

# Het vermogen van organisaties om continu te veranderen

*Een onderzoek naar bepalende factoren*

Zoë Fortuijn  
Studentnummer: 837335365  
Open Universiteit  
Master of Science in Management

Begeleider / examiner: prof. Dr. F. Kluijtmans  
Medebeoordelaar: dr. C.J. Gelderman

Februari 2012

# INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	2
Inleiding .....	6
1 Conceptueel ontwerp .....	8
1.1 Onderwerp, doelstelling, hoofdvraag en afbakening .....	8
1.2 Deelvragen; ordening van de factoren .....	9
1.3 Weergave succes- en faalfactoren.....	11
1.4 Onderzoekstype en theoretisch kader .....	12
1.5 Opbouw hoofdstukken 2, 3, 4 en 5 .....	12
2 Continue verandering en wetenschappelijk onderzoek.....	13
2.1 Onderzoek vanuit veranderkundige hoek .....	13
2.2 Onderzoek vanuit strategisch management hoek.....	15
2.3 Relatie tussen de drie visies en hoofdstuk 3 en 4.....	16
3 Kenmerken van de organisatie.....	18
3.1 Welke rol speelt strategie bij continue verandering? .....	19
3.2 Welke rol speelt de structuur bij continue verandering?.....	21
3.3 Welke rol spelen processen en procedures bij continue verandering?.....	27
3.4 Welke rol speelt cultuur bij continue verandering? .....	29
3.5 Welke rol speelt technologie bij continue verandering? .....	36
3.6 Welke rol speelt het lerend vermogen bij continue verandering?.....	39
3.7 Welke rol speelt de veranderhistorie bij continue verandering? .....	42
3.8 Samenvatting en conclusie hoofdstuk 3.....	44
4 Kenmerken van het veranderproces.....	45
4.1 Welke rol speelt de noodzaak van de veranderingen bij continue verandering? .....	46
4.2 Welke rol spelen de verandervisie en -doelstellingen bij continue verandering? .....	51
4.3 Welke rol speelt de veranderstrategie bij continue verandering? .....	55
4.4 Welke rol speelt leiderschap bij continue verandering? .....	64
4.5 Welke rol spelen de kosten en opbrengsten bij continue verandering? .....	71
4.6 Welke rol speelt de uitvoering van veranderprojecten bij continue verandering? .....	75
4.7 Welke rol spelen medewerkers bij continue verandering?.....	78
4.8 Samenvatting en conclusie hoofdstuk 4.....	89
5 Conclusie en aanbevelingen .....	91
Bijlage 1: Overzicht van factoren die het continue verandervermogen van een organisatie vergroten of verkleinen .....	95
Literatuurlijst.....	99

## SAMENVATTING

Tegenwoordig is verandering voor veel organisaties een permanente situatie. In de literatuur zijn veel verschillende factoren te vinden die van invloed zijn op het vermogen van een organisatie om met deze continue verandering om te gaan. De doelstelling van deze literatuurstudie is om een zo volledig mogelijk overzicht te geven van deze factoren. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag: **Welke factoren vergroten of verkleinen het vermogen van een organisatie om continu te veranderen?**

Er zijn niet veel onderzoeken die specifiek gaan over continue verandering. Vanuit veranderkundige hoek worden daarom ook onderzoeken meegenomen die gaan over het 'gewone' verandervermogen van de organisatie en over de effectiviteit van één verandering. Vanuit de hoek van strategisch management wordt het onderzoek van Volberda (2004) meegenomen, dat gaat over de flexibiliteit van een organisatie.

Uit deze literatuurstudie blijkt dat niet alle onderzoekers dezelfde (impliciete) visie hebben op continue verandering en dat de gehanteerde visie van invloed is op de manier waarop het onderzoek wordt gedaan. Er kunnen drie verschillende visies op continue verandering worden geformuleerd. Onderzoekers binnen de eerste visie gaan er vanuit dat een organisatie goed is in continu veranderen als iedere afzonderlijke verandering succesvol wordt doorgevoerd. Onderzoekers binnen de tweede visie zijn van mening dat een organisatie bij continue verandering in de omgeving zorgvuldig moet afwegen wat wel en wat niet wordt veranderd in de organisatie, waarbij moet worden gestreefd naar zoveel mogelijk stabiliteit. Onderzoekers binnen de derde visie zijn van mening dat een organisatie goed kan inspelen op continue verandering in de omgeving als ze zo flexibel is dat ze zich gemakkelijk kan aanpassen. Uit deze studie blijkt dat onderzoeken binnen iedere visie een belangrijke bijdrage leveren aan het overzicht van factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen, dat ze elkaar niet of nauwelijks tegenspreken, in sommige gevallen een overlap vertonen en vooral elkaar aanvullen. Geen van de visies blijkt echter een volledig overzicht te bieden. Daarom wordt geconcludeerd dat er niet één visie is die het beste antwoord geeft op de hoofdvraag van deze literatuurstudie, maar dat juist de combinatie van onderzoeken vanuit de drie visies leidt tot een zo volledig mogelijk overzicht.

In deze studie wordt onderscheid gemaakt tussen factoren die te maken hebben met kenmerken van de huidige organisatie en factoren die te maken hebben met kenmerken van het veranderproces. Factoren met betrekking tot de huidige organisatie worden verder onderverdeeld in de volgende organisatiekenmerken: strategie, structuur, processen en procedures, cultuur, technologie, lerend vermogen en veranderhistorie. In tabel 1.1 wordt voor iedere organisatiekenmerk (eerste kolom) aangegeven welke factoren (tweede kolom) gevonden zijn die van invloed zijn op het continue verandervermogen. Ook wordt aangegeven wanneer er sprake is van een negatieve invloed (derde kolom) of juist een positieve invloed (vierde kolom) op het continue verandervermogen. Factoren met betrekking tot het veranderproces worden verder onderverdeeld in de volgende kenmerken van het veranderproces: verandernoodzaak, verandervisie en –doelstellingen, veranderstrategie, leiderschap bij verandering, kosten versus opbrengsten van verandering, de uitvoering van verandering en de rol van medewerkers bij verandering. In tabel 1.2 wordt voor iedere kenmerk van het veranderproces (eerste kolom) aangegeven welke factoren (tweede kolom) gevonden zijn die van invloed zijn op het continue verandervermogen. Ook wordt aangegeven wanneer er sprake is van een negatieve invloed (derde kolom) of juist een positieve invloed (vierde kolom) op het continue verandervermogen.

Een organisatie die streeft naar het verbeteren van het continue verandervermogen kan de uitkomsten van dit onderzoek gebruiken om inzicht te krijgen in factoren waarin verbetering nodig is. Vervolgonderzoek (zowel literatuuronderzoek als empirisch onderzoek) is nodig om antwoord te krijgen op de volgende vragen: (1) Is het overzicht van factoren juist en volledig? (2) Zijn alle factoren even belangrijk of zijn er wegingsfactoren? (3) Is er een volgorde waarin verbetering van het continue verandervermogen het beste kan worden aangepakt?

**Tabel 1: Organisatiekenmerken: factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen**

Organisatie-kenmerk	Factoren	Negatieve invloed	Positieve invloed
Strategie	Inhoud van de ondernemingsstrategie	Strategie is defensief, onduidelijk, conflicterend of afwezig	Strategie is offensief, duidelijk, goed gecommuniceerd en geaccepteerd
	Gehanteerde strategisch model	Organisatie hanteert het lineaire model met planningsstrategieën	Organisatie hanteert het adaptieve model met configuratiestrategieën of het interpretatieve model met brede strategische schema's
Structuur	Mate van hiërarchie	Structuur is hiërarchisch en complex	Structuur is plat en overzichtelijk
	Mate van centralisatie	Structuur is gecentraliseerd, er is een geringe mate van autonomie, delegatie en participatie	Structuur is gedecentraliseerd, er is een hoge mate van autonomie, delegatie en participatie
	Verbijzondering van arbeidsverdeling	Structuur heeft een functionele opbouw en een sterke mate van horizontale en verticale specialisatie	Structuur heeft een verbijzondering naar doelgroep, brede functies en uitwisselbaarheid van taken
	Organisatievorm	Er is sprake van een divisie-organisatie of (nog negatiever) een functionele organisatie	Er is sprake van een matrixorganisatie of (nog positiever) een innovatieve organisatie
Processen en procedures	Omvang en doel van de processen en procedures	Er zijn veel processen en procedures die erop gericht zijn om een taak steeds weer op een zelfde manier uit kunnen voeren. Veranderen kan alleen onder naleving van strakke procedures	Er zijn zo min mogelijk processen en procedures. Degene die er zijn, zijn gericht op financiële controle, risicobeheersing en het bereiken van resultaten
	Manier waarop gedrag wordt gereguleerd	Gedragsregulering door standaardisatie en formalisatie	Gedragsregulering door opleiding, training, laterale communicatievormen en gezamenlijke besluitvormingsprocessen
Cultuur	Identiteitsvorming	Er zijn verschillende culturen binnen afdelingen die leiden tot conflicten of de cultuur heeft sterke, homogene aspecten die verandering belemmeren	De cultuur heeft sterke, homogene aspecten die samenbinden en verandering ondersteunen
	Leiderschap	Er is een instructieve leiderschapsstijl met blauwdrukplanning en een routinematige managementattitude	Er is een delegerende leiderschapsstijl met een onsamenvattend incrementele plannings-benadering en een managementattitude die improvisatie voorstaat
	Ongeschreven regels	Er is een sterke disciplinedominantie, krachtige socialisatieprocessen, een eenduidige attitude formeel-feitelijk en een geringe tolerantie voor ambiguïteit. Conflicten en fouten worden vermeden. Er is waardering voor gehoorzaamheid	Er is een zwakke disciplinedominantie, zwakke socialisatieprocessen, een niet-eenduidige attitude formeel-feitelijk en een grote tolerantie voor ambiguïteit. Conflicten worden aangegaan en fouten worden gezien als leermomenten. Er is waardering voor nieuwsgierigheid, het aangaan van dialoog en samenwerking
	Externe oriëntatie	Er is een kortetermijnfocus, een gesloten externe oriëntatie en een reactieve planningsattitude	Er is een langetermijnfocus, een open externe oriëntatie en een interactieve planningsattitude
	Perceptie op invloed	Medewerkers geloven niet dat zij effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij de macht hebben om dingen te bewerkstelligen	Medewerkers geloven dat zij effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij de macht hebben om dingen te bewerkstelligen
Technologie	Mate van routine van	Er is routinematige technologie,	Er is niet-routinematige technologie, gekenmerkt door

	technologie	gekenmerkt door massa- of procesproductie, een vastelijlay-out, specialistische uitrusting voor specifieke producten en een beperkt kennisrepertoire	kleineserie- of enkelstuksproductie gecombineerd met een groepsly-out, breed aanwendbare transformatie-middelen en een groot operationele kennisrepertoire
Lerend vermogen	Leerprocessen	Organisatie heeft geen goede leerprocessen op organisatieniveau en individueel niveau	Organisatie leert snel en continue nieuwe dingen, mobiliseert leerprocessen bij individuen, en kan leren, afleren en opnieuw aanleren obv gedrag uit verleden
	Niveaus van leren	Organisatie heeft veel blocked learners, eerste orde leren mbt handelen en enkelvoudig leren mbt normen en waarden	Organisatie heeft veel active learners, derde orde leren mbt handelen en deuterio leren mbt normen en waarden
Verander-historie	Mate van veranderversucess in het verleden	Organisatie heeft een verleden met veel mislukte veranderingen. Er is cynisme en verandermoeheid bij medewerkers	Organisatie heeft een verleden met succesvolle veranderingen. Er heerst een winnaarsstemming en er is vertrouwen in toekomstige veranderingen

**Tabel 2: Kenmerken van het veranderproces: factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen**

<b>Kenmerk verander-proces</b>	<b>Factoren</b> NA= niveau afzonderlijke veranderingen MN= Metaniveau	<b>Negatieve invloed</b>	<b>Positieve invloed</b>
Verandernoodzaak	NA: Duidelijkheid van de verandernoodzaak	Verandernoodzaak is onduidelijk voor medewerkers	Verandernoodzaak is duidelijk voor medewerkers
	MN: De inschatting van de verandernoodzaak	Management heeft een te hoge inschatting van omgevingsturbulentie en/of ziet veranderingen niet aankomen door slechte informatievoorziening. Hierdoor worden te veel of te abrupt veranderingen doorgevoerd	Management heeft een juiste inschatting van de omgevingsturbulentie en heeft goede informatievoorziening. Hierdoor worden er niet meer veranderingen doorgevoerd dan noodzakelijk
Verandervisie en –doelstellingen	NA: Inhoud van de vandervisie en –doelstellingen	Verandervisie en -doelstellingen zijn onduidelijk, ontbreken of conflicteren met de ondernemingsvisie en -doelstellingen	Verandervisie en veranderdoelstellingen geven ‘bigger picture’, zijn duidelijk, inspirerend, richtinggevend, breed gedragen en passen binnen ondernemingsvisie en -doelstellingen
	MN: Gerichtheid op verandering of stabiliteit	Organisatie is gericht op veranderen en voert voortdurend grote, destabiliserende veranderingen door	Organisatie zoekt naar een goede balans tussen verandering en stabilisatie, waarbij gestreefd wordt naar zoveel mogelijk stabiliteit
Veranderstrategie	NA: Aanpassing van de veranderstrategie	Veranderstrategie ontbreekt of is niet aangepast aan de mate van complexiteit en stabiliteit van de omgeving, de eenduidigheid van problemen en de gewenste snelheid en complexiteit van het veranderproces	Veranderstrategie is aangepast aan de mate van complexiteit en stabiliteit van de omgeving, de eenduidigheid van problemen en de gewenste snelheid en complexiteit van het veranderproces
	MN: Balans tussen verandering en stabiliteit	Veranderstrategie richt zich niet op balans maar op het voortdurend met hoge snelheid doorvoeren van veranderingen die een grote impact hebben	Veranderstrategie richt zich op balans en wisselt grote veranderingen met hoge impact af met rustige veranderingen met lage impact

	MN: Mate van streven naar stabiliteit	Veranderstrategie richt zich niet het streven naar zoveel mogelijk stabiliteit	Veranderstrategie richt zich op het zoveel mogelijk reduceren van de impact van veranderingen
Leiderschap bij verandering	NA: Rol van het lijnmanagement	Lijnmanagement is niet op de hoogte van de verandering, heeft weerstand tegen de verandering en onvoldoende vaardigheden om leiding te geven aan verandering	Lijnmanagement is goed op de hoogte van de verandering, kan invloed uitoefenen en staat erachter. Het heeft voldoende vaardigheden om leiding te geven aan verandering
	NA: Rol van het topmanagement	Topmanagement houdt zich afzijdig, vertoont geen voorbeeldfunctie en is niet in staat om de veranderdoelen te vertalen naar de bijdragen van de medewerkers	Topmanagement is duidelijk sponsor, heeft voorttrekkersrol en voorbeeldfunctie. Het maakt medewerkers duidelijk hoe ze kunnen bijdragen aan de veranderdoelen
	Leiderschapscapaciteiten ten aanzien van continue verandering	Leiders hebben traditionele leiderschapsvaardigheden gericht op controle en planning en zijn niet in staat om medewerkers te helpen om met continue verandering om te gaan	Leiders zijn change agents die experimenteren, improvisatie en verandering ondersteunen en helpen medewerkers om met continue verandering om te gaan
	MN: Reflectie op leiderschapsstijl	Leiders reflecteren niet op hun leiderschapsstijl en passen in alle situaties dezelfde stijl toe	Leiders kunnen reflecteren op de eigen leiderschapsstijl en hun stijl aanpassen aan de gekozen veranderstrategie
Kosten en opbrengsten van verandering	Verhouding tussen de kosten versus de opbrengsten	Opbrengsten van veranderingen zijn onduidelijk of worden gezien als lager dan de kosten voor medewerkers en organisatie	Opbrengsten van veranderingen zijn duidelijk en positief voor medewerkers en organisatie
	Overeenstemming van de HR instrumenten	HR instrumenten zijn niet in overeenstemming met veranderingen waardoor geen beloning is voor nieuw gedrag	HR instrumenten zijn in overeenstemming met veranderingen waardoor nieuw gedrag wordt beloond
	Invloed op machtsposities	Invloed van veranderingen op machtsposities is onduidelijk of negatief	Invloed van veranderingen op machtsposities is duidelijk en positief
Uitvoering van het veranderingsproces	De prioriteitstelling van veranderprojecten	Veranderingsprojecten passen niet binnen verandervisie en er zijn onvoldoende resources om ze allemaal succesvol uit te voeren	Veranderingsprojecten passen binnen verandervisie en er is duidelijke prioriteitstelling in verdeling resources
	Programmaorganisatie	Er is geen overzicht, coördinatie en onderlinge afstemming voor het geheel aan veranderprojecten en er is geen inzicht in onderlinge samenhang	Een programmaorganisatie zorgt voor overzicht, coördinatie en onderlinge afstemming voor het geheel aan veranderprojecten. Er is inzicht in onderlinge samenhang en deze worden gemanaged
	Mate waarin de aanpak geïntegreerd is	Ieder veranderproject wordt afzonderlijk aangepakt, waarbij slechts een klein deel van de totale benodigde verandering wordt aangepakt	Er is een geïntegreerde aanpak, waarbij alle aspecten die nodig zijn voor verandering aan de orde komen en op elkaar worden afgestemd.
De rol van medewerkers bij verandering	De mate waarin medewerkers willen, moeten en kunnen veranderen	Medewerkers hebben een negatieve houding ten opzichte van verandering, Medewerkers ervaren geen druk om te veranderen, Medewerkers hebben onvoldoende kennis, vaardigheden en middelen om te kunnen veranderen	Medewerkers hebben een positieve houding ten opzichte van verandering. Medewerkers ervaren voldoende druk om te veranderen Medewerkers hebben beschikking over voldoende kennis, vaardigheden en middelen om te kunnen veranderen

## INLEIDING

Waar vroeger een periode van verandering werd opgevolgd door een periode van stabilisatie, is tegenwoordig verandering voor veel organisaties een permanente situatie. Er zijn ontzettend veel factoren die verandering vereisen of mogelijk maken. Technologische ontwikkelingen, internet, globalisering, veranderende markten, eisen vanuit de overheid of samenleving, nieuwe vormen van samenwerking, dit zijn allemaal voorbeelden hiervan. In veel gevallen worden organisaties door de concurrent, de overheid, de markt of de samenleving gedwongen tot verandering op verandering. Veel organisaties zijn zich dan ook bewust van de **noodzaak** om continu te veranderen. De vraag is of ze het **vermogen** hebben om continu te kunnen veranderen.

Dat veel organisaties enerzijds doordrongen zijn van de noodzaak van veranderen en anderzijds hiertoe vaak niet goed in staat zijn, blijkt onder meer uit de Global CEO Study van IBM. IBM doet tweejaarlijks een uitgebreid wereldwijd onderzoek onder meer dan 1000 CEO's en leiders uit de publieke sector. In 2008 was één van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek de volgende: *'Organizations are bombarded by change and many are struggling to keep up. Eight out of ten CEO's see significant change ahead, and yet the gap between expected change and the ability to manage it has almost triples since our last Global CEO Study in 2006....So what's causing this growing gap? Constant change is certainly not new. But companies are struggling with its accelerating pace. Everything around them seems to be changing faster than they can'* (IBM global CEO study, 2008).

Hoe belangrijk is het om goed in staat te zijn om voortdurend te veranderen? Uit het IBM onderzoek uit 2008 blijkt dat de mate waarin een organisatie in staat is om met de voortdurende verandering om te gaan van invloed is op de prestaties van de organisatie:

*'When we looked at the financial out-performers in our sample, it was apparent that their change gap was much smaller than that of under-performers. The smaller change gap is not because they face fewer challenges or expect less change: out-performers actually anticipate more change. Out-performers are simply more successful at managing change.'* (IBM global CEO study, 2008).

Uit het onderzoek blijkt dat het vermogen om snel en succesvol te veranderen zelfs tot de allerbelangrijkste pijlers te horen voor organisaties die succesvol willen zijn in de toekomst. *'At its core, the Enterprise of the future is ... Hungry for change: the Enterprise of the Future is capable of changing quickly and successfully.* (IBM global CEO study, 2008).

Er is reeds veel onderzoek gedaan naar de succes- en faalfactoren bij het doorvoeren van één verandering. Hieruit blijkt dat het succes of falen van een verandering in grote mate wordt bepaald door de wijze waarop de verandering wordt geïnitieerd, doorgevoerd en afgerond en hoe je de medewerkers hierbij betreft. Bij continue verandering spelen deze factoren ook een rol, maar er komt meer bij kijken. In een wereld waarin continue verandering aan de orde van de dag is, is het logisch dat medewerkers en management niet iedere individuele verandering apart bekijken, maar ieder verandertraject in de context van een breder geheel zien. Als ik kijk naar de praktijk, de organisatie waar ik zelf voor werk en organisaties waar ik als change management consultant projecten voor doe, dan zie ik dat veel medewerkers grote problemen hebben met het continu veranderen. Bij de zoveelste verandering hoor je ze vaak verzuchten 'moet dat nu weer, laat me toch gewoon mijn werk doen.' Het enthousiasme voor een nieuw verandertraject is ver te zoeken en de betrokkenheid bij de organisatie neemt steeds verder af.

Wat maakt nou dat het de ene organisatie wel lukt om verandering op verandering succesvol door te voeren, terwijl dit voor de andere organisatie moeizaam gaat of zelfs geheel mislukt? Deze vraag waar ik in de praktijk tegen aan ben gelopen is voor mij de aanleiding tot mijn literatuuronderzoek, waarin ik factoren die het continue verandervermogen van organisaties vergroten of verkleinen, centraal wil stellen.

Ik heb diverse boeken en artikelen gevonden over de vraag hoe om te gaan met continue verandering. Hierbij valt mij op dat auteurs vaak slechts een gering aantal factoren noemen als doorslaggevend voor het succesvol zijn in continu veranderen. Deze factoren verschillen vaak van elkaar. De één legt de nadruk op het streven naar stabiliteit en het aanpassen van de veranderstrategie daaraan (Morgan, 2001), de ander aan het committeren van medewerkers (Strebel, 1996), weer een ander aan het beperken van het aantal projecten dat tegelijkertijd wordt opgestart (Patrick, 1999). Dit zijn slechts een paar voorbeelden.

Het lijkt erop dat er veel verschillende factoren zijn die een rol spelen bij het succesvol zijn in continu veranderen. Ik heb geen onderzoek kunnen vinden dat al deze factoren in kaart brengt. Gezien het belang van continue verandering enerzijds en de problemen hiermee anderzijds, ben ik van mening dat hier een hiaat is in de theorievorming rond continue verandering. De bijdrage van mijn onderzoek is om een zo volledig mogelijk overzicht te bieden van de factoren die het vermogen om continu te veranderen vergroten of verkleinen.



# 1 Conceptueel ontwerp

## 1.1 ONDERWERP, DOELSTELLING, HOOFDVRAAG EN AFBAKENING

### Onderwerp

Het onderwerp van dit onderzoek zijn factoren die van invloed zijn op het vermogen van organisaties om continu te veranderen.

### Doelstelling

Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan de theorievorming ten aanzien van continue verandering binnen organisaties. Het doel is om op basis van literatuurstudie een overzicht te geven van de factoren die het vermogen van een organisatie om continu te veranderen vergroten of verkleinen. Factoren die het continue verandervermogen vergroten worden succesfactoren genoemd. Factoren die het continue verandervermogen verkleinen worden faalfactoren genoemd.

### Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: **Welke factoren vergroten of verkleinen het vermogen van een organisatie om continu te veranderen?**

### Definitie

Een belangrijk begrip in dit onderzoek is het 'continue verandervermogen' van organisatie. De vraag is wat dit precies is. Van Dale definieert de afzonderlijke woorden als volgt:

Vermogen - *dat waartoe iemand of iets in staat is en/ of de maat van wat iets kan verwerken of presteren*

Continu - *onafgebroken, voortdurend, aanhoudend*

Veranderen - *anders worden*

Daarmee kan het begrip 'continue verandervermogen' van een organisatie als volgt worden gedefinieerd: de mate waarin een organisatie in staat is om onafgebroken anders te worden.

### Afbakening

Een onderzoek naar een overzicht van factoren die het continue verandervermogen van een organisatie vergroten of verkleinen, is een erg breed onderwerp. De noodzakelijke afbakening ligt in het volgende:

- Per factor wordt niet de diepte ingegaan.
- Onderlinge wegingsfactoren worden niet aangegeven. Uiteraard is het interessant erover te denken in welke situatie de ene en in welke situatie de andere succesfactor meer relevant is. Deze weging zou echter veel meer onderzoek vergen dan in het kader van deze scriptie mogelijk is. Dit zou een suggestie zijn voor vervolgonderzoek.
- Dit onderzoek richt zich op het verandervermogen van een organisatie als geheel en niet op het verandervermogen van een afdeling of een individu. Er wordt daarom niet naar persoonskenmerken gekeken die mogelijk van invloed zijn op het verandervermogen en veranderingsbereidheid van een individu, zoals bijvoorbeeld karaktereigenschappen, omgang met stress en intellectueel vermogen.
- Er wordt naar gestreefd een zo volledig mogelijk overzicht te geven van factoren die het continue verandervermogen van een organisatie vergroten of verkleinen. Echter, ondanks dit streven, is het mogelijk dat dit overzicht niet volledig is. Vervolgonderzoek is daarom nodig om nieuwe ontwikkelingen of factoren in kaart te brengen die een rol spelen bij het vergroten of verkleinen van het vermogen van organisaties om continu te veranderen.

## **1.2 DEELVRAGEN; ORDENING VAN DE FACTOREN**

De hoofdvraag van deze scriptie is in de vorige paragraaf als volgt geformuleerd: Welke factoren vergroten of verkleinen het vermogen van een organisatie om continu te veranderen?

In de literatuur zijn veel verschillende factoren te vinden, die mogelijk een rol spelen bij het vermogen van een organisatie om continu te kunnen veranderen. Bij het in kaart brengen van deze factoren spelen de volgende vragen een rol:

1. Hoe kunnen deze factoren overzichtelijk worden weergegeven?
2. Hoe kan de volledigheid van de factoren zoveel mogelijk worden gewaarborgd?
3. Hoe worden de factoren onderzocht?

Hieronder wordt aangegeven hoe de factoren worden geordend en behandeld. Bovenstaande vragen dienen hierbij als leidraad. De ordening van de factoren zal resulteren in 14 deelvragen.

### **1.2.1 Ordening aanbrengen in de factoren**

Om te komen tot een overzicht van verschillende factoren, is het belangrijk een ordening aan te brengen. Enerzijds omdat dit een structuur biedt voor de factoren waardoor het overzichtelijk wordt. Anderzijds dient de ordening als toets op volledigheid. Een eerste indeling is gemaakt door het onderscheid tussen:

- factoren die te maken hebben met kenmerken van de huidige organisatie;
- factoren die te maken hebben met kenmerken van het veranderproces.

Deze indeling is te vinden in verschillende onderzoeken, met als belangrijkste voorbeeld onderzoeken van Boonstra (1996 en 2000), die deze indeling hanteert bij diverse onderzoeken naar het verandervermogen van organisaties.

#### **Kenmerken van de huidige organisatie**

Factoren met betrekking tot de huidige organisatie worden verder onderverdeeld in de volgende organisatiekenmerken:

1. Strategie
2. Structuur
3. Processen en Procedures
4. Cultuur
5. Technologie
6. Lerend vermogen
7. Veranderhistorie

In literatuur over (continu) veranderen is de indeling met de eerste zes kenmerken regelmatig te vinden. Boonstra gebruikt deze kenmerken bijvoorbeeld in zijn onderzoek naar het verandervermogen van organisaties. Ook kan deze indeling helemaal of gedeeltelijk worden teruggevonden in diverse modellen, bijvoorbeeld in de Leidse octaëder (Trist, 1981). Aanvullend is het kenmerk 'veranderhistorie' toegevoegd omdat deze deel uit maakt van de geschiedenis van de organisatie en van invloed is op de houding die het management en de werknemers hebben ten opzichte van huidige en toekomstige veranderingen. Dit kenmerk wordt onder andere onderkend door Wissema (1988), Abrahamson (2000) en Bilchik (2000).

Van deze zeven organisatiekenmerken zal in hoofdstuk drie worden onderzocht in welke mate ze van invloed zijn op het vermogen van een organisatie om continu te veranderen. Hierbij zal per kenmerk een overzicht worden gegeven van eventuele factoren die het continue verandervermogen van een organisatie vergroten of verkleinen.

#### **Kenmerken van het veranderproces**

Factoren met betrekking tot het veranderproces worden verder onderverdeeld in de volgende kenmerken van het veranderproces:

8. Noodzaak van verandering

9. Verandervisie en -doelstellingen
10. Veranderstrategie
11. Leiderschap bij verandering
12. Kosten versus opbrengsten van verandering
13. Uitvoering van de veranderprojecten
14. Rol van medewerkers bij verandering

In hoofdstuk 4 wordt voor deze kenmerken onderzocht of ze van invloed zijn op het vermogen van een organisatie om continu te veranderen. Hierbij zal per kenmerk een overzicht worden gegeven van eventuele factoren die het continue verandervermogen van een organisatie vergroten of verkleinen.

### **1.2.2 Volledigheid van de factoren**

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, is het de doelstelling van dit onderzoek een overzicht te creëren van de factoren die het vermogen van een organisatie om continu te veranderen vergroten of verkleinen. Het streven is om tot een zo volledig mogelijk overzicht van deze factoren te komen. De vraag is of een zo groot mogelijke volledigheid kan worden bereikt indien dit onderzoek zich concentreert op de veertien hierboven genoemde kenmerken. Hierover kan worden gezegd dat in alle gevallen dat in de literatuur een factor werd gevonden dat werd vermeld als relevant voor continue verandering, deze is opgenomen in dit onderzoek. Honderd procent volledigheid kan echter niet worden gewaarborgd, hiervoor zal een vervolgonderzoek nodig zijn.

### **1.2.3 Hoe verhouden de succes- en faalfactoren zich ten opzichte van elkaar?**

Zoals hierboven beschreven, zal voor veertien kenmerken onderzoek worden gedaan of er een verband is met het vermogen van een organisatie om continu te veranderen. Per kenmerk zal dit leiden tot een beschrijving van één of meerdere succes- of faalfactoren. De uiteindelijke lijst met succes- en faalfactoren zal dan ook een flink aantal omvatten. De vraag hierbij is, of deze factoren en allemaal altijd even relevant zijn en een vergelijkbare impact hebben. Mijn vermoeden is, dat dit niet het geval is. Afhankelijk van omstandigheden binnen en buiten een organisatie zal in het ene geval de ene factor meer relevant zijn en in het andere geval het andere. Verschillende auteurs geven dit zelf ook aan in hun onderzoek, door bijvoorbeeld zelf een indeling te maken in deze omstandigheden. Een voorbeeld hiervan is het onderscheid in de eisen van de omgeving ten opzichte van de snelheid van verandering en de impact van verandering, die gemaakt is door Morgan (2001). Een omgeving die voortdurend drastisch verandert stelt andere eisen aan de organisatie en de inrichting van het veranderproces dan een omgeving die redelijk stabiel is. Waar dit vermeld is in de literatuur zal dit ook worden vermeld in het onderzoek. Echter, aangezien in veel onderzoeken dit niet is aangegeven, zal verder onderzoek noodzakelijk zijn om tot een weging van de factoren te komen.

### **1.2.4 Deelvragen**

De hierboven genoemde zeven kenmerken van de organisatie leiden tot de volgende zeven deelvragen:

1. Welke factoren met betrekking tot de strategie van de organisatie vergroten of verkleinen haar continue verandervermogen?
2. Welke factoren met betrekking tot de structuur van de organisatie vergroten of verkleinen haar continue verandervermogen?
3. Welke factoren met betrekking tot de processen en procedures van de organisatie vergroten of verkleinen haar continue verandervermogen?
4. Welke factoren met betrekking tot de cultuur van de organisatie vergroten of verkleinen haar continue verandervermogen?
5. Welke factoren met betrekking tot de technologie van de organisatie vergroten of verkleinen haar continue verandervermogen?

6. Welke factoren met betrekking tot het lerend vermogen van de organisatie vergroten of verkleinen haar continue verandervermogen?
7. Welke factoren met betrekking tot de veranderhistorie van de organisatie vergroten of verkleinen haar continue verandervermogen?

De hierboven genoemde zeven kenmerken van het veranderproces leiden tot de volgende zeven deelvragen:

8. Welke factoren met betrekking tot de noodzaak van verandering vergroten of verkleinen het continue verandervermogen van de organisatie?
9. Welke factoren met betrekking tot de verandervisie en -doelstellingen vergroten of verkleinen het continue verandervermogen van de organisatie?
10. Welke factoren met betrekking tot de veranderstrategie vergroten of verkleinen het continue verandervermogen van de organisatie?
11. Welke factoren met betrekking tot leiderschap bij verandering vergroten of verkleinen het continue verandervermogen van de organisatie?
12. Welke factoren met betrekking tot de kosten versus de opbrengsten van verandering vergroten of verkleinen het continue verandervermogen van de organisatie?
13. Welke factoren met betrekking tot de uitvoering van veranderprojecten vergroten of verkleinen het continue verandervermogen van de organisatie?
14. Welke factoren met betrekking tot de rol die medewerkers hebben bij verandering vergroten of verkleinen het continue verandervermogen van de organisatie?

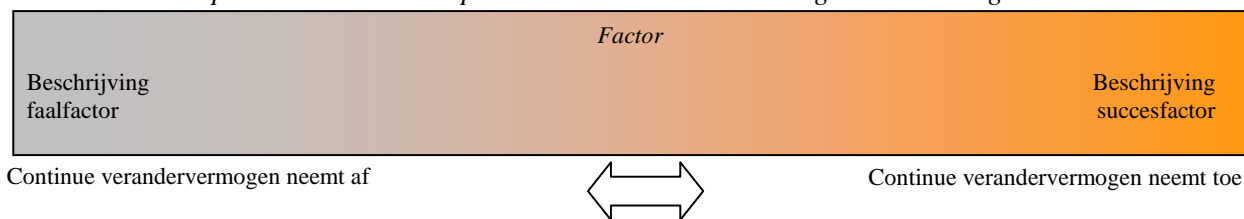
### 1.3 WEERGAVE SUCCES- EN FAALFACTOREN

Er is weinig zwart-wit in dit leven en dat geldt ook voor de succes- en faalfactoren. Het is niet zo dat een organisatie aan alle succesfactoren moet voldoen, wil het in staat zijn continu te veranderen. Boonstra (1996) zegt met betrekking tot zijn lijst met succesfactoren voor verandering hier het volgende over: *‘Aan de hand van de casestudies wordt een lijst met succesfactoren voor verandering gegeven. De lijst met de succesfactoren ziet er op het eerste gezicht misschien ambitieus uit en kan ontmoedigend werken. Het gaat echter om factoren die zich in de loop van veranderingsprocessen kunnen ontwikkelen. Ze zijn bedoeld om op langere termijn bij te dragen aan het verandervermogen van organisaties. Veel veranderingen slagen zonder dat aan alle succesvoorwaarden zijn voldaan. De condities zijn nooit optimaal en er zullen zich altijd belemmeringen voordoen. Echter, hoe meer de succesvoorwaarden tijdens de veranderingsprocessen gerealiseerd worden, hoe groter de kans dat het vermogen tot veranderen blijvend wordt vergroot.’*

Om dit tot uitdrukking te brengen zal bij iedere factor de uitersten visueel worden weergegeven (zie figuur 1.1), waarbij het volgende geldt:

- Hoe meer een organisatie zich bevindt richting het linker uiterste van de bandbreedte (de faalfactoren), hoe meer het vermogen om continu te veranderen afneemt.
- Hoe meer een organisatie zich bevindt richting het rechter uiterste van de bandbreedte (de succesfactoren), hoe meer het vermogen om continu te veranderen toeneemt.

*Impact van kenmerk x op het continue verandervermogen van een organisatie*



Figuur 1.1: Impact van kenmerk x op het continue verandervermogen

## **1.4 ONDERZOEKSTYPE EN THEORETISCH KADER**

### **Onderzoekstype**

Dit onderzoek heeft een theoretische doelstelling. Er kunnen volgen de American Psychological Association (APA) twee belangrijke soorten literatuuronderzoek worden onderscheiden, namelijk: het theoretisch overzicht en de theoretische analyse. Bij een theoretisch overzicht vindt een kritische analyse plaats van het materiaal dat al gepubliceerd is. Het bestaande materiaal wordt besproken waarbij de huidige stand van zaken binnen dit onderwerp helder wordt. Hiertoe kan ook worden aangegeven welke inzichten er binnen dit onderwerp nog ontbreken of waar er tegenstrijdigheden gevonden kunnen worden binnen de literatuur. Daarbij wordt in een theoretisch onderzoek aangegeven welke vervolgstappen er nodig zijn, namelijk: welk vervolgonderzoek zou moeten plaats vinden en waar zich dat op zou moeten richten (Soudijn, 1991). Bij een theoretische analyse wordt, net als bij een theoretisch overzicht een stand van zaken binnen de bestaande literatuur gepresenteerd. Echter, de nadruk binnen een theoretische analyse ligt bij het ontwikkelen van een nieuwe theorie of het verfijnen of uitbreiden van een bestaande theorie. Ook binnen een theoretische analyse kan worden aangegeven waar binnen de literatuur nog inzichten ontbreken of waar tegenstrijdigheden kunnen worden gevonden (Soudijn, 1991).

In dit onderzoek wordt op zoek gegaan naar de factoren die van invloed zijn op het vermogen van een organisatie om continu te veranderen. Hiertoe zal een kritische analyse worden gedaan van gepubliceerd materiaal. Het resultaat van de literatuurstudie betreft een overzicht van alle relevante factoren die het continue verandervermogen van een organisatie vergroten of verkleinen. Waar nodig zal worden aangegeven welk vervolgonderzoek nodig is om dit overzicht verder aan te vullen. Daarom kan dit onderzoek worden gezien als theoretisch onderzoek.

### **Dataverzameling**

Zoals eerder vermeld, zal dit een theoretisch onderzoek zijn. Dataverzameling zal daarom gericht zijn op het verzamelen en analyseren van wetenschappelijke bronnen, aangevuld met studies van gerenommeerde instellingen zoals PwC en IBM.

## **1.5 OPBOUW HOOFDSTUKKEN 2, 3, 4 EN 5**

De volgende hoofdstukken zijn als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de vraag hoe binnen wetenschappelijk onderzoek aangekeken wordt tegen continue veranderingen. [Daarbij wordt aangegeven welke globale oplossingsrichtingen worden aangedragen door onderzoekers met betrekking tot de vraag hoe organisaties om kunnen gaan met continue verandering.
- In de hoofdstukken drie en vier wordt per kenmerk een overzicht gegeven van de factoren die het continue verandervermogen van een organisatie vergroten of verkleinen. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de factoren die te maken hebben met de huidige organisatie. In hoofdstuk vier wordt ingegaan op de factoren die te maken hebben met het veranderproces. In beide hoofdstukken zal per paragraaf op één kenmerk worden ingegaan, per kenmerk kan sprake zijn van meerdere factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen. Per paragraaf wordt ingegaan op de onderzochte literatuur, een conclusie worden getrokken en worden de gevonden succes- en faalfactoren visueel weergegeven.
- In hoofdstuk vijf zullen conclusies en aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gegeven.

## 2 Continue verandering en wetenschappelijk onderzoek

### 2.1 ONDERZOEK VANUIT VERANDERKUNDIGE HOEK

Het is voor de hand liggend om bij een literatuurstudie naar continue verandering op zoek te gaan naar onderzoeken die zijn gedaan door onderzoekers uit de veranderkundige hoek. Er is vanuit deze hoek een grote overeenstemming over het feit dat veel organisaties geconfronteerd worden met onafgebroken veranderingen in hun omgeving en dat ze gedwongen worden om hierop te reageren, willen ze overleven. Er lijken echter twee verschillende visies te bestaan op de manier waarop de organisatie zou moeten reageren. Deze visies zijn over het algemeen impliciet, maar van grote invloed op de insteek en uitkomsten van de onderzoeken naar continue verandering.

#### **Eerste visie op continue verandering: Een organisatie is goed in continu veranderen als iedere afzonderlijke verandering succesvol wordt doorgevoerd.**

Continue verandering wordt in deze visie gezien als een voortdurende stroom van geïnitieerde en geïmplementeerde veranderingen. Dit kunnen wijzigingen zijn in de strategie, aangeboden producten/diensten of nieuwe markten. Het kan gaan om fusies, overnames of juist outsourcing. Het kunnen ook wijzigingen zijn in de processen, systemen, structuur of cultuur van een organisatie. Deze veranderingen binnen de organisatie zijn een reactie op veranderingen in de omgeving van de organisatie en worden gezien als noodzakelijk om te overleven. Waar organisaties die niet continu veranderen na iedere verandering een periode van stabiliteit hebben, worden bij organisaties die wel continu veranderen nieuwe verandertrajecten opgestart als de vorige nog niet of nauwelijks is afgesloten. Onderzoek naar continue verandering binnen deze visie richt zich op allerlei factoren (kenmerken van de organisatie en/of kenmerken van het veranderproces) die van invloed zijn op het succesvol doorvoeren van al die veranderingen.

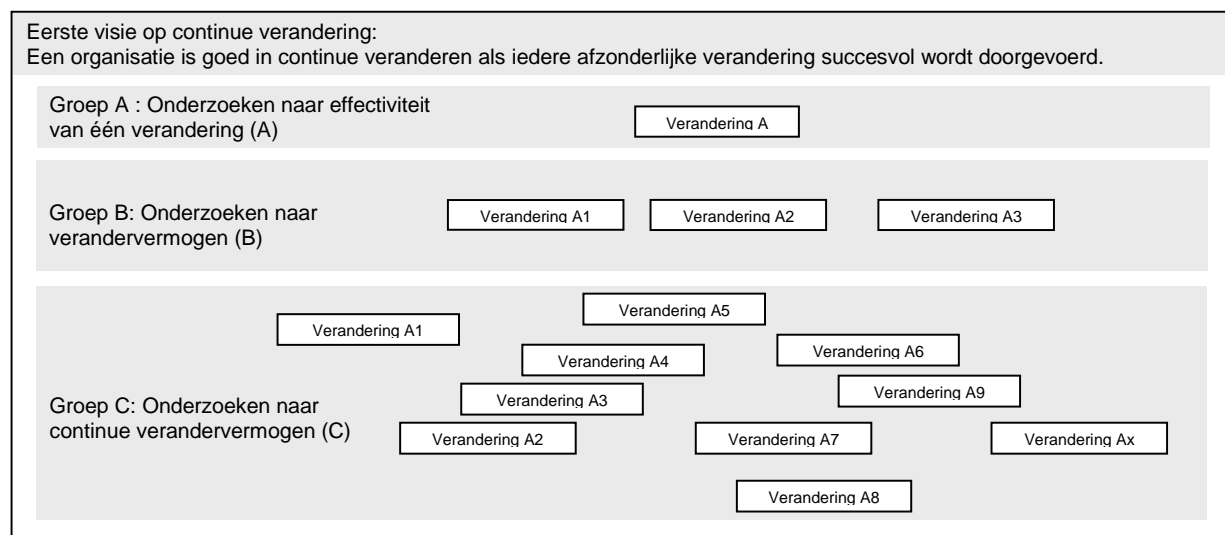
Opvallend is dat veel onderzoeken binnen deze groep zich niet richten op de specifieke vragen die continue verandering met zich meebrengt. In veel onderzoeken wordt, vaak impliciet, uitgegaan van de volgende twee gegevens:

- Veel organisaties bevinden zich in een continu veranderende omgeving en moeten daarom zelf ook in staat zijn om continu te veranderen.
- Een groot deel van de veranderingen (70%) mislukt.

Het is opmerkelijk dat de meeste onderzoeken zich vervolgens vooral richten op het probleem dat veel veranderingen mislukken. Er wordt onderzocht waarom een verandering mislukt en hoe het slagingspercentage kan worden verbeterd. Hierbij richt het overgrote deel van de onderzoeken zich op de effectiviteit van één verandering of op het 'gewone' verandervermogen van een organisatie en niet op het continue verandervermogen. Regelmatig wordt er daarbij stilzwijgend vanuit gegaan dat de factoren die een rol spelen bij het succes of falen van één verandering ook een rol spelen bij continue verandering. En dat de factoren die het verandervermogen van een organisatie beïnvloeden dezelfde zijn als de factoren die het continue verandervermogen beïnvloeden. Deze onderzoeken bij elkaar genomen geven een beeld van hoe een organisatie in staat zou moeten zijn om al die gelijktijdige en volgtijdige veranderingen aan te kunnen. Continu verandervermogen wordt daarmee een soort 'supergoed' verandervermogen. Hierbij wordt niet op metaniveau gekeken of deze veranderingen wel nodig zijn en of het wel mogelijk is om een onafgebroken stroom aan veranderingen door te voeren.

Er zijn heel veel onderzoeken te vinden die binnen deze visie passen. Grofweg kunnen de onderzoeken vanuit deze visie worden ingedeeld in drie groepen:

- *Groep A: Onderzoek naar de effectiviteit van één verandering (A).* De centrale vraag hierbij is vaak: welke factoren bepalen of verandering A succesvol wordt doorgevoerd of faalt. Vaak gaat het hierbij om een specifieke verandering, bijvoorbeeld een cultuurverandering, IT-implementatie of fusie. De focus ligt vaak op één of meerdere kenmerken van het veranderproces.
- *Groep B: Onderzoek naar het verandervermogen van een organisatie (B).* De centrale vraag hierbij is vaak: welke factoren bepalen of een organisatie goed of niet goed is in het doorvoeren van veranderingen? Hierbij wordt over het algemeen niet gefocust op het doorvoeren van één specifieke verandering, maar wordt er van uitgegaan dat een organisatie in staat moet zijn om meerdere verschillende veranderingen door te voeren. De focus ligt vaak op één of meerdere organisatiekenmerken. Een aantal onderzoeken richt zich op de veranderingsbereidheid en/of het verandervermogen van medewerkers. Aangezien de veranderingsbereidheid en/of het verandervermogen van medewerkers van invloed zijn op het verandervermogen van een organisatie als geheel, worden deze onderzoeken tot groep 2 gerekend.
- *Groep C: Onderzoek naar het continue verandervermogen van een organisatie (C).* De centrale vraag hierbij is vaak: welke factoren bepalen of een organisatie goed of niet goed is in continu veranderen? Hierbij wordt continue verandering meestal gezien als een opeenstapeling van gelijktijdige en volgtijdige verandertrajecten, waarbij er geen sprake meer is van periodes van stabiliteit.



Figuur 2.1: Eerste visie op continue verandering

Voor deze literatuurstudie zijn de onderzoeken van groep C het meest relevant. De vraag is echter of er vanuit de veranderkunde voldoende onderzoeken naar het continue verandervermogen is gedaan. De factoren die vanuit deze visie van invloed zijn op het (continue) verandervermogen van een organisatie, komen zowel terug in hoofdstuk 3 (kenmerken van de organisatie) als in hoofdstuk 4 (kenmerken van het veranderproces). Hierbij ligt de nadruk op groep C, maar zal regelmatig worden aangevuld met onderzoeken uit groep A en B.

Zoals gezegd gaan onderzoeken binnen deze visie ervan uit dat een organisatie goed is in continu veranderen als iedere afzonderlijke verandering succesvol wordt doorgevoerd. Er wordt in deze onderzoeken niet gekeken naar de vraag in hoeverre het wel noodzakelijk is en/of mogelijk is om voortdurend veranderingen door te voeren. Ook wordt niet ingegaan op de vraag wat een goede strategie is voor een organisatie ten opzichte van het geheel aan veranderingen. Deze vragen kunnen worden gezien als een metaniveau waarop naar continue verandering wordt gekeken, waarbij wordt

gereflecteerd op de manier waarop de organisatie met continue verandering om zou moeten gaan. Vragen op metaniveau komen binnen geen van de drie bovenstaande groepen aan bod.

**Tweede visie op continue verandering: Een organisatie moet bij continue verandering in de omgeving zorgvuldig afwegen wat wel en wat niet wordt veranderd in de organisatie, waarbij wordt gestreefd naar zoveel mogelijk stabiliteit**

Een aantal onderzoekers vanuit de veranderkundige hoek houdt zich wel bezig met het metavraagstuk rondom continue verandering. Reflectie op de manier waarop de organisatie met continue verandering om zou moeten gaan, staat centraal. Onderzoeken binnen deze visie gaan in op de vraag of het wel noodzakelijk is om voortdurend te veranderen en of dit wel mogelijk is. De vraag wordt gesteld of een organisatie moet streven naar verandering of naar stabiliteit. Onderzoekers die vanuit deze visie werken vinden dat je niet kunt verwachten van organisaties en medewerkers dat ze onafgebroken veranderingen kunnen doorvoeren en dat dit in veel situaties ook niet nodig is. Ze vinden dat organisaties zoveel mogelijk moeten streven naar stabiliteit en daarom heel goed moeten nadenken over welke veranderingen wel en welke niet moeten worden doorgevoerd. Ze gaan in op de vraag wat een goede strategie is voor het geheel aan veranderingen, waarbij ondermeer gekeken wordt hoe de impact van de veranderingen zo laag mogelijk gehouden kan worden. De vragen die binnen deze visie centraal staan, betreffen voornamelijk de eerste drie kenmerken van het veranderproces (verandernoodzaak, verandervisie en –doelstellingen en veranderstrategie. Vanuit deze visie wordt ook kort ingegaan op het vierde kenmerk van het veranderproces, namelijk leiderschap bij verandering. Onderzoeken die passen binnen deze visie zullen in de eerste vier paragrafen van hoofdstuk vier uitgebreid aan de orde komen.

Tweede visie op continue verandering:

Een organisatie moet bij continue verandering in de omgeving zorgvuldig afwegen wat wel en wat niet wordt veranderd in de organisatie, waarbij wordt gestreefd naar zoveel mogelijk stabiliteit

Onderzoeken naar metavragen met betrekking tot de noodzaak, visie, doelstellingen en strategie van continue verandering

Figuur 2.2: Tweede visie op continue verandering

## 2.2 ONDERZOEK VANUIT STRATEGISCH MANAGEMENT HOEK

Alhoewel de aandacht van deze literatuurstudie zich voornamelijk richt op onderzoeken vanuit de veranderkundige hoek, is voor de volledigheid ook gekeken naar onderzoeken vanuit de hoek van strategisch management. Hier is een derde visie op continue verandering te vinden.

**Derde visie op continue verandering: een organisatie kan goed inspelen op continue verandering in de omgeving als ze zo flexibel is dat ze zich makkelijk kan aanpassen.**

Deze zienswijze gaat ervan uit dat, indien de omgevingsturbulentie toeneemt, ook de flexibiliteit van de organisatie moet toenemen. Onderzoeken binnen deze visie bestuderen de factoren die bijdragen aan de flexibiliteit van de organisatie. De vraag is in hoeverre onderzoek naar deze factoren bijdragen aan een literatuurstudie naar factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen van een organisatie? In het boek 'De flexibele organisatie' wordt een uitgebreid onderzoek beschreven naar de flexibele organisatie (Volberda, 2004). Om meer inzicht te krijgen in wat bedoeld wordt met het begrip 'flexibiliteit', onderzoeken de auteurs gangbare definities van flexibiliteit binnen organisaties. Deze definities wijzen volgens de auteurs uit dat flexibiliteit gezien kan worden als een nieuwe manier om een vorm van besturing te realiseren in uitzonderlijk turbulente omgevingen. Terwijl bureaucratische vormen, gebaseerd op hiërarchie en commitment, zorgen voor een bepaalde vorm van statische besturing in stabiele omgevingen, vergen nieuwe en veranderende omgevingen flexibele vormen om tot *dynamische besturing* te komen. Nieuwe flexibele vormen moeten ondernemingen in staat stellen om effectief nieuwe kansen te onderzoeken en die tevens efficiënt te benutten. De auteurs stellen



vervolgens dat flexibiliteit zowel een managementopgave als een organisatie-ontwerpopgave is. Bij managementopgaven gaat het in dit verband om managementvaardigheden die de onderneming haar flexibiliteit bezorgen (bijvoorbeeld productieflexibiliteit om het aantal producten dat het bedrijf rendabel op de markt kan brengen te vergroten of innovatieflexibiliteit om de time-to-market te verkorten, just-in-time inkoopvaardigheden, multi-sourcingvaardigheden, quick-responsevaardigheden). Bij de organisatie-ontwerpopgave gaat het om flexibiliteit in technologie (bijvoorbeeld het implementeren van cad/cam systemen of flexibele fabricagesystemen), structuur (bijvoorbeeld verplating van de structuur, het creëren van autonome groepen) en cultuur (bijvoorbeeld teambuilding, empowerment en het creëren van een corporate identity). De crux ligt bij de bestuurbaarheid of veranderbaarheid van de organisatie, die afhangt van het scheppen van de juiste condities voor het laten gedijen van flexibiliteit. Op basis van deze analyse komen de auteurs tot de volgende definitie van flexibiliteit: *Flexibiliteit is de mate waarin een organisatie beschikt over een variëteit aan managementvaardigheden en de snelheid waarmee die geactiveerd kunnen worden, om het stuurvermogen van het management te vergroten en de bestuurbaarheid van de organisatie te verbeteren.*

In deze literatuurstudie wordt onderzocht welke factoren van invloed zijn op het continue verandervermogen van een organisatie. Hierbij wordt gekeken naar kenmerken van de organisatie en kenmerken van het veranderproces. Op basis van de door Volberda gegeven definitie van flexibiliteit en de factoren die volgens zijn onderzoek een rol spelen bij het vergroten van flexibiliteit, kan worden aangenomen dat deze een grote overlap vertonen met of aanvullend zijn op de in deze literatuurstudie onderzochte kenmerken van de organisatie. Bijvoorbeeld wordt in paragraaf 3.2 onderzocht wat in de literatuur wordt geschreven over de invloed van de structuur van de organisatie op het continue verandervermogen. De aanname is dat als uit onderzoek naar de flexibiliteit van de organisatie blijkt dat bepaalde factoren met betrekking tot de structuur van de organisatie van invloed zijn op de flexibiliteit van de organisatie, deze factoren ook het continue verandervermogen van de organisatie vergroten. De factoren die hierbij een rol spelen, komen in hoofdstuk drie aan de orde.

Vanuit deze visie wordt ook op metaniveau gekeken naar de vraag in hoeverre iedere organisatie (of afdeling binnen die organisatie) wel voortdurend flexibel móet en kàn zijn. Net zoals bij de tweede visie wordt de vraag gesteld of een organisatie moet streven naar verandering óf naar stabiliteit. Ook wordt kort ingegaan op de vraag wat een goede strategie is voor het geheel aan veranderingen. Deze vragen worden behandeld in de eerste drie paragrafen van hoofdstuk vier, bij kenmerken van het veranderproces.

Derde visie op continue verandering:

Een organisatie kan goed inspelen op continue verandering in de omgeving als ze zo flexibel is dat ze zich makkelijk kan aanpassen.

Onderzoeken naar flexibele organisatie

Figuur 2.3: Derde visie op continue verandering

## 2.3 RELATIE TUSSEN DE DRIE VISIES EN HOOFDSTUK 3 EN 4

In de vorige twee paragrafen zijn drie visies besproken met betrekking tot continue verandering. In de hoofdstukken drie en vier wordt een overzicht gegeven van de factoren die het continue verandervermogen van een organisatie vergroten of verkleinen. In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de factoren die te maken hebben met kenmerken van de huidige organisatie. In hoofdstuk vier wordt ingegaan op de factoren die te maken hebben met kenmerken het veranderproces. In beide hoofdstukken zal per paragraaf op één kenmerk wordt ingegaan, waarbij een overzicht wordt gegeven van de onderzochte literatuur. Hierbij zullen onderzoeken vanuit de drie verschillende visies worden

bekeken. Er zal worden gekeken in hoeverre deze onderzoeken elkaar overlappen, tegenspreken of aanvullen.

# 3 Kenmerken van de organisatie

## Inleiding

In de hoofdstukken drie en vier wordt een overzicht gegeven van de factoren die het continue verandervermogen van een organisatie vergroten of verkleinen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de factoren die te maken hebben met kenmerken van de huidige organisatie. In de volgende paragrafen worden de organisatiekenmerken strategie, structuur, processen en procedures, cultuur, technologie, lerend vermogen en veranderhistorie afzonderlijk behandeld. Deze organisatiekenmerken staan echter niet los van elkaar en moeten met elkaar in evenwicht zijn. Hierbij wordt aangesloten bij de visie van Boonstra (1996, 2000) op organisaties, waarbij organisaties worden gezien als open systemen, waarin clusters van variabelen naar een dynamisch evenwicht streven. Volgens deze visie kan het functioneren van organisaties alleen begrepen worden als er aandacht is voor de doelen van de organisatie en de relaties tussen de strategie, cultuur, structuur, technologie en mensen die in de organisatie werkzaam zijn. Deze wijze van kijken sluit ook aan bij de structurele systeemvisie (Astley & van de Ven, 1983). In deze visie staat het functioneren van systemen centraal. Er is aandacht voor verschillende omstandigheden en situaties en er wordt bewust afstand genomen van het idee dat er een beste wijze van organiseren bestaat. Bij het veranderen van organisaties gaat het erom de variabelen op elkaar af te stemmen en in onderlinge samenhang te ontwikkelen. Vanuit de hoek van strategisch management wordt dit ook onderbouwd door Volberda (2004). In zijn onderzoek gaat hij in op de vraag welke uitdaging flexibiliteit stelt aan het organisatie-ontwerp. Hij gaat hierbij in op de technologie, structuur en cultuur van de organisatie. Over de onderlinge relatie zegt hij het volgende: *'In de integrale ontwerpmethode die in dit hoofdstuk wordt toegepast, worden technologie, structuur en cultuur beschouwd als afzonderlijke deelsystemen van een organisatie. Met andere woorden, elk deelsysteem kan zich ontwikkelen op grond van zijn eigen interne logica en behoeften, tamelijk onafhankelijk van de andere twee deelsystemen. Tussen deze deelsystemen bestaan echter wel verscheidene relaties; autonome veranderingen in de cultuur bijvoorbeeld oefenen druk uit op de structuur en technologie van de organisatie.* Volberda noemt hierbij het door diverse auteurs genoemde complementariteitsbeginsel, waarbij het bestaan van onderlinge, wederzijdse afhankelijkheid tussen technologie, structuur en cultuur wordt onderkend. Bij het lezen van dit hoofdstuk zal daarom in het achterhoofd gehouden moeten worden dat de organisatiekenmerken van invloed zijn op elkaar en dus in hun samenhang impact hebben op het vermogen van een organisatie om continu te kunnen veranderen.

Dit hoofdstuk is onderverdeeld in acht paragrafen. In de eerste zeven paragrafen zal per paragraaf op een organisatiekenmerk worden ingegaan. Van ieder organisatiekenmerk zal worden onderzocht welke rol het speelt bij continue verandering, waarbij steeds een overzicht wordt gegeven van de onderzochte literatuur. Zoals in paragraaf 2.3 aangegeven, gaan onderzoeken die passen binnen de tweede visie op continue verandering niet in op kenmerken van de organisatie. Daarom zal in iedere paragraaf van dit hoofdstuk alleen onderzoeken vanuit de eerste visie (veranderkundige hoek) en derde visie (strategisch management hoek) worden bekeken. Met betrekking tot onderzoeken die passen binnen de eerste visie, zal onderscheid worden gemaakt tussen onderzoeken naar de effectiviteit van één verandering (groep A), het 'gewone' verandervermogen van de organisatie (groep B) en het continue verandervermogen (groep C). Er zal worden gekeken in hoeverre deze onderzoeken elkaar overlappen, tegenspreken of aanvullen. De laatste paragraaf geeft een samenvatting en conclusie voor dit hoofdstuk.

## Hoofdstukindeling

Hoofdstuk drie is onderverdeeld in de volgende organisatiekenmerken:

- 3.1 Strategie
- 3.2 Structuur

- 3.3 Processen en Procedures
- 3.4 Cultuur
- 3.5 Technologie
- 3.6 Lerend vermogen
- 3.7 Veranderhistorie
- 3.8 Samenvatting en conclusie

### **3.1 WELKE ROL SPEELT STRATEGIE BIJ CONTINUE VERANDERING?**

In de theorie vanuit de veranderkundige hoek zijn twee onderzoeken gevonden met betrekking tot de strategie van een organisatie en het effect daarvan op het 'gewone' verandervermogen van organisaties (deze onderzoeken vallen onder de eerste visie, groep B). Er zijn geen onderzoeken vanuit veranderkundige hoek gevonden met betrekking tot de invloed van de strategie op het continue verandervermogen (eerste visie, groep C). Vanuit strategisch management wordt door Volberda (2004) ingegaan op de invloed van strategie op de flexibiliteit van de organisatie (derde visie).

Dat strategie een negatief effect kan hebben op het verandervermogen van organisaties, wordt onderschreven door zowel Wissema (1988) als Boonstra (2000). Boonstra's onderzoek toont aan dat conflicterende strategische prioriteiten leiden tot een onduidelijk beeld van de doelen en de koers van de organisatie en dat dit tot de belangrijkste gesignaleerde belemmeringen voor verandering in de door hem onderzochte cases behoort. Wissema heeft een onderzoek gedaan naar factoren die de veranderbereidheid van medewerkers beïnvloeden, waarbij hij zeven cases heeft bestudeerd. Tot de belangrijkste factoren die de veranderingsbereidheid in negatieve zin beïnvloeden, behoren de volgende factoren:

1. Er zijn geen of geen duidelijke ondernemingsdoelstellingen.
2. De organisatie heeft een defensieve strategie.
3. De strategie is onduidelijk of niet aanwezig.

Dat strategie ook een positief effect kan hebben op het verandervermogen, wordt aangetoond door dezelfde auteurs. Tegenover de hierboven genoemde factoren die volgens Wissema een negatieve invloed uitoefenen, staan de volgende factoren die de veranderingsbereidheid volgens hem juist bevorderen:

- Duidelijke doelstellingen voor de organisatie, mits ze duidelijk zijn gecommuniceerd, verwerkt en mits er overeenstemming over bestaat.
- Een offensieve ondernemingsstrategie.
- Een goed gecommuniceerde ondernemingsstrategie.

Dit wordt onderschreven door Boonstra, die met zijn onderzoek aantoont dat een duidelijke missie en een heldere strategische koers essentieel zijn om in de organisatie een toekomstbeeld te schetsen en de leden een toekomstperspectief te bieden. Een heldere bedrijfsstrategie is volgens hem bovendien van belang om verwarring en misverstanden over de doelen en de richting van het veranderingsproces te voorkomen.

Vanuit de hoek van strategisch management is door Volberda (2004) beschreven wat de relatie is tussen strategie en de flexibiliteit van een organisatie. Hierbij wordt niet zozeer ingegaan op de inhoud van de strategie, maar meer op het gehanteerde strategisch model. Er worden drie modellen besproken:

- Het lineaire model, dat vanaf de jaren 70 domineert bij strategisch management. Het lineaire model gaat ervan uit dat de CEO, het management of een planningsgroep een expliciete alomvattende strategie voor de hele onderneming kan ontwerpen, gebaseerd op een zeer top down, doelgericht en analytisch proces. Hierbij gaat men ervan uit dat er geen problemen zijn bij de implementatie van

een strategie als die eenmaal is geformuleerd. In een stabiele situatie is weloverwogen formulering en uitvoering van een dergelijke strategie mogelijk.

- Het adaptieve model. Hoe onzekerder de situatie, des te meer behoefte een organisatie heeft aan flexibiliteit als aanvulling op planning. Daar waar de omgeving zeer onvoorspelbaar is, kan het effectief blijken om af te zien van het lineaire model en de starheid van strategische planning. In een zeer instabiele omgeving zorgen planningsactiviteiten voor meer problemen dan ze oplossen. De onzekerheid die hiermee gepaard gaat, is niet op te lossen door formele objectieve beoordeling. Om die reden worden planningsactiviteiten vervangen door organisatorische activiteiten die gericht zijn op de creatie van een flexibele configuratie van middelen. Deze zogeheten gereedheid strategieën leiden tot een spontanere organisatie. Gereedheid strategieën maken onderdeel uit van het adaptieve model van strategisch management. Bij het adaptieve model is de strategie minder gecentraliseerd, veelzijdiger en minder geïntegreerd. Het veronderstelt dat strategisch management een organisatiebrede activiteit is waaraan ieder managementniveau op eigen wijze moet bijdragen. Bij het adaptieve model is planning relatief onbelangrijk. Strategisch management is noodzakelijkerwijs een gefragmenteerd proces; initiatieven worden genomen in diverse onderdelen, en het topmanagement definieert strategieën zo ruim mogelijk waardoor opties zo lang mogelijk open blijven. Het adaptieve model is minder sterk gericht op het nemen van besluiten over doelen dan het lineaire model. In plaats daarvan ligt het accent op de flexibiliteit van middelen en managementvaardigheden. Het doel hierbij is de organisatie af te stemmen op de omgeving.
- Het interpretatieve model. Het adaptieve model biedt geen verklaring voor de vraag wat de aanpassing van de strategie aandrijft. Hoe komt het dat kleine, qua middelen beperkte ondernemingen zich op een succesvolle manier aanpassen aan concurrentieveranderingen, terwijl sommige giganten die over nauwelijks uit te putten middelen en een flink aantal strategisch opties beschikken er niet toe in staat zijn? Het interpretatieve model biedt hiervoor een verklaring. Binnen dit model kan strategie worden gedefinieerd als strategische schema's of referentiekaders die diverse belanghebbenden in staat stellen de organisatie en omgeving te begrijpen. Strategische schema's zijn niet alleen maar een systeem van overtuigingen en assumpties, maar het wordt bewaard en gelegitimeerd in een cultureel web van organisatorische activiteiten in de vorm van mythen, rituelen en symbolen (Johnson, 1998). De meest essentiële vraag voor het management wordt: hoe ontwikkel ik adequate brede strategische schema's die de onderneming in staat stellen in te spelen op concurrentieveranderingen?

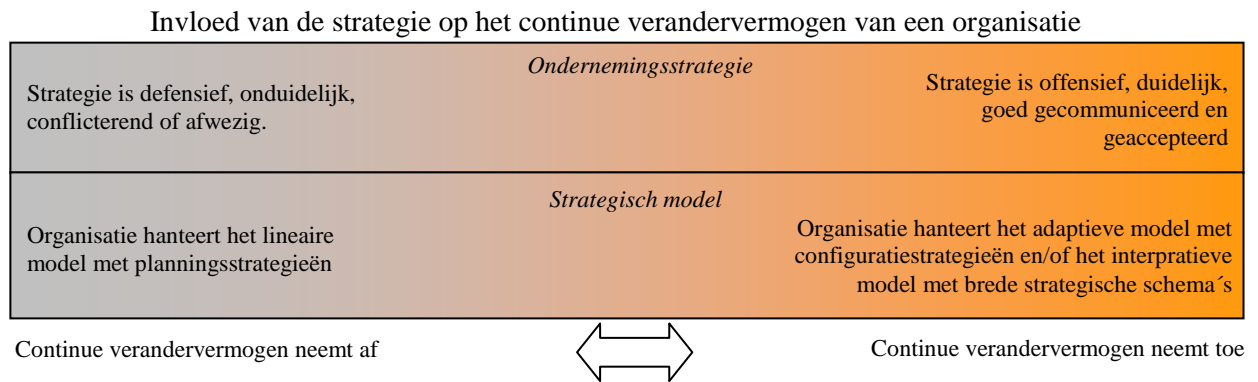
Volgens Volberda (2004) hebben het adaptieve model en het interpretatieve model veel bijgedragen aan het concept van organisatorische flexibiliteit, wat vanuit een strategische invalshoek betekent: een flexibele configuratie van bedrijfsmiddelen om spontane strategieën te faciliteren en het creëren van strategische schema's die de creatie van meervoudige interpretaties versterken.

## Conclusie

Concluderend kan het volgende worden gezegd:

- Vanuit veranderkundige hoek wordt aangetoond dat er een relatie is tussen de strategie van een onderneming en het 'gewone' verandervermogen van de organisatie door:
  - strategieën die defensief, onduidelijk, conflicterend of afwezig zijn hebben een negatieve invloed op het verandervermogen van een organisatie;
  - strategieën die duidelijk en offensief zijn, duidelijk worden gecommuniceerd zijn en waar overeenstemming over is, hebben een positieve invloed op het verandervermogen van de organisatie.
- Vanuit de hoek van strategisch management wordt aangetoond dat het gehanteerde strategische model van invloed is op de flexibiliteit van de organisatie. In een stabiele omgeving voldoen planningsstrategieën die passen binnen het lineaire model. Naarmate de omgevingsturbulentie toeneemt en daarmee de behoefte aan flexibiliteit binnen een organisatie toeneemt gaat dit model belemmerend werken en komt er behoefte aan flexibele configuratiestrategieën en brede strategische schema's.

- Er is geen onderzoek gevonden waarin specifiek wordt onderzocht wat de invloed is van de strategie op het continue verandervermogen. Er wordt aangenomen dat de in de vorige twee punten beschreven conclusies met betrekking tot de invloed van de strategie op het 'gewone' verandervermogen en de flexibiliteit van de organisatie ook van toepassing zijn op het continue verandervermogen.



Figuur 3.1: Invloed van de strategie op het continue verandervermogen

## 3.2 WELKE ROL SPEELT DE STRUCTUUR BIJ CONTINUE VERANDERING?

Vanuit veranderkundige hoek zijn diverse onderzoeken gevonden rond de structuur van een organisatie en het effect daarvan op het 'gewone' verandervermogen van organisaties, namelijk van Boonstra (1996 en 2000), Tushman et al. (1996) en van Wissema (1988). In deze onderzoeken wordt aangetoond dat de structuur van een organisatie een grote impact heeft op het verandervermogen. Er is geen onderzoek vanuit veranderkundige hoek gevonden met betrekking tot de invloed van de structuur op het *continue* verandervermogen. Vanuit strategisch management hoek wordt door Volberda (2004) een duidelijke relatie aangetoond tussen de structuur van de organisatie en haar flexibiliteit. Er worden vanuit de veranderkundige hoek en strategisch management hoek verschillende redenen gegeven waarom veel organisaties een structuur hebben die belemmerend werken bij verandering. In paragraaf 3.2.1 worden deze redenen op een rijtje gezet. In paragraaf 3.2.2 wordt ingegaan op factoren binnen de structuur die een positieve of negatieve invloed hebben op het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie.

### 3.2.1 Oorzaak belemmeringen in de structuur

Vanuit veranderkundige hoek worden de volgende oorzaken genoemd voor belemmeringen in de structuur:

- Boonstra (2000) schetst vijf perspectieven die trachten te verklaren waarom veranderingsprocessen moeizaam verlopen. Eén daarvan is het structuurperspectief. Volgens Boonstra zijn veel organisaties in het verleden zo succesvol geweest in het nastreven van efficiëntie door arbeidsdeling en controle, dat het lastig is om andere organisatieprincipes te hanteren: 'de nieuwe logica kan door de dominante logica niet begrepen worden'.
- Volgens Tushman et al. (1996) ontwikkelen bedrijven als zij groeien structuren en systemen om de toegenomen complexiteit te kunnen hanteren. Deze structuren en systemen ondersteunen het succesvol opereren in stabiele markten. Echter, deze structuren en systemen raken zo verweven met elkaar, dat het steeds moeilijker en duurder is en meer tijd kost om wijzigingen door te voeren. Dit wordt structurele inertie genoemd.

- Wissema (1988) toont met zijn onderzoek aan dat in het algemeen geldt dat er in een organisatie naarmate die groter is, er automatisch meer hiërarchische niveaus en stafdiensten komen. Meer hiërarchische niveaus verhogen de kans op slechte communicatie en meer stafdiensten verhogen de kans op meer verkokering.

Vanuit strategisch management wordt door Volberda beschreven dat iedere organisatie een natuurlijk proces doorloopt naar meer en meer regulering. Dit is van invloed op zowel de structuur en processen als de cultuur van de organisatie. De organisatievorm is volgens hem geen constante, maar varieert in de loop van de tijd. Het meest waarschijnlijke en natuurlijke traject dat ondernemingen doorlopen, is een overgang van een staat van chaos naar flexibele, planmatige en rigide vormen. Tijdens dit graduele proces van afnemende niveaus van concurrentie vergemakkelijkt de toegenomen informatieverwerkingscapaciteit het management de ontwikkeling van routines. Radicale verandering is daarom minder goed mogelijk naarmate de organisatie ouder wordt.

### **3.2.2 Structuuraspecten die van invloed zijn op het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie.**

In de onderzoeken worden veel verschillende structuuraspecten genoemd die van invloed zijn op het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie. Deze aspecten worden hieronder als volgt onderverdeeld:

- Hiërarchie: hiërarchisch en complex versus plat en overzichtelijk.
- Centralisatie: Gecentraliseerd versus gedecentraliseerd.
- Verbijzondering van arbeidsverdeling: Functiegericht versus procesgericht, specialisatie versus brede functies.

Daarna volgt een overzicht van vier basisorganisatievormen en een beschrijving van hun flexibiliteitspotentieel.

#### **Hiërarchie: hiërarchisch en complex versus plat en overzichtelijk**

Zoals hierboven vermeld, toont Wissema met zijn onderzoek aan dat meer hiërarchische niveaus de kans op slechte communicatie vergroten en meer stafdiensten de kans op verkokering vergroten. Hij baseert zich daarbij onder andere op cases bij Philips en DAF, waar men tot de conclusie was gekomen dat de flexibiliteit van de organisatie door deze oorzaken te klein was geworden. Volgens Wissema beïnvloedt een grote omvang van de organisatie, via de toegenomen hiërarchie en stafdiensten, de veranderbereidheid van medewerkers in negatieve zin, terwijl een kleine omvang de veranderbereidheid bevordert. Naast de omvang speelt volgens hem ook de complexiteit van de organisatiestructuur een rol, omdat complexiteit kan leiden tot ondoorzichtigheid die maakt dat mensen minder gemotiveerd zijn wat zich vooral uit bij veranderingen. Door hiërarchie en complexiteit zijn veel organisatiestructuren niet toegesneden op de noodzaak om ideeën vanaf de werkvloer bij de implementatie van veranderingen toe te passen. Veranderingen gaan overwegend topdown en vooral het middenmanagement en de stafafdelingen willen het zo houden. Wissema concludeert dan ook dat een ondoorzichtige, complexe en hiërarchische organisatiestructuur de veranderingsbereidheid in negatieve zin beïnvloedt, terwijl een eenvoudige of doorzichtige, duidelijke structuur de veranderingsbereidheid bevordert.

Tushman et al. kijken naar organisaties die proberen te voorkomen dat veranderingen door structurele inertie worden belemmerd. De auteurs geven voorbeelden van drie organisaties die hier goed mee omgaan. Dit zijn Hewlett-Packard (HP), Johnson & Johnson (J&J) and Asea Brown Boveri (ABB). Ondanks het feit dat deze organisaties groot zijn en veel medewerkers hebben, zijn ze toch in zekere zin klein gebleven door de nadruk te leggen op autonome groepen. Deze bedrijven zijn niet erg hiërarchisch en hebben geen omvangrijk centraal hoofdkantoor. Bij ABB werd de hiërarchie gereduceerd tot vier lagen en het personeel van het hoofdkantoor gereduceerd tot 150 mensen om de structuur flexibel te houden. Bij J&J zijn er meer mensen in het hoofdkantoor, maar zij houden zich niet bezig met

strategische planning. Hun rol is de visie te bepalen en de resultaten van de 165 operating companies te evalueren. De focus is om besluiten zo dicht mogelijk bij de consument of de technologie te nemen. Ook bij HP werd begin jaren '90 de hiërarchie afgevlakt en de rol van het hoofdkantoor dramatisch gereduceerd.

Volberda maakt met betrekking tot het aantal hiërarchische niveaus onderscheid tussen steile en platte structuren. De flexibiliteit is volgens hem laag bij een steile structuur, omdat iedere laag een belemmering vormt voor de snelheid en toereikendheid van de informatie die naar boven en naar onder wordt doorgegeven. Bij een platte structuur wordt beschikt over snelle en accurate informatieverwerking, waarmee de reactietijd wordt verkort en daarmee de ontwikkeling van crosshiërarchische vaardigheden wordt vergemakkelijkt. Daarom zijn platte structuren veel effectiever dan steile hiërarchische structuren bij het creëren van ruimte voor flexibiliteit.

### **Centralisatie: Gecentraliseerd versus gedecentraliseerd**

Wissema toont met zijn onderzoek aan dat de zelfstandigheid van de organisatie één van de factoren is die de veranderingsbereidheid van medewerkers beïnvloedt. Wissema verwijst naar een studie van De Sitter (1981) die aantoont dat flexibele, gedecentraliseerde organisatievormen een beter mogelijkheid bieden tot innovatie en de veranderingsbereidheid bevorderen. Hij concludeert dat als de organisatie deel uitmaakt van een grotere, centrale organisatie, dit de veranderingsbereidheid in negatieve zin beïnvloedt, terwijl als de organisatie zelfstandig of gedecentraliseerd is, dit de veranderingsbereidheid bevordert.

Tushman onderbouwt dit met het al eerder aangehaalde voorbeeld van HP, dat in zekere zin klein is gebleven door de nadruk te leggen op autonome groepen. HP heeft meer dan 50 verschillende divisies en het beleid om de divisie te splitsen wanneer deze meer dan duizend mensen krijgt. De reden voor deze bedrijven om de units zo klein en autonoom te houden is dat medewerkers zo een gevoel van ownership houden en zich verantwoordelijk voelen voor de eigen resultaten. Tushman concludeert: *'an important part of the solution is massive decentralization of decision making, but with consistency attained through individual accountability, information sharing and strong financial control.'*

Volberda (2004) maakt onderscheid tussen horizontale en verticale decentralisatie:

- Horizontale decentralisatie betreft mate van horizontale autonomie, die diverse units binnen een organisatie hebben. Als een organisatie wordt geconfronteerd met fundamentele onzekerheid, kan ze volgens Volberda haar behoefte aan informatieverwerking verminderen door op zichzelf staande units te creëren. Bij een hoge autonomie hebben units elkaar niet nodig om hun taken uit te voeren. De reciproque ofwel wederzijdse afhankelijkheden en de sequentiële ofwel opeenvolgende afhankelijkheden worden bij elkaar geplaatst in een gezamenlijke unit. Tussen units blijven dan alleen pooled afhankelijkheden over; ze delen slechts gemeenschappelijke hulpbronnen. Dit draagt bij aan zelforganisatie en probleemoplossing van units binnen een algemene missie en een reeks beperkingen die de hogere niveaus voor de units hebben voorgeschreven. Dusdanig zwak gekoppelde organisatiedelen (hoge horizontale decentralisatie) beschikken over een groot flexibiliteitspotentieel. Naarmate de reciproque en sequentiële afhankelijkheden toenemen, (lagere horizontale decentralisatie) neemt het flexibiliteitspotentieel af.
- Verticale besluitvorming betreft delegatie van besluitvormingsmacht naar lagere niveaus en participatie van ondergeschikten in de besluitvorming van superieuren. Hoge horizontale decentralisatie moet volgens Volberda samengaan met voldoende gedelegeerde bevoegdheden. Delegatie bevordert het potentieel voor strategische flexibiliteit, maar stelt de organisatie ook bloot aan het risico dat de activiteiten van managers te weinig worden gecoördineerd. Te veel gevestigde belangen in de lagere hiërarchische niveaus kweken weerstand tegen organisatiebrede veranderingen, en maken de organisatie daardoor kwetsbaar ten tijde van crisis. Vergaande delegatie ondersteunt het potentieel voor strategische flexibiliteit daarom alleen als die samengaat met hogere niveaus van sturing en integratie. Participatie in de besluitvorming kan zorgen voor integratie. Lage participatieniveaus resulteren in slechte besluitvorming, omdat er weinig informatie wordt gedeeld. Een sterke mate van participatie resulteert in meer globale, rijkere, meer integrale



besluitvorming, die gebaseerd is op diverse bijdragen van lagere niveaus. Hoge participatie zonder delegatie van bevoegdheden werkt frustrerend voor lagere niveaus. Een hoog flexibiliteitspotentieel wordt bereikt als een hoge mate van delegatie gepaard gaat met een hoge mate van participatie.

### **Verbijzondering van arbeidsverdeling: Functiegericht versus procesgericht, specialisatie versus brede functies**

Boonstra's onderzoek (1996) naar belemmeringen en succesfactoren voor verandering toont aan dat de structuur een belemmering kan vormen voor verandering indien er sprake is van een sterke taakverdeling, die coördinatie en afstemming tussen afdelingen bemoeilijkt, het zicht op het product en de klant vermindert en leidt tot een interne gerichtheid. In organisaties met een functionele opbouw en een sterke arbeidsverdeling beperkt de structuur van de arbeidsverdeling het verandervermogen van afdelingen en teams, omdat zij niet over alle adequate informatie voor de probleemoplossing beschikken. Door de arbeidsverdeling kan een probleem moeilijk in zijn volledige omvang worden overzien en geanalyseerd. Functionele arbeidsverdeling leidt ertoe dat mensen binnen de organisatie geen overzicht hebben over het totale productieproces en zich moeilijk een nieuwe werkwijze kunnen voorstellen die de bestaande arbeidsverdeling ter discussie stelt. De klassiek hiërarchische organisatie met een hoge mate van arbeidsdeling leidt tot daarom volgens Boonstra tot een fragmentarisch perspectief op het functioneren en belemmert een gemeenschappelijk perspectief waarom verandering nodig is.

Volberda (2004) maakt onderscheid in de manier waarop taken op afdelingsniveau, medewerkersniveau en managementniveau worden ingedeeld. Op afdelingsniveau onderscheidt hij met betrekking tot het flexibiliteitspotentieel drie manieren van verbijzondering van arbeid:

- De flexibiliteit is het kleinste bij functionele verbijzondering, omdat werknemers geconcentreerd zijn op de optimalisatie van het proces binnen de eigen afdeling. Coördinatie tussen afdelingen verloopt traag.
- De flexibiliteit is groter bij verbijzondering naar product of dienst, omdat iedere unit relatief zelfvoorzienend is met een hoge mate van autonomie, wat planning en communicatie eenvoudiger maakt. Iedere unit kan meer taken uitvoeren en ze makkelijker wijzigen.
- De flexibiliteit is het grootst bij verbijzondering naar doelgroep omdat hierbij de units nog meer onafhankelijk zijn en zij door talrijke klantcontacten en grensoverschrijdende activiteiten aanpassingen snel kunnen signaleren en uitvoeren.

Op medewerkersniveau gaat Volberda in op de regulering van taken door taakspecialisatie of arbeidsverdeling door horizontale en verticale specialisatie en uitwisselbaarheid. Een sterke mate van horizontale en verticale specialisatie staat volgens hem verander- en vernieuwingsprocessen in de weg, en legt daarmee een beperking op aan elk flexibiliteitspotentieel. Speelruimte in functies daarentegen geeft medewerkers meer speelruimte, heeft positieve invloed op de kwaliteit van arbeid en de arbeidsbeleving en creëert begrip van aspecten die niet onmiddellijk nodig zijn om de individuele taak uit te voeren: denk globaal maar handel lokaal. Dit verbetert het flexibiliteitspotentieel.

Uitwisselbaarheid van taken blijkt uit het vermogen om medewerkers over te plaatsen naar andere taken binnen de onderneming. Een hogere uitwisselbaarheid verhoogt het flexibiliteitspotentieel.

Op managementniveau gaat Volberda in op de functionaliteit van management ofwel de mate waarin management is onderverdeeld in diverse functionele gebieden. Sterke functionalisering of opsplitsing van managementtaken resulteert volgens hem in verbrokkelde basisorganisatievormen waarin elke manager is gespecialiseerd in een specifiek managementaspect. Dit vraagt om aanvullende coördinatie en verkleint de variëteit aan managementvaardigheden. Een beperkte functionalisering garandeert daarentegen integrale managementtaken, zodat er minimale coördinatieproblemen zijn en snelle besluitvorming mogelijk is, waardoor het flexibiliteitspotentieel wordt vergroot.

### **Vier basisorganisatievormen en hun flexibiliteitspotentieel**

Op basis van de kenmerken van de organisatiestructuur onderscheidt Volberda vier basisorganisatievormen en gaat per vorm in op het flexibiliteitspotentieel. Hierbij maakt hij onderscheid

tussen steady-state flexibiliteit, operationele flexibiliteit, structurele flexibiliteit en strategische flexibiliteit. Steady-state flexibiliteit is gericht op efficiency en biedt minimale flexibiliteit. Operationele flexibiliteit is het meest voorkomende type flexibiliteit en heeft vooral betrekking op veranderingen in het volume en de mix van activiteiten. Bij structurele flexibiliteit gaat het om het geleidelijk aanpassen van de organisatiestructuur en de besluitvormings- en communicatieprocessen aan veranderende condities. Strategische flexibiliteit is de meest radicale vorm en is gericht op veranderingen in de aard van activiteiten of de doelen van de organisatie. De vier basisorganisatievormen bieden ieder een andere flexibiliteit:

- De functionele organisatie met als belangrijkste voordeel de efficiency of steady-state flexibiliteit, een beperkte operationele flexibiliteit en een zeer geringe strategische en structurele flexibiliteit. Deze vorm is geschikt voor stabiele en homogene omgevingen met een klein aantal product markt combinaties die een relatief lange levensduur hebben.
- De divisieorganisatie die door haar grote autonomie in het nemen van operationele beslissingen en door direct contact met de omgeving een grote operationele flexibiliteit heeft. Echter geeft deze vorm slechts een kleine verbetering in de strategische en structurele flexibiliteit omdat divisies zich vaak verzetten tegen verandering van strategische aard en wijzigingen van gemeenschappelijke lange termijn doelen. Deze vorm is geschikt voor een dynamische omgeving met een groot aantal verschillende product markt combinaties die weinig kenmerken gemeen hebben, en waarin de levenscyclus relatief lang is.
- De matrixorganisatie die principes van gespecialiseerde functionele afdelingen en zelfvoorzienende, autonome units combineert en daardoor zowel operationeel als structureel en strategisch flexibel is. Deze vorm is daarom geschikt voor omgevingen met veel nieuwe product markt combinaties die een relatief korte levenscyclus hebben. Echter is de steady-state flexibiliteit gering met weinig schaalvoordelen en een niet optimaal gebruik van beschikbare middelen. Ook brengt de matrixorganisatie veel coördinatieproblemen met zich mee, wat een obstakel kan vormen voor flexibiliteit.
- De innovatieve organisatie doet een aantal nadelen van de matrix teniet doordat bestaande productmarkten die op dit moment winstgevend zijn bijeen worden gevoegd in een uitvoeringsgroep, terwijl de ontwikkeling van nieuwe productmarktposities in een vernieuwingsgroep worden ondergebracht. De vernieuwingsgroep functioneert op projectbasis, terwijl de uitvoeringsgroep ofwel divisioneel of functioneel kan worden verbijzonderd. De innovatieve organisatievorm beschikt over een sterk potentieel voor operationele, structurele en strategische flexibiliteit, terwijl de mate van steady-state flexibiliteit afhangt van de schaal waarop operaties plaatsvinden en of de nieuwe product markt combinaties naar een nieuwe of een bestaande divisie worden overgebracht.

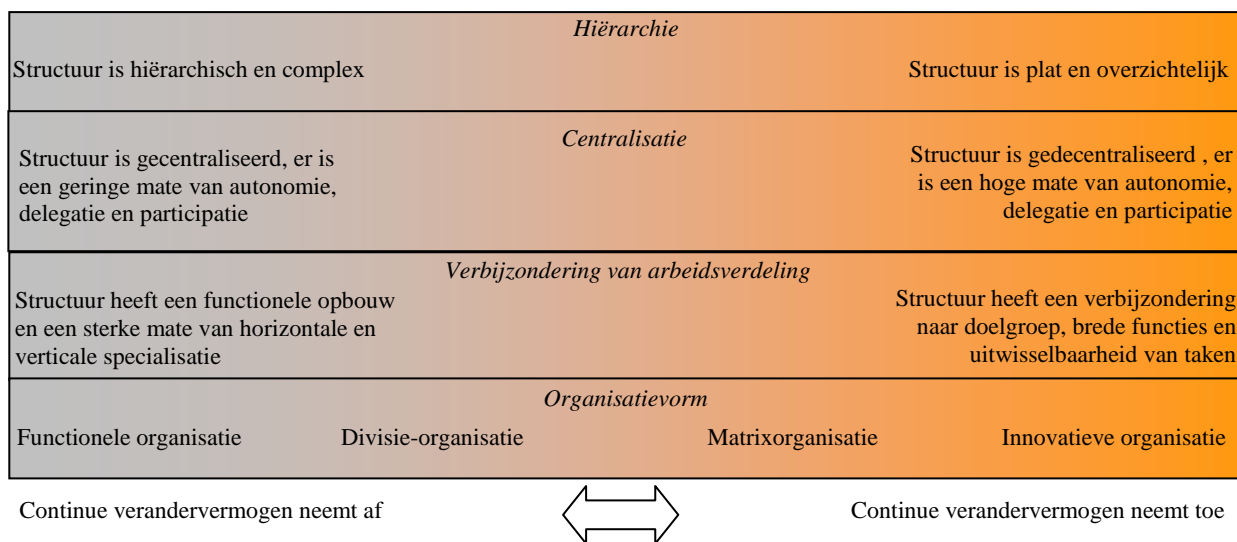
Daarnaast bespreekt Volberda een aantal nieuwe organisatievormen, zoals de multidimensionale organisatie, waarin units gemakkelijk zijn toe te voegen of te verwijderen, de platform- of vormloze organisatie, die steeds nieuwe vormen genereert door herhaaldelijk te hercombineren, het netwerk of het flexibele cluster van ondernemingen of gespecialiseerde units, die worden gecoördineerd door marktmechanismen in plaats van een verticale bevelstructuur, of de hollow of virtuele onderneming, alle vormen zijn gebaseerd op een meer dynamisch perspectief van organisatiestructuur. De meest onderscheidende kwaliteit van deze dynamische vormen is hun vermogen structuren te ontwikkelen en te transformeren. Om het flexibiliteitspotentieel van de feitelijke structuur te kunnen behouden, is overstructurering uit den boze. Het doel is om voldoende structuur te verschaffen om een basale orde te creëren, maar tegelijkertijd te voorkomen dat structuur vaardigheden in de weg staat om snel te reageren op veranderingen in de omgeving.

### **3.2.3 Conclusie**

Concluderend kan worden gezegd dat vanuit zowel veranderkundige hoek als uit strategisch management hoek het volgende is gebleken:

- Organisaties ontwikkelen naarmate ze groeien en succesvol zijn, een structuur die een belemmering vormt voor het verandervermogen c.q. de flexibiliteit.
- Er wordt met betrekking tot hiërarchie aangetoond dat hiërarchische, complexe structuren het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie verkleinen, terwijl platte, overzichtelijke structuren het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie vergroten.
- Er wordt met betrekking tot centralisatie aangetoond dat het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie wordt verkleind door een hoge mate van centralisatie, een geringe autonomie, een lage mate van delegatie en geringe participatie. Het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie wordt vergroot door een hoge mate van decentralisatie en autonomie die gepaard gaat met een hoge mate van delegatie van bevoegdheden en hoge participatie in besluitvorming.
- Er wordt met betrekking tot de verbijzondering van de arbeidsverdeling aangetoond dat een functionele opbouw en een sterke mate van horizontale en verticale specialisatie het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie verkleint, terwijl verbijzondering naar doelgroep, brede functies en uitwisselbaarheid van taken het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie vergroot.
- Volberda maakt onderscheid in vier basisorganisatievormen, waarbij de functionele organisatie wel schaalvoordelen biedt maar de minste flexibiliteit geeft; de divisieorganisatie slechts operationele flexibiliteit geeft; de matrixorganisatie wel een grote mate van flexibiliteit maar geen schaalvoordelen geeft; terwijl de innovatieve organisatie zowel flexibiliteit als schaalvoordelen geeft.
- Er is geen onderzoek gevonden waarin specifiek wordt onderzocht wat de invloed van de structuur is op het *continue* verandervermogen. Er wordt aangenomen dat de in de vorige punten beschreven conclusies met betrekking tot de invloed van de structuur op het 'gewone' verandervermogen en de flexibiliteit van de organisatie ook van toepassing zijn op het continue verandervermogen.

#### Invloed van de structuur op het continue verandervermogen van een organisatie



Figuur 3.2: Invloed van de structuur op het continue verandervermogen

### 3.3 WELKE ROL SPELEN PROCESSEN EN PROCEDURES BIJ CONTINUE VERANDERING?

Vanuit veranderkundige hoek zijn twee onderzoeken gevonden met betrekking tot de processen en procedures van een organisatie en het effect daarvan op het 'gewone' verandervermogen van organisaties. Dat zijn de onderzoeken van Christense et al. (2000) en van Tushman (1996). Er is één onderzoek gevonden vanuit veranderkundige hoek met betrekking tot de invloed van de processen en procedures op het *continue* verandervermogen, namelijk van Scott-Morgan et al. (2001). Vanuit strategisch management hoek heeft Volberda (2004) onderzocht wat de invloed van procesreguleringen is op de flexibiliteit van de organisatie.

Volgens Christense et al. hebben organisaties, net zoals medewerkers, bepaalde capaciteiten, die bepalen wat ze goed kunnen en wat ze niet goed kunnen. Bij een jonge organisatie bestaan deze capaciteiten vooral uit een verzameling van de capaciteiten van de medewerkers. Naarmate organisaties groeien, gaan de capaciteiten steeds meer zitten in de processen en waarden. Eén van de dilemma's van managers is, dat processen van nature zo opgezet zijn dat medewerkers een taak steeds weer op een zelfde manier uit kunnen voeren. Ze zijn bedoeld om niet te veranderen, en als ze wel moeten veranderen gebeurt dit onder naleving van strakke procedures. Ieder proces die de mogelijkheid creëert om de ene taak uit te voeren bepaalt tegelijkertijd de onmogelijkheid om andere taken uit te voeren. De auteurs hebben ontdekt dat de meest belangrijke capaciteiten en bijbehorende onmogelijkheden niet zozeer liggen in de meest zichtbare processen zoals logistiek en productontwikkeling, maar eerder in de minder zichtbare processen die meer op de achtergrond spelen, zoals hoe besloten wordt waarin er wordt geïnvesteerd en hoe plannen en budgetten intern worden onderhandeld. Juist deze processen vormen volgens de auteurs het meest serieuze probleem om met verandering om te gaan. Deze processen helpen een organisatie in stabiele perioden met evolutionaire verandering om succes te hebben, maar vormen een barrière indien een organisatie wordt geconfronteerd met revolutionaire veranderingen. De auteurs geven niet aan hoe processen en procedures dusdanig ingericht kunnen worden dat ze geen belemmering vormen om te kunnen veranderen. Tushman en Scott-Morgan et al. gaan hier wel kort op in. Volgens Tushman moeten procedures bij een sterke decentralisatie gericht zijn op financiële controle. Hij geeft aan dat bij de zo belangrijke decentralisatie toch een benodigde mate van consistentie kan worden verkregen door onder andere een sterke financiële controle vanuit het hoofdkantoor. Zo worden onder andere bij HP door het hoofdkantoor de resultaten van de divisies nauwlettend gevolgd. Scott-Morgan et al. hebben het niet over processen of procedures maar over regels. Volgens hen moeten organisaties die voortdurend grote veranderingen moeten doorvoeren zo min mogelijk regels hebben. De regels die er zijn, moeten erop gericht zijn de risico's acceptabel te houden. Organisaties die voortdurend kleine veranderingen doorvoeren, moeten projectmatig werken en de aanpak, rollen en structuren van projecten standaardiseren.

Vanuit strategisch management hoek onderzoekt Volberda (2004) de invloed van procesreguleringen op de flexibiliteit van de organisatie. Volgens Volberda wordt binnen organisaties procesregulering toegepast om het gedrag van medewerkers direct of indirect te reguleren. Gedragingen van medewerkers kunnen worden gereguleerd door standaardisatie, formalisatie en training en opleiding:

- Standaardisatie betreft voorgeschreven voorgeprogrammeerd gedrag voor geregeld voorkomende gebeurtenissen. Dit kan zijn door geschreven documenten maar ook ongeschreven gewoontes en tradities. Standaardisatie maakt het gemakkelijker om gespecialiseerde routines te ontwikkelen, maar remt het creëren van dynamische vaardigheden. In geval van zowel processtandaardisatie (inhoud van het werk) als van outputstandaardisatie (resultaten van het werk) is het flexibiliteitspotentieel uitermate laag.
- Formalisatie betreft de mate waarin regels, procedures, instructies en communicatie zijn neergelegd in schriftelijke documenten. Deze verminderen de behoefte aan coördinatie binnen de organisatie. Belangrijke indicatoren met betrekking tot formalisatie zijn functiebeschrijvingen, werkinstructies en algemene regels. Doordat afwijkende signalen uit de omgeving worden genegeerd, en

medewerkers worden geprogrammeerd door formele regels, onderdrukt formalisatie het flexibiliteitspotentieel.

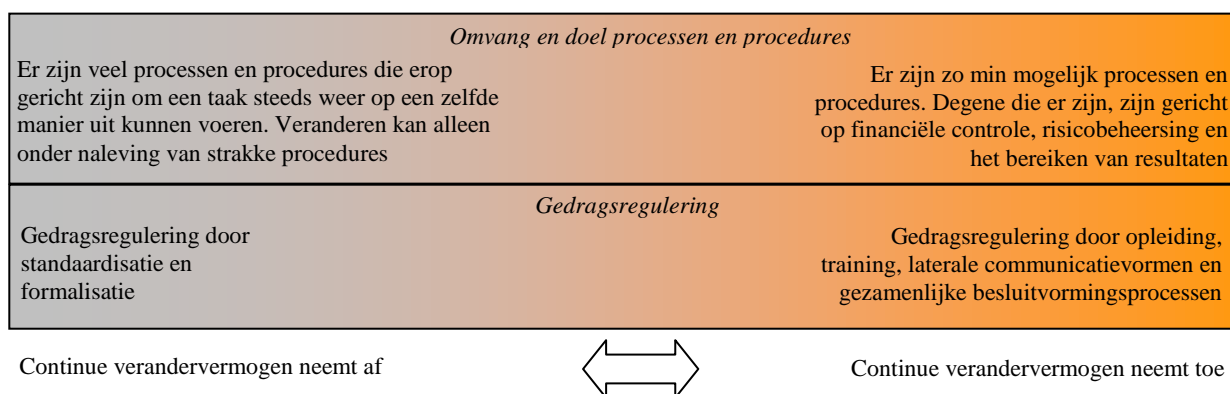
- Wanneer taken een grote hoeveelheid kennis en een reeks complexe vaardigheden vereisen die niet te rationaliseren zijn, is directe procesregulering door formalisatie in termen van regels en procedures niet langer voldoende. De inherente complexiteit van het werk en de hiervoor benodigde brede opleiding en training zorgen ervoor dat medewerkers over meer handelingsvrijheid beschikken, zelf belangrijke beoordelingen kunnen doen en een breder inzicht krijgen in het functioneren van de organisatie als geheel. Hierdoor neemt het flexibiliteitspotentieel toe.
- Regulering van wederzijdse aanpassing of horizontale besluitvorming. Naarmate de onzekerheid toeneemt, vindt er een verschuiving plaats van de meest adequate manier van procesregulering. In een stabiele omgeving kan de organisatie volstaan met specialisatie. Neemt de onzekerheid toe, dan wordt programmering noodzakelijk door middel van standaardisatie en formalisatie. In situaties met nog meer onzekerheid lijkt training en opleiding meer adequaat. Wanneer de onzekerheid nog verder stijgt, is wederzijdse aanpassing de beste vorm van coördinatie. Het gaat hierbij om liaisonmechanismen, resulterend in laterale communicatievormen en gezamenlijke besluitvormingsprocessen die dwars door de verticale gezagslijnen heen snijden en daardoor de informatieverwerkingscapaciteit en de ontwikkeling van crossfunctionele vaardigheden bevorderen. De meest eenvoudige en meest natuurlijke mechanismen zijn directe contacten en liaisonrollen. Deze dragen bij aan een hoog flexibiliteitspotentieel. Hoe meer relaties geformaliseerd worden (extrinsiek gemaakt) en hoe geavanceerder ze zijn, hoe minder ze bijdragen aan het flexibiliteitspotentieel. Daarom neemt het potentieel van een taakgroep of team af en is het potentieel van een formele integrator nog kleiner.

## Conclusie

Concluderend kan het volgende worden gezegd:

- Er is vanuit veranderkundige hoek aangetoond dat processen en procedures een belemmering kunnen vormen voor verandering. Het gaat hierbij om zowel de omvang als het doel van de processen en procedures:
  - Omvang: een groot aantal processen/procedures (of regels) belemmert verandering. Organisaties die voortdurend grote veranderingen moeten doorvoeren zo min mogelijk regels hebben.
  - Doel: het succes syndroom geeft aan dat processen van nature zo opgezet zijn dat medewerkers een taak steeds weer op een zelfde manier uit kunnen voeren. Ze zijn bedoeld om niet te veranderen, en als ze wel moeten veranderen gebeurt dit onder naleving van strakke procedures. Dit heeft een negatieve impact op het verandervermogen van een organisatie. Ondersteunend voor verandering is het als de processen en procedures (regels) die er zijn, gericht zijn op financiële controle, risicobeheersing en het bereiken van resultaten.
- Vanuit strategisch management hoek wordt aangetoond dat procesregulering gericht is op het reguleren van het gedrag van medewerkers. Dit kan door standaardisatie en formalisatie, maar dat verkleint het flexibiliteitspotentieel. Opleiding en training vergroten het flexibiliteitspotentieel. Nog meer flexibiliteit is te verkrijgen door laterale communicatievormen en gezamenlijke besluitvormingsprocessen die dwars door de verticale gezagslijnen heen snijden.
- Er is nauwelijks onderzoek gevonden waarin specifiek wordt onderzocht wat de invloed van de processen en procedures is op het *continue* verandervermogen. Er wordt aangenomen dat de in de vorige punten beschreven conclusies met betrekking tot de invloed van processen en procedures op het 'gewone' verandervermogen en op de flexibiliteit van de organisatie ook van toepassing zijn op het continue verandervermogen.

## Invloed van processen en procedures op het continue verandervermogen van een organisatie



Figuur 3.3: Invloed van processen en procedures op het continue verandervermogen

### 3.4 WELKE ROL SPEELT CULTUUR BIJ CONTINUE VERANDERING?

Vanuit veranderkundige hoek zijn er veel onderzoeken te vinden die ingaan op het verband tussen de cultuur van een organisatie en hun 'gewone' verandervermogen, zoals onderzoeken van Boonstra (1996 en 2000), Tushman et al. (1996), Christense et al. (2000), Dobbinga (2002), Wissema (1988), Pascale et al. (1997) en Heifetz et al. (1997). In deze onderzoeken wordt aangetoond dat de cultuur van een organisatie een duidelijke invloed heeft op het verandervermogen en dat er diverse cultuuraspecten zijn die het verandervermogen verkleinen dan wel vergroten. Op de invloed van cultuur op het *continue* verandervermogen wordt alleen door Tushman ingegaan (zie paragraaf 3.8.2). Vanuit strategisch management hoek is een duidelijke relatie aangetoond tussen de cultuur van de organisatie en haar flexibiliteit. Volgens Volberda (2004) kan de cultuur uiteenlopen van conservatief tot innovatief. In een conservatieve cultuur beperkt het gesloten ideeënsysteem het flexibiliteitspotentieel in sterke mate. In een innovatieve cultuur wordt het flexibiliteitspotentieel vergroot door het open ideeënsysteem.

Er worden vanuit de veranderkundige hoek en strategisch management hoek verschillende redenen gegeven waarom veel organisaties een cultuur hebben die belemmerend werkt bij verandering. In paragraaf 3.4.1 worden deze redenen op een rijtje gezet. In paragraaf 3.4.2 wordt ingegaan op de genoemde factoren binnen de cultuur die van invloed zijn op het verandervermogen of de flexibiliteit van de organisatie.

#### 3.4.1 Oorzaak belemmeringen in de cultuur

Vanuit veranderkundige hoek worden verschillende oorzaken genoemd voor belemmeringen in de cultuur:

1. In paragraaf 3.2.1 werd al één van de door Boonstra (2000) beschreven perspectieven genoemd, die trachten te verklaren waarom veranderprocessen moeizaam verlopen, namelijk het structuurperspectief. Een ander perspectief is het culturele perspectief, dat de oorzaak voor problemen bij verandering zoekt bij de heersende waarden en normen van de organisatie. De waarden en normen beperken de keuze van mensen uit gedragalternatieven en daarmee het verandervermogen van de organisatieleden. De dominante logica en wijze van probleemoplossing zijn in de organisatie verankerd door sociale interactie tussen leden van de organisatie. Vernieuwing van de organisatie biedt een nieuw perspectief, maar deze nieuwe logica kan vanuit

de dominante logica niet worden begrepen. Vooral leidinggevendenden hebben moeite met verandering van waarden en normen, omdat zij hun positie en handelswijze als passend zijn gaan ervaren.

2. Tushman et al. geven aan dat wat zij de culturele inertie noemen, nog lastiger is bij veranderingen dan structurele inertie. Culturele inertie treedt op als resultaat van leeftijd en succes. Als organisaties ouder worden, wordt het leren voor een deel gelegd in de verwachtingen hoe dingen gedaan worden. Deze kunnen zich uiten in informele normen, waarden, sociale netwerken, verhalen, etc. Hoe succesvoller de organisatie is geweest, hoe meer geïnstitutionaliseerd deze normen, waarden en lessen worden. Ook hierbij geldt dat dit in een stabiele omgeving een kritieke component is voor het succes van de organisatie. Maar geconfronteerd met veranderingen, kan dezelfde cultuur zich ontpoppen als barrière voor verandering. Een barrière die, juist omdat het zo ontastbaar en indirect is, moeilijk aan te pakken is. De auteurs zien culturele inertie als één van de belangrijkste redenen waarom managers zo vaak falen een verandering door te voeren.
3. Een goed voorbeeld van culturele inertie wordt gegeven door Dobbinga. De auteur onderzoekt bij ministerie van Verkeer en Waterstaat de resultaten van een veranderproces met behulp van moderne managementmethoden, in het licht van de bestaande organisatiecultuur. Bij het ministerie wordt geprobeerd om door middel van de scenarioaanpak het traditionele denken en handelen te ontstroeven, met als doel het lerend vermogen van de organisatie te vergroten. Probleem is, dat het openstellen van hun denkraam veel onzekerheid met zich meebrengt. In de politieke arena van het ministerie is juist alles erop gericht om voorspelbaar en gecontroleerd te handelen. Dit politiek juiste gedrag heeft altijd tot beloning geleid en is daarom heel stabiel in de cultuur ingebouwd. De auteur concludeert dan ook dat het veel meer dan een moderne managementtechniek vraagt om deze gedragingen te veranderen.
4. Zoals in de vorige paragraaf al beschreven, gaan volgens Christense et al. naarmate organisaties groeien, de capaciteiten steeds meer zitten in de processen en waarden. In de vorige paragraaf is al ingegaan op de processen, nu zal worden ingegaan op waarden. Onder waarden verstaan de auteurs: *'the standards by which employees set priorities that enable them to judge whether an order is attractive or unattractive, whether a customer is more important or less important, whether an idea for a new product is attractive or marginal, and so on'*. Als organisaties groeien, gaan medewerkers langzaamaan aannemen dat de waarden die ze steeds succesvol toepassen de beste manier zijn om het werk te doen. Wanneer dat gebeurt, gaan medewerkers prioriteiten bepalen op basis van onbewuste aanneme in plaats van bewuste keus. De waarden gaan dan deel uit maken van de organisatiecultuur. Zolang de organisatie steeds met dezelfde soort problemen geconfronteerd blijft worden, helpt deze factoren de medewerkers om deze problemen zelfstandig en succesvol op te lossen. Maar omdat deze factoren ook bepalen wat een organisatie niet kan, dragen ze bij aan het onvermogen van organisaties om met fundamenteel ander problemen om te gaan. Hoe meer de waarden onderdeel zijn gaan uitmaken van de cultuur, hoe meer zij een belemmering gaan vormen voor verandering.

Vanuit strategisch management is in paragraaf 3.2.1 al beschreven dat volgens Volberda iedere organisatie een natuurlijk proces doorloopt naar meer en meer regulering. Dit is volgens hem niet alleen van invloed op de structuur en processen maar ook op de cultuur van de organisatie. Daardoor verandert de cultuur van de organisatie in de loop van de tijd van innovatief naar steeds meer conservatief en vormt het een steeds grotere belemmering voor radicale verandering.

### **3.4.2 Cultuuraspecten die van invloed zijn op het verandervermogen of de flexibiliteit van de organisatie.**

In de onderzoeken worden veel verschillende cultuuraspecten genoemd die veranderingen belemmeren of juist ondersteunen. Door Volberda worden deze gerangschikt naar de volgende aspecten:

- Identiteitsvorming: strakke tegenover losse identiteiten.
- Leiderschap: traditioneel versus institutioneel leiderschap.

- Ongeschreven regels: restrictief tegenover ondersteunend.
- Externe oriëntatie: kleingeestig tegenover ruimdenkend.

Hieronder worden deze aspecten uitgewerkt, waarbij per aspect zal worden ingegaan op het onderzoek van Volberda, dit zal worden vergeleken met onderzoeken vanuit de veranderkundige hoek. Als laatste zal onder punt 5 nog een aantal cultuuraspecten worden vermeld die niet binnen de indeling van Volberda past.

### **1. Identiteitsvorming: strakke tegenover losse identiteiten.**

Volgens Volberda wordt de identiteit van een organisatie bepaald door waar de organisatie voor staat, en hoe ze te werk dient te gaan en wordt het zichtbaar in waarden en culturele gebruiken. De drie variabelen zijn:

1. Gemeenschappelijkheid, ofwel de mate waarin de identiteit wordt gedeeld door medewerkers, en de mate waarin ze voor die organisatie uniek is. Volgens Volberda wordt vaak gedacht dat organisaties met sterke identiteiten beter presteren dan die waarvan de identiteit zwak is. Hij is hier niet mee eens en verwijst naar onderzoek naar excellente organisaties (Peters en Waterman, 1982) waaruit blijkt dat een sterke identiteit zowel voorkomt bij excellente organisatie als bij organisaties die slecht presteren. Een aantal organisaties dat slecht presteert heeft weliswaar een sterke identiteit, maar die is niet functioneel, met als gevolg dat ze blind worden voor veranderingen in hun omgeving. Volberda spreekt zichzelf vervolgens tegen. Enerzijds beargumenteerd hij dat een sterke identiteit leidt tot een laag flexibiliteitspotentieel, omdat organisaties met sterke culturen geen afwijkende denkbeelden tolereren, zich verzetten tegen verandering en onafhankelijk denken ontmoedigen. Een zwakke identiteit zou leiden tot een hoog flexibiliteitspotentieel. Echter met betrekking tot homogeniteit (zie hieronder) beargumenteert hij dat een zwakke identiteit kan leiden tot chaos door onder andere veel interne wrijvingen, terwijl een sterke kerncultuur het cement kan leveren om een sterk overheersende divisiecultuur te creëren. Hij concludeert dat een organisatie met een overkoepelende verzameling kernwaarden, en daaronder een verscheidenheid aan heterogene subculturen, als de echte excellente ondernemingen moeten worden beschouwd, omdat zij een groot flexibiliteitspotentieel weten te creëren zonder hun identiteit te vernietigen. Deze conclusie wordt echter niet in zijn schematisch overzicht weergegeven.
2. Omvang, ofwel hoe rijk geschakeerd de verzameling van waarden en overtuigingen is, met name zichtbaar in de missie en doelstellingen van een organisatie. Volgens Volberda verhindert een te beperkte identiteit dat waardevolle strategische initiatieven uit de voorste linie naar voren komen en sluiten veranderingen uit die te radicaal zijn. Brede identiteiten ondersteunen juist een groot potentieel aan flexibiliteit. Als voorbeeld wordt genoemd de ruim gestelde missie van KLM Cargo, om tot de drie beste door de klant uitverkoren leveranciers ter wereld te behoren. Deze missie leidde tot het aantrekken van nieuwe klanten, het creëren van nieuwe maatwerkdiensten en het leveren van niet-transportgerelateerde logistieke diensten.
3. Homogeniteit. Volgens Volberda bestaan organisaties met een homogene identiteit uit een enkele, monolithische cultuur die verandering en creativiteit voor beslissers aan de top beperkt, leereffecten in de weg staat en het vermogen om te veranderen reduceert. Diverse subculturen echter vergroten het flexibiliteitspotentieel. Subculturen kunnen bijvoorbeeld bestaan uit kleine afgesloten groepen of enclaves van individuele personen binnen een overheersende bredere cultuur, waarvan de kernwaarden in ruime mate worden gedeeld en door het topmanagement worden bekrachtigd. Zo'n identiteit is verhoudingsgewijs sterk en heteroog en bevordert de ontwikkeling van crossculturele vaardigheden die de diverse subculturen overstijgen.

Het onderzoek van Volberda wordt gedeeltelijk tegengesproken door onderzoeken vanuit de veranderkundige hoek. Wissena toont met zijn onderzoek aan dat een zwakke ondernemingscultuur en de aanwezigheid van cultuurkloven, bijvoorbeeld tussen staf en lijn, top en werkvloer etc., een negatieve invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. Een herkenbare en homogene cultuur is volgens hem juist een belangrijke factor die de veranderingsbereidheid bevordert.

Organisaties met een duidelijke, gemakkelijk herkenbare cultuur in situaties waarin veel verandering ontstaat kunnen in het voordeel zijn, omdat er voor iedereen een referentiekader is waaraan men zijn



gedrag kan relateren. Boonstra et al. (1996) concluderen op basis van hun onderzoek dat cultuurverschillen en spanningsvelden tussen afdelingen kunnen leiden tot een sterke gerichtheid op de eigen afdeling en daarmee veranderingen frustreren. Volgens hen kan een homogene cultuur binnen de organisatie veranderingen ondersteunen. Pascale et al. (1997) onderzochten bij drie grote verschillende organisaties wat de belangrijkste hinderpaal was voor verandering. Zij kwamen tot de conclusie dat de cultuur is. Eén van de factoren die volgens hen negatief werkt op het verandervermogen ligt in de identiteit: medewerkers identificeren zich met hun team of afdeling en niet met de hele organisatie. Uit hun onderzoek blijkt dat als medewerkers zich wel met de hele organisatie identificeren, dit een positief effect heeft op het verandervermogen.

Op basis van deze onderzoeken kan worden geconcludeerd dat een sterke homogene cultuur zowel belemmerend kan zijn voor verandering als ondersteunend, terwijl een zwakke heterogene cultuur meer flexibiliteit kan geven maar ook kan leiden tot conflicten en een interne focus. Het lijkt erop dat er gezocht moet worden naar een goede mix van deze aspecten, waarbij de sterke, homogene aspecten van een cultuur, aspecten zijn die samenbinden en verandering ondersteunen. Dit wordt ondersteund door Tushman, die in zijn onderzoek concludeert dat organisaties die te maken hebben met continue verandering een cultuur moeten ontwikkelen die verandering ondersteunt. De auteurs geven voorbeelden van drie organisaties die met een zodanige cultuur dat ze zowel revolutionaire verandering in meer stabiele perioden of gebieden aankunnen, als evolutionaire verandering. Qua cultuur is een overeenkomst tussen deze organisaties dat zij vertrouwen op sterke sociale controles. Deze zijn tegelijkertijd strak en los. Strak, omdat de organisatiecultuur overal gedeeld wordt en nadruk legt op normen die kritiek zijn voor innovatie en verandering zoals openheid, autonomie, initiatief en risicodragend. Los, omdat de manier waarop deze cultuur tot uitdrukking komt varieert, afhankelijk van het type innovatie dat nodig is. Zo ligt bijvoorbeeld bij HP bij het ontwikkelen van nieuwe technieken de nadruk op openheid en consensus. Bij het implementeren, waarbij tijd kritisch is, ligt de nadruk veel minder op consensus. Bij J&J verwoordt de CEO dit als volgt: *'J&J companies have common standards but unique personalities'*.

## **2. Leiderschap: traditioneel versus institutioneel leiderschap**

Volgens Volberda hangt het vermogen van leiders om een flexibiliteitsondersteunende cultuur te ontwikkelen af van drie aspecten:

1. Leiderschapsstijl, die bestaat uit een combinatie van sturend en samenwerkend gedrag. Een instructieve leiderschapsstijl met veel sturen en weinig samenwerken beperkt het flexibiliteitspotentieel en resulteert in een monotone organisatiecultuur waarin gehoorzaamheid voorop staat, eigen initiatief wordt onderdrukt en afwijkingen verboden zijn. Een meer delegerende leiderschapsstijl, met weinig sturing en samenwerking, ondersteunt het flexibiliteitspotentieel en leidt tot een cultuur waarin creativiteit, innovatie en vallen en opstaan hoog gewaardeerd worden. Deze stijl vraagt echter wel om bijzonder bekwame en gemotiveerde medewerkers, anders leidt een gebrek aan sturing tot chaos.
2. Planningsbenadering, ofwel de mate waarin leiders denken dat ontwikkelingen in de organisatie planbaar zijn. Er kunnen drie planningsbenaderingen worden onderscheiden. De meest extreme is de blauwdruk, gericht op het stellen van stabiele doelen en het ontwikkelen van geïntegreerde plannen om die te bereiken. Doel is onzekerheid te beperken, maar het leidt tot inflexibiliteit door de focus op kosten en kwantitatieve elementen en de afkeer van fouten en experimenteren. Meer flexibiliteit geeft de 'mixed-scanning'-benadering, waarbij leiders een lange termijn visie ontwikkelen en hier vanuit stap voor stap te werk gaan voor de korte termijn. In een omgeving met grote onzekerheid vervalt de lange termijn visie en is het slechts 'muddling through', ofwel voortmodderen met de nadruk op het iteratieve karakter van planning en de daaruit voortvloeiende noodzaak opgestelde plannen steeds weer te herzien.
3. Management attitude, ofwel de mate waarin leiders tegen management aankijken als een routinematige of improviserende taak. Dit kan uiteenlopen van routinematig, via heuristisch tot pure improvisatie.

Kortom, volgens Volberda beperkt een instructieve leiderschapsstijl in combinatie met blauwdrukplanning en een routinematige management attitude het flexibiliteitspotentieel en draagt bij aan een conservatieve cultuur. Een delegerende leiderschapsstijl met een onsamenhangende incrementele planningsbenadering en een management attitude die improvisatie voorstaat, vergroot het flexibiliteitspotentieel en draagt bij aan een innovatieve cultuur. Vanuit de veranderkundige hoek wordt niet zozeer ingegaan op de managementstijl, planningsbenadering en management attitude binnen een organisatie in het algemeen, maar er is wel veel onderzoek gedaan naar de rol van leiderschap bij het doorvoeren van een verandering. Hier wordt in het volgende hoofdstuk op ingegaan.

### **3. Ongeschreven regels: restrictief tegenover ondersteunend**

Ongeschreven regels zijn de brede, stilzwijgend begrepen regels die de werknemers voorschrijven hoe te handelen in allerlei verschillende omstandigheden. Volgens Volberda belemmeren disfunctionele ongeschreven regels zinvolle interactie en leiden tot onmacht om problemen op te lossen. Dit beperkt het flexibiliteitspotentieel en daarom is het volgens hem nuttig om de ongeschreven regels naar boven te halen. Hierbij wordt gekeken naar vier aspecten:

1. Disciplinedominatie, ofwel de mate waarin de ongeschreven regels binnen de organisatie wordt overheerst door de waarden en praktijken van een bepaalde discipline of beroepsgroep. Deze overheersing wordt sterker naarmate er meer mensen zijn met dezelfde opleiding, dezelfde ervaring en van dezelfde leeftijd. Een sterke overheersing van een discipline beperkt het flexibiliteitspotentieel drastisch.
2. Socialisatie, ofwel de grondigheid waarmee de ongeschreven regels in de organisatie worden uitgelegd en onderhouden. Deze regels kunnen in de organisatie worden opgenomen door indoctrinatie van nieuwkomers, HRM systemen zoals carrièrebeleid en beloningssystemen en programma's en trainingen die ongeschreven regels bekrachtigen. Een sterke mate van socialisatie resulteert in een overvloedige en diepe cultuur met veel ongeschreven regels. Hierbij is het flexibiliteitspotentieel voor afwijkend gedrag en nieuwe ideeën minimaal.
3. Attitude formeel-feitelijk, ofwel de mate waarin medewerkers discrepanties tussen de formele en de werkelijk bestaande organisatie waarderen. Hoe staan ze tegenover formele regels en procedures? Kunnen ze uitzonderingen maken? Hoe meer eenduidig de attitude, des te meer medewerkers proberen de kloof tussen formeel en feitelijk te dichten door het accentueren van formele regels (versterkende cultuur) en des te beperkter het flexibiliteitspotentieel. Indien er geen eenduidige attitude is, neemt het flexibiliteitspotentieel toe. Echter, indien de formele en de feitelijke situatie helemaal geen overlap vertonen (tegencultuur) kan een chaotische organisatie ontstaan.
4. Tolerantie voor ambiguïteit, ofwel de situatie dat de ongeschreven regels zelf enige manoeuvreerruimte overlaten. Deze regels bepalen de grenzen van het vermogen van de organisatie om met veranderingen in de omgeving om te gaan. Een lage tolerantie voor ambiguïteit betekent dat medewerkers de voorkeur geven aan duidelijk omschreven, stabiele en onveranderlijke regels. Dit is alleen geschikt voor operationele flexibiliteit. Voor strategische flexibiliteit is een hoge tolerantie nodig. Indicatoren hiervoor zijn de manier waarop medewerkers denken over nieuwe ideeën, andere meningen, afwijkend gedrag of hun relatie met collega's: zijn die grotendeels voorspelbaar of is er ruimte voor verrassingen.

Kortom, volgens Volberda dragen een sterke disciplinedominantie, krachtige socialisatieprocessen, een eenduidige attitude formeel-feitelijk en een geringe tolerantie voor ambiguïteit ertoe bij dat het flexibiliteitspotentieel van de ongeschreven regels minimaal is. Een zwakke disciplinedominantie, zwakke socialisatieprocessen, een niet-eenduidige attitude formeel-feitelijk en een grote tolerantie voor ambiguïteit dragen daarentegen bij aan een groot flexibiliteitspotentieel. Vanuit veranderkundige hoek wordt op een aantal andere aspecten van ongeschreven regels ingegaan. Uit het onderzoek van Heifetz et al. (1997) blijkt dat de manier waarop wordt omgegaan met conflicten en met fouten ook van invloed is op het verandervermogen:

- Omgaan met conflicten: het verandervermogen neemt af als medewerkers conflicten vermijden. Het verandervermogen neemt toe als medewerkers zich vrij voelen om de confrontatie aan te gaan en op te lossen.

- Omgaan met fouten: het verandervermogen neemt af als fouten worden gezien als falen. Het verandervermogen neemt toe als nieuwe ideeën worden aangemoedigd en fouten worden gezien als leermomenten: *'Harness setbacks, which is a matter of re contextualizing failure, treating breakdowns as breakthroughs, seeing defeat as opportunity.'*

Een ander aspect van ongeschreven regels is welk gedrag wordt gewaardeerd binnen een organisatie. Heifetz et al. geven een voorbeeld van hoe bij KPMG Nederland de cultuur wordt veranderd van een cultuur die verandering dwarsboomt in een cultuur die verandering ondersteunt. *'These actions, taken as a whole, changed attitudes and behaviors. Curiosity became more valued than obedience to rules. People no longer deferred to the senior authority figure in the room; genuine dialogue neutralized hierarchical power in the battle over ideas. The tendency for each individual to promote his or her pet solution gave way to understanding other perspectives. A confidence in the ability of people in different units to work together and work things out emerged. The people with the most curious minds and interesting questions soon became the most respected.'*

#### **4. Externe oriëntatie: kleingeestig tegenover ruimdenkend**

De externe oriëntatie beschrijft de overtuigingen over de relatie van de organisatie met haar omgeving. Het flexibiliteitspotentieel dat door de externe oriëntatie mogelijk wordt gemaakt hangt af van het volgende:

- De focus die medewerkers hebben, ofwel gedeelde ideeën ten aanzien van de toekomst en de tijdshorizon die zij hanteren. Een korte termijn focus beperkt het flexibiliteitspotentieel, omdat medewerkers alleen zijn geïnteresseerd in sterke signalen met directe feedback, wat alleen geschikt is voor operationele flexibiliteit. Een lange termijn focus vraagt om het scannen van zwakke en indirecte signalen en is geschikt voor strategische flexibiliteit.
- De openheid van medewerkers, ofwel hoe groot de invloed van de omgeving is op de organisatie in de ogen van medewerkers. Deze variabele kan uiteenlopen van gesloten tot open. Een gesloten oriëntatie wordt gekenmerkt door een afsluiting voor externe ontwikkelingen, nauwelijks interactie met buitenstaanders en is gericht op middelen en technologiegestuurd. Een open oriëntatie wordt gekenmerkt door een hoge ontvankelijkheid voor externe ontwikkelingen, veel interactie met buitenstaanders en is meer productgericht en marktgedreven. Deze oriëntatie maakt een enorm flexibiliteitspotentieel nodig en is met name geschikt voor de ontwikkeling van strategische flexibiliteit.
- De planning attitude van medewerkers, ofwel hun overtuiging over de mate waarin de organisatie haar omgeving kan beheersen, of juist onderworpen is aan de krachten ervan. Een reactieve planning attitude is gericht op het verleden, een inactieve attitude op het heden, en beide attitudes vernietigen het flexibiliteitspotentieel. Een proactieve en interactieve planning attitude zijn gericht op de toekomst. Proactieve op de gewenste toekomst, waarbij een organisatie probeert ontwikkelingen te voorspellen op basis van trends en vervolgens hierop te anticiperen. Interactieve attitude is gericht op een ideale toekomst, zonder rekening te houden met het verleden, waarbij planning wordt gezien als een voortdurende activiteit van aanpassen aan de omgeving en beheersen van de omgeving. Hoe meer de planning attitude gericht is op de toekomst, hoe groter het flexibiliteitspotentieel.

Kortom, Volberda toont aan dat een korte termijn focus, een gesloten externe oriëntatie en een reactieve planning attitude remmend is voor het flexibiliteitspotentieel, terwijl een lange termijn focus, een open externe oriëntatie en een interactieve planning attitude dit potentieel juist ondersteunen. Met name het belang van een externe oriëntatie wordt ondersteund door onderzoeken vanuit de veranderkundige hoek. Tushman et al. onderzoeken moeilijke tijden bij IBM en Sears op achtergronden van de problemen. Ze concluderen dat bij beide bedrijven de cultuur gekenmerkt werd door een interne focus, een arrogantie die ontstaan was door het voorafgaande succes. Ook het eerder genoemde onderzoek van Boonstra et al. (1996) laat zien dat een interne focus belemmerend werkt voor verandering, terwijl klantgerichtheid verandering ondersteunt. Volgens dit onderzoek kan inzicht in de veranderingen die plaatsvinden in de omgeving helpen om het perspectief te verbreden, om los te komen van de sterke interne gerichtheid en een externe oriëntatie te ontwikkelen.

## 5. Overige genoemde cultuuraspecten

Naast de vier door Volberda genoemde cultuuraspecten, wordt vanuit veranderkundige hoek nog een aantal andere cultuuraspecten genoemd die van invloed zijn op het verandervermogen. De belangrijkste daarvan is het onderzoek van Pascale et al. (1997), waarin wordt aangegeven dat het verandervermogen van een organisatie wordt beïnvloed door de perceptie van medewerkers op de mate van invloed die zij hebben: het verandervermogen neemt af als medewerkers geloven dat zij geen effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij geen macht hebben om dingen te bewerkstelligen. Het verandervermogen neemt toe als medewerkers geloven dat zij wel effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij wel de macht hebben om dingen te bewerkstelligen. Daarnaast worden in twee onderzoeken nog een aantal andere kenmerken aangestipt:

- Door Tushman et al. wordt nog genoemd: verandering gaat moeizaam als een cultuur onder andere gekenmerkt wordt door het gevoel recht te hebben op gegarandeerde baan zonder een evenredige 'quid pro quo' en door weerstand tegen verandering.
- Door Boonstra et al. wordt ook als aspect van een cultuur die verandering ondersteunt genoemd dat het helpt als de nadruk wordt gelegd op de mens als succesfactor.

### 3.4.3 Conclusie

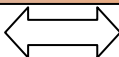
Concluderend kan het volgende worden gezegd:

- Zowel uit veranderkundige hoek als uit strategisch management hoek wordt een sterke relatie gezien tussen de cultuur van een organisatie en haar vermogen om veranderingen door te voeren.
- Er bestaat met betrekking tot 'identiteitsvorming' verschil van mening tussen Volberda en onderzoekers vanuit de veranderkundige hoek. Uit de onderzoeken blijkt dat een sterke homogene cultuur zowel belemmerend kan zijn voor verandering als ondersteunend, terwijl een zwakke heterogene cultuur meer flexibiliteit kan geven maar ook kan leiden tot conflicten en een interne focus. Het lijkt erop dat er gezocht moet worden naar een goede mix van deze aspecten, waarbij de sterke, homogene aspecten van een cultuur aspecten zijn die samenbinden en verandering ondersteunen.
- Er wordt met betrekking tot 'leiderschap' vanuit strategisch management aangegeven dat een instructieve leiderschapsstijl in combinatie met blauwdrukplanning en een routinematige management attitude het flexibiliteitspotentieel beperkt en bijdraagt aan een conservatieve cultuur. Een delegerende leiderschapsstijl met een onsamenhangend incrementele planningsbenadering en een management attitude die improvisatie voorstaat vergroot het flexibiliteitspotentieel en draagt bij aan een innovatieve cultuur.
- Er wordt met betrekking tot 'ongeschreven regels' vanuit strategisch management aangegeven dat een sterke disciplinedominantie, krachtige socialisatieprocessen, een eenduidige attitude formeel-feitelijk en een geringe tolerantie voor ambiguïteit ertoe bijdragen dat het flexibiliteitspotentieel van de ongeschreven regels minimaal is. Een zwakke disciplinedominantie, zwakke socialisatieprocessen, een niet-eenduidige attitude formeel-feitelijk en een grote tolerantie voor ambiguïteit dragen daarentegen bij aan een groot flexibiliteitspotentieel. Vanuit veranderkundige hoek blijkt dat de manier waarop wordt omgegaan met conflicten en met fouten ook van invloed is op het verandervermogen: het verandervermogen neemt af als medewerkers conflicten vermijden en als fouten worden gezien als falen. Het verandervermogen neemt toe als medewerkers zich vrij voelen om de confrontatie aan te gaan en op te lossen en als nieuwe ideeën worden aangemoedigd en fouten worden gezien als leermomenten. Ook wordt gekeken naar welk gedrag wordt gewaardeerd binnen een organisatie, waarbij nieuwsgierigheid, het aangaan van dialoog en samenwerking bijdragen aan een cultuur die verandering ondersteunt.
- Er wordt met betrekking tot 'externe oriëntatie' vanuit strategisch management aangegeven dat een korte termijn focus, een gesloten externe oriëntatie en een reactieve planning attitude remmend is voor het flexibiliteitspotentieel, terwijl een lange termijn focus, een open externe oriëntatie en een

interactieve planning attitude dit potentieel juist ondersteunen. Vanuit de veranderkundige hoek wordt met name het belang van een externe oriëntatie ondersteund.

- Vanuit de veranderkundige hoek wordt aangegeven dat het verandervermogen van een organisatie wordt beïnvloed door de perceptie van medewerkers op de mate van invloed die zij hebben: het verandervermogen neemt af als medewerkers geloven dat zij geen effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij geen macht hebben om dingen te bewerkstelligen. Het verandervermogen neemt toe als medewerkers geloven dat zij wel effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij wel de macht hebben om dingen te bewerkstelligen.
- Er is nauwelijks onderzoek gevonden waarin specifiek wordt onderzocht wat de invloed van de cultuur is op het *continue* verandervermogen. Er wordt aangenomen dat de in de vorige punten beschreven conclusies met betrekking tot de invloed van cultuur op het 'gewone' verandervermogen en op de flexibiliteit van de organisatie ook van toepassing zijn op het continue verandervermogen.

Invloed van de cultuur op het continue verandervermogen van een organisatie

<i>Identiteitsvorming</i>		
Er zijn verschillende culturen binnen afdelingen die leiden tot conflicten of de cultuur heeft sterke, homogene aspecten die verandering belemmeren	De cultuur heeft sterke, homogene aspecten die samenbinden en verandering ondersteunen	
<i>Leiderschap</i>		
Er is een instructieve leiderschapstijl met blauwdrukplanning en een routinematige managementattitude	Er is een delegerende leiderschapstijl met een onsamenhangend incrementele planningsbenadering en een managementattitude die improvisatie voorstaat	
<i>Ongeschreven regels</i>		
Er is een sterke disciplinedominantie, krachtige socialisatieprocessen, een eenduidige attitude formeel-feitelijk en een geringe tolerantie voor ambiguïteit. Conflicten en fouten worden vermeden. Er is waardering voor gehoorzaamheid, voegen naar gezag en eigen ideeën	Er is een zwakke disciplinedominantie, zwakke socialisatieprocessen, een niet-eenduidige attitude formeel-feitelijk en een grote tolerantie voor ambiguïteit. Conflicten worden aangegaan en fouten worden gezien als leermomenten. Er is waardering voor nieuwsgierigheid, het aangaan van dialoog en samenwerking	
<i>Externe oriëntatie</i>		
Er is een kortetermijnfocus, een gesloten externe oriëntatie en een reactieve planningsattitude	Er is een langetermijnfocus, een open externe oriëntatie en een interactieve planningsattitude	
<i>Perceptie op invloed</i>		
Medewerkers geloven niet dat zij effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij de macht hebben om dingen te bewerkstelligen	Medewerkers geloven dat zij effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij de macht hebben om dingen te bewerkstelligen	
Continue verandervermogen neemt af		Continue verandervermogen neemt toe

Figuur 3.4: Invloed van cultuur op het continue verandervermogen

### 3.5 WELKE ROL SPEELT TECHNOLOGIE BIJ CONTINUE VERANDERING?

Vanuit veranderkundige hoek is er geen onderzoek gevonden met betrekking tot de invloed van technologie op het verandervermogen van een organisatie. Vanuit de hoek van strategisch management

heeft Volberda wel een uitgebreid overzicht gegeven van de invloed van technologie op de flexibiliteit van de organisatie. Hij gaat daarbij als eerste in op de mogelijkheden die technologische ontwikkeling biedt aan organisaties. Vervolgens deelt hij technologieën onder in overeenstemming met hun potentieel aan flexibiliteit.

### **Technologische ontwikkelingen**

Volberda beschrijft dat recente technologische ontwikkelingen voor veel productiebedrijven en dienstverlenende organisaties een breed scala van programmeerbare productie- en informatiesystemen hebben opgeleverd die een veel grotere potentiële flexibiliteit bezitten. Hiermee kan worden ingespeeld op veranderende concurrentiekrachten. Er zijn drie concurrentiekrachten: kosten, excellentie en keuze. Vroeger moesten ondernemingen ervoor kiezen om aan slechts één van deze criteria te voldoen om een duurzaam concurrentievoordeel te bereiken. Tegenwoordig moeten veel ondernemingen tegelijkertijd op alle drie concurreren. Ze staan onder zware druk om nieuwe manieren te vinden om de efficiency te verhogen, de kwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd flexibiliteit te bieden. Gelukkig hebben de mogelijkheden voor het implementeren van flexibiliteit in de organisatie zonder efficiency- en kwaliteitsverliezen gelijke tred gehouden met de noodzaak van flexibiliteit. Veranderingen in productietechnologie, zoals ontwikkelingen in flexibele fabricagesystemen en breed aanwendbare informatiesystemen, stimuleren de productie van maatwerkproducten en –diensten zonder verlies van schaalvoordelen. Deze nieuwe technologieën maken zo een combinatie van efficiency en flexibiliteit mogelijk, twee criteria die tot voor kort als tegenpolen werden beschouwd. Met gebruikmaking van meervoudig inzetbare machines en apparatuur (multipurpose machinery) is het voor fabrikanten mogelijk de verscheidenheid aan producten op te voeren en de insteltijd voor deze producten te verkorten. Het gevolg is dat schaalvoordelen bereikt kunnen worden binnen kleinere series. Dienstverlenende organisatie hebben dezelfde mogelijkheid dankzij ontwikkelingen in informatiesysteemtechnologie, waarmee ze hun dienstenpakket kunnen uitbreiden en diversifiëren zonder efficiencyverliezen.

### **Onderverdeling technologieën met betrekking tot flexibiliteit**

Volberda verdeelt technologieën onder in overeenstemming met hun potentieel aan flexibiliteit. Hij geeft aan dat in dit verband technologie kan variëren van routinematig tot niet-routinematig. Een routinematige technologie beperkt het potentieel voor flexibiliteit, terwijl een meer non-routinematige technologie het potentieel juist vergroot. Er zijn volgens hem vier technologische ontwerpvariabelen af te leiden die wijzen op mogelijke belemmeringen van flexibiliteit:

- De wijze van produceren: proces- of massaproductie tegenover project- of stukproductie. Hoe meer de wijze van productie is gereguleerd, hoe geringer het potentieel voor flexibiliteit. Belangrijke indicatoren van het potentieel aan flexibiliteit zijn het verwerkingsvolume, de varieerbaarheid van de productiecapaciteit, de hoeveelheid verschillende grondstoffen en data, en de hoeveelheid verschillende geproduceerde producten en diensten.
- De lay-out van de fysieke productie: traditionele lijn versus flexibel bewerkingsstation. Belangrijke indicatoren van het potentieel aan flexibiliteit zijn de veranderbaarheid van de opstelling, de fase van het productieproces waarin de producten worden gedifferentieerd, de doorlooptijd en de positie van de voorraden. Op basis van deze indicatoren kan een continuüm worden opgesteld met vier verschillende lay-outs, namelijk lijn, groep, functionele en werkstation. De lijn lay-out heeft de laagste flexibiliteitspotentieel, het bewerkingsstation het hoogste. Bij een bewerkingsstation lay-out worden alle handelingen door dit ene station of die ene persoon uitgevoerd. In veel dienstverlenende organisaties, waar individuele medewerkers aanzienlijke vrijheid van handelen hebben, bestaat er vaak maar één bewerkingsstation tussen input en output; één medewerker verricht alle handelingen en heeft toegang tot allerlei systemen. Bij de inrichting van dienstverlenende organisaties wordt daarom steeds meer gekozen voor flexibele werkplekken en flexibele kantoren. Medewerkers kunnen thuis, op locatie bij de klant en op het werk de nodige handelingen verrichten om de klant te bedienen.

- De transformatiemiddelen: zeer gespecialiseerde versus universele uitrusting. De aanwendbaarheid van transformatiemiddelen zoals machines, apparatuur, instrumenten en informatiesystemen, kan uiteenlopen van gespecialiseerde machines en uitrusting, die uitsluitend worden gebruikt voor het maken van één product of dienst, via multipurpose-machines, die kunnen worden aangewend voor de fabricage van een reeks producten, tot universele uitrusting, te gebruiken voor het produceren van een zeer breed scala aan producten en diensten. Belangrijke indicatoren van het potentieel aan flexibiliteit zijn zowel de toepasbaarheid van machines, instrumenten en andere uitrusting als de snelheid waarmee ze opnieuw kunnen worden ingesteld voor de productie van andere producten of diensten (omsteltijden). Hoe universele de uitrusting, hoe groter het flexibiliteitspotentieel. Recente ontwikkelingen in productietechnologie en informatiesystemen hebben volgens Volberda een geweldige invloed gehad op deze ontwerpvariabele. In verscheidene sectoren maken nieuwe flexibele technologieën een verschuiving mogelijk van grote serie- en massaproductie van sterk gestandaardiseerde producten naar toenemende maatwerkproductie of zelfs mass customization; het is nu mogelijk om tegen lage kosten sterk uiteenlopende, zelfs individuele maatwerkproducten en – diensten te produceren. In het geval van flexibele productieautomatisering (FRA) past de organisatie programmeerbare micro-elektronica toe om het productiesysteem te beheersen. Dit kan betrekking hebben om het ontwerp (CAD), de productiebeheersing (CAM), de productie zelf (NC, CNC machines of robotica) en op de communicatie met leveranciers en afnemers (EDI). Volberda geeft het voorbeeld van Benetton, die niet alleen een CAD/CAM – productiesysteem ontwikkelde om snel te reageren, maar tegelijkertijd een real-time informatiesysteem voor retailers ontwierp waarmee snelle communicatie mogelijk is tussen retailers, productie en onderaannemers.
- Het operationele kennisrepertoire: beperkte versus uitgebreide vaardigheden en kennis die in de werkstroom worden gebruikt. Belangrijke indicatoren die het flexibiliteitspotentieel bepalen zijn:
  - de variabiliteit van werkzaamheden, taken vereiste materialen en instellingen;
  - de mate waarin controle is geëxpliciteerd;
  - het niveau van vaardigheden, kunde en knowhow.

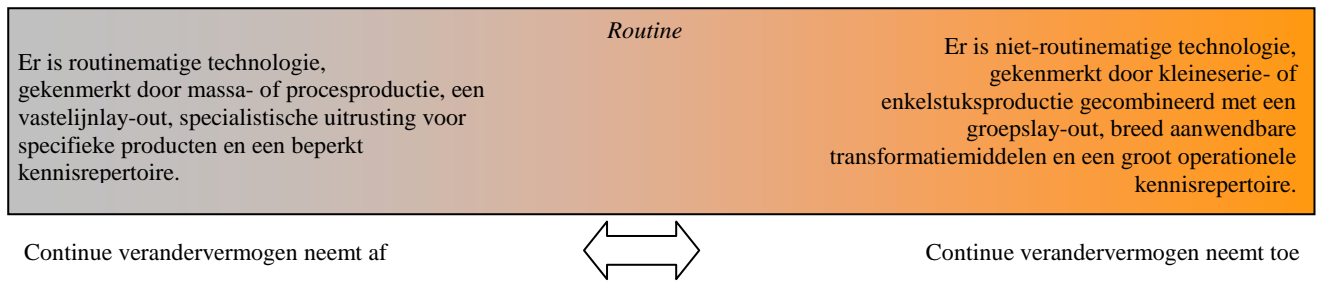
Een grote variabiliteit van werkzaamheden, een kleinere mate van extrinsieke controle en een hoger niveau van vaardigheden bieden ruimte aan meer flexibiliteit.

## Conclusie

Concluderend kan het volgende worden gezegd:

- Er wordt vanuit strategisch management hoek een sterke relatie gezien tussen de technologie van een organisatie en haar flexibiliteitspotentieel.
- Routinematige technologie wordt vaak gekenmerkt door massa- of procesproductie, een vastelijn lay-out, specialistische uitrusting voor specifieke producten en een beperkt kennisrepertoire. Dergelijke technologie is gericht op volume om schaalvoordelen en leereffecten te creëren. De potentiële flexibiliteit is minimaal.
- Niet-routinematige technologie wordt gekenmerkt door kleine serie- of enkelstuksproductie gecombineerd met een groeps lay-out. Bovendien zijn de transformatiemiddelen breed aanwendbaar, en is het operationele kennisrepertoire groot. Zo'n volledig herinzetbare technologie geeft ruimte voor experimenten en variatie, omdat het flexibiliteitspotentieel niet aan banden wordt gelegd door technologische beperkingen.
- Er is geen onderzoek gevonden waarin specifiek wordt onderzocht wat de invloed van de technologie is op het *continue* verandervermogen. Er wordt aangenomen dat de in de vorige punten beschreven conclusies met betrekking tot de invloed van technologie op het 'gewone' verandervermogen en op de flexibiliteit van de organisatie ook van toepassing zijn op het continue verandervermogen.

## Invloed van technologie op het continue verandervermogen van een organisatie



Figuur 3.5: Invloed van technologie op het continue verandervermogen

### 3.6 WELKE ROL SPEELT HET LEREND VERMOGEN BIJ CONTINUE VERANDERING?

Vanuit veranderkundige hoek zijn diverse onderzoeken gevonden die ingaan op de impact van het lerend vermogen van een organisatie op het verandervermogen. Vanuit strategisch management hoek wordt aangetoond dat het lerend vermogen van invloed is op de flexibiliteit van een organisatie. Hieronder wordt eerst ingegaan op het belang van het lerend vermogen voor het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van een organisatie. Daarna worden onderzoeken beschreven die onderscheid maken in het niveau van leren dat nodig is voor verandering c.q. flexibiliteit.

**Belang van lerend vermogen voor het verandervermogen.** Vanuit veranderkundige hoek wordt in drie onderzoeken ingegaan op het belang van het lerend vermogen voor een organisatie die te maken heeft met (voortdurende) verandering, namelijk door Boonstra (2000), Williams (1997) en door Beer et al. (2000). Boonstra heeft op basis van theoretische inzichten en de ervaringen die zijn opgedaan in cases een overzicht gemaakt van succesvoorwaarden voor het effectief begeleiden van complexe veranderingsprocessen: *'In deze tijd van technologische, economische en sociale veranderingen moeten organisaties zowel flexibel als innovatief zijn. Daarvoor dienen zij te beschikken over twee, onderling sterk samenhangende, vermogens: in de eerste plaats het vermogen zichzelf snel en continu nieuwe dingen aan te leren. In de tweede plaats moeten zij de denk- en daadkracht van de leden van de organisaties kunnen mobiliseren bij deze leerprocessen. Organisaties die over beide leervermogen beschikken, worden 'lerende organisaties' genoemd. Het gaat in zulke organisaties om door een bewust beleid het lerend vermogen op alle niveaus continu te versterken. Dat lukt alleen wanneer de mensen in de organisatie de kans krijgen voortdurend hun capaciteiten te vergroten. Het is duidelijk dat de mate waarin een organisatie lerend kan worden genoemd, mede afhangt van de kenmerken van de individuele personeelsleden.'* Boonstra is van mening dat lerende organisaties ondenkbaar zijn zonder lerende mensen. Personeelsleden moeten een positieve houding hebben tegenover leren. Dit betekent dat ze ontvankelijk moeten zijn voor feedback, tolerantie hebben voor fouten, durven experimenteren en open willen communiceren. Ook dienen mensen over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken. Het belang van het leervermogen van individuen binnen de organisatie voor het verandervermogen wordt ook benadrukt door Williams (1997). Hij zegt hierover: *"Individual learning agility" may be just the lever organizations need to facilitate meaningful change.'*

Beer et al. benadrukken het belang van zowel individueel leren als organisatie leren. Ze bespreken de verschillen tussen de 'harde' en 'zachte' benadering van verandering, en de resultaten van deze benaderingen. Bij de harde benadering, ook wel theorie E genoemd, is verandering gebaseerd op economische waarde. Bij de zachte benadering, ook wel theorie O genoemd, is verandering gebaseerd op de capaciteit van de organisatie. Bij deze theorie staat het ontwikkelen van de organisatiecultuur en de medewerkers centraal. Dit wordt gedaan door individueel en organisatie leren: het proces van



veranderen, feedback krijgen, reflecteren en verder veranderen. De auteurs tonen aan dat deze 'zachte' factoren erg belangrijk zijn. Een organisatie die volgens theorie E werkt kan weliswaar op korte termijn veranderingen doen slagen, maar er ontstaat op den duur een ongezonde organisatie waar geen fut meer is voor verandering.

Vanuit strategisch management hoek gaat Volberda (2004) in op de vraag hoe het vermogen tot flexibiliteit kan worden behouden en verder ontwikkeld. Als ondernemingen gelijke tred willen houden met hun veranderende omgeving, moeten ze volgens hem beschikken over enkele unieke vaardigheden om te leren, af te leren en opnieuw aan te leren op basis van gedrag uit het verleden. Het leerproces moet zowel adaptief als manipulatief zijn, in de zin dat organisaties zich defensief aanpassen aan de werkelijkheid en de verworven kennis offensief gebruiken om een betere afstemming te bereiken tussen organisatie en omgeving.

### **Verschillende niveaus van leren**

Vanuit veranderkundige hoek wordt door twee auteurs onderscheid gemaakt in verschillende niveaus van leren en de invloed daarvan op veranderingen. Williams (1997) onderscheidt drie niveaus in leervermogen bij individuen binnen de organisatie. Hij zegt hierover: "*There are three levels of learning ability. Agile or active learners, about 10% of the organizational population, are unusually effective in new or challenging situations and have an outsized impact when placed in the right job. The majority of people in an organization are random or passive learners (60%). Members of this population learn as a matter of happenstance rather than habit, nature, or desire but still may be the linchpin for their entire team--at least until the team has to deal with change. Blocked learners, the remaining people in the organization, are the most resistant to or discombobulated by change but have their place in organizational life, especially in roles where creativity is not required.*" De auteur adviseert passive learners meer te worden als de active learners door zich juist vooraan te plaatsen in nieuwe situaties en zo zichzelf te forceren tot ontwikkeling en nieuwe inzichten. Boonstra (2000) maakt onderscheid tussen eerste orde, tweede orde en derde orde leren. Bij het eerste orde leren gaat het om leren van fouten door het bewust maken van handelingsregels op hun effectiviteit en het aanpassen van het handelen. Dit eerste orde leren is van toepassing bij het verbeteren van het eigen handelen vanuit een eigen arsenaal van kennis en ervaring. Tweede orde leren betreft het reflecteren in het handelen zelf door een interactief proces van vragen stellen, uitproberen, al handelend reflecteren en bijsturen. Tweede orde leren komt op gang als zich bij routine handelingen verrassingen voordoen, het probleem niet direct duidelijk is en bekende oplossingen niet meer werken. Dit eerste en tweede orde leren helpt bij het oplossen van bekende problemen en bij het aanpakken van definieerbare problemen. Deze twee niveaus van leren dragen volgens Boonstra bij aan het professioneel en methodisch handelen bij eerste en tweede orde veranderingen in organisaties. Bij derde orde veranderingen, waarin vraagstukken ambigue zijn en vernieuwingsprocessen op gang komen door interacties in organisatorische netwerken, is het volgens hem onontkoombaar dat ook het leren en handelen op een ander niveau komt en verder gaat dan de bestaande concepten over leren van individuen binnen organisatie. Bij derde orde leren gaat het om 'reflection-on reflection-in action'. Het betreft reflecties op het eigen denken, handelen en leren, en op de achterliggende aannamen die hieraan ten grondslag liggen: de wijze waarop je gebeurtenissen observeert en interpreteert, waarop je problemen definieert, waarop je analyseert en conceptualiseert, waarop je acteert en interacteert. Het gaat om het herkennen en opnieuw doordenken van eigen assumpties en handelingspatronen.

Vanuit strategisch management onderscheidt Volberda (2004) drie vormen van leren in relatie tot flexibiliteit. Deze zijn vergelijkbaar met de door Boonstra beschreven eerste, tweede en derde orde leren. Waar Boonstra de nadruk legt op verbeteren van en reflecteren op het handelen, legt Volberda de nadruk op het verbeteren van en reflecteren op normen en waarden:

- Enkelvoudig leren: leren om fouten te ontdekken en te corrigeren binnen de bestaande normen en waarden. Flexibiliteit is het vermogen afwijkingen van bestaande normen en waarden te ontdekken en de snelheid waarmee deze afwijkingen worden gecorrigeerd. De beperkte zoekprocessen zijn gebaseerd op routines en kunnen resulteren in een rigide organisatie. Organisaties hebben

enkelvoudig leren nodig om enkele van hun belangrijkste functies waar te maken, zoals het zorgdragen voor continuïteit, samenhang en stabiliteit.

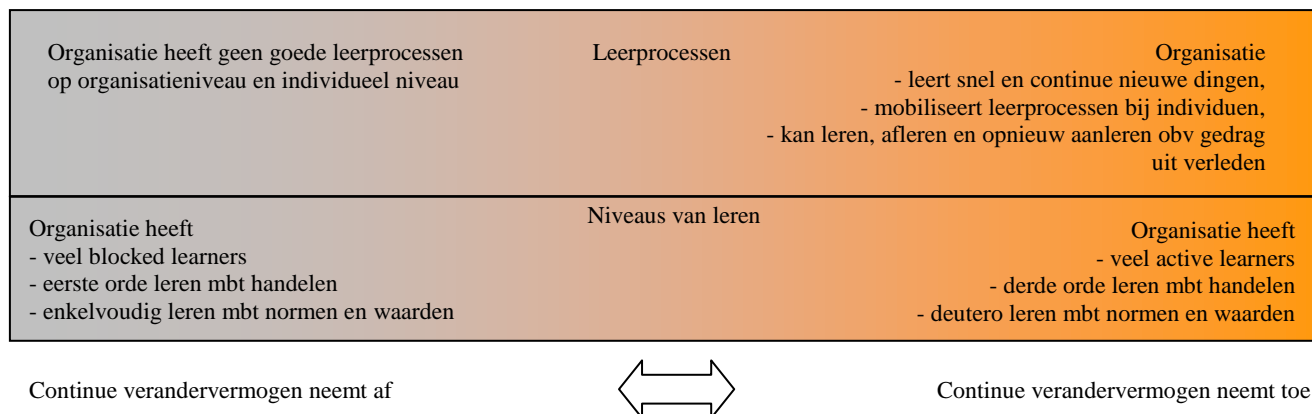
- Dubbelvoudig leren: leren om fouten te ontdekken en te corrigeren in de normen en waarden zelf. Flexibiliteit is het vermogen de algemene normen en waarden aan te passen en de snelheid waarmee die aanpassingen worden geïmplementeerd. De uitgebreide zoekprocessen kunnen leiden tot onbenutte financiën en middelen en instabiliteit als gevolg van overreageren op marktveranderingen en uitgebreide, geldverkwistende informatieverzameling. Organisaties hebben dubbelvoudig leren nodig om te kunnen reflecteren, monitoren en waar nodig aan te passen.
- Enkelvoudig en dubbelvoudig leren zijn tegengesteld en tegelijkertijd complementair. Daarom moeten organisaties leren om beide te beheersen. Dit leidt tot deuteroleren: het reflecteren op verschillende leervormen in verschillende situaties om zo een passende balans te vinden tussen enkelvoudig en dubbelvoudig leren. Met name reflectie over die processen die het leersysteem belemmeren. Het geeft een hoger niveau van flexibiliteit aan, namelijk metaflexibiliteit.

## Conclusie

Concluderend kan het volgende worden gezegd:

- Uit zowel veranderkundige als strategisch management hoek blijkt dat het lerend vermogen van grote invloed is op het verandervermogen c.q. de flexibiliteit van de organisatie en dat er verschillende niveaus zijn in leren, waarbij de hogere niveaus veranderingen ondersteunen.
- Uit veranderkundige hoek blijkt dat zowel het lerend vermogen van de organisatie als geheel als het lerend vermogen van de individuen binnen de organisatie van invloed zijn op het verandervermogen van de organisatie.
- Uit veranderkundige hoek blijkt dat het verandervermogen wordt vergroot als de organisatie het vermogen heeft zichzelf snel en continu nieuwe dingen aan te leren en in staat is de denk- en daadkracht van de leden van de organisaties kunnen mobiliseren bij deze leerprocessen;
- Uit strategisch management hoek blijkt dat ondernemingen om gelijke tred te kunnen houden met hun veranderende omgeving, moeten beschikken over enkele unieke vaardigheden om te leren, af te leren, en opnieuw aan te leren op basis van gedrag uit het verleden.
- Er kunnen drie niveaus in leervermogen bij individuen worden onderscheiden: blocked learners, passive learners en active learners. Blocked learners hebben weerstand tegen verandering, terwijl active learners veranderingen ondersteunen.
- Vanuit de veranderkundige hoek wordt onderscheid gemaakt tussen eerste, twee en derde orde leren, waarbij het leren gericht is op verbeteren van en reflecteren op het handelen, en derde orde leren nodig is voor complexe veranderingen.
- Vanuit strategisch management hoek wordt onderscheid gemaakt tussen enkelvoudig, dubbelvoudig en deuteroleren, waarbij het leren gericht is op het verbeteren van en reflecteren op normen en waarden en waarbij deuteroleren leidt tot een grotere flexibiliteit.
- Met betrekking tot de leerprocessen hebben de onderzoeken zich gericht op organisaties die in een continu veranderende omgeving zitten. Daarom zijn de genoemde factoren van toepassing op het *continue* verandervermogen.
- Met betrekking tot de niveaus van leren worden geen uitspraken gedaan met betrekking tot het continue verandervermogen. Er wordt aangenomen dat de in de vorige punten beschreven conclusies met betrekking tot de niveaus van leren ook van invloed zijn op het continue verandervermogen.

## Invloed van het lerend vermogen op het continue verandervermogen van een organisatie



Figuur 3.6: Invloed van het lerend vermogen op het continue verandervermogen

### 3.7 WELKE ROL SPEELT DE VERANDERHISTORIE BIJ CONTINUE VERANDERING?

Vanuit veranderkundige hoek schrijven verschillende auteurs over het effect van de veranderhistorie op het verandervermogen van een organisatie. Vanuit strategisch management hoek gaat Volberda in zijn onderzoek niet in op de impact van de veranderhistorie op de flexibiliteit van de organisatie.

Wissema (1988) schrijft dat de verandergeschiedenis op ten minste twee manieren tot uitdrukking komt. Ten eerste in de invloed die de resultaten hebben op de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Resultaten kunnen volgens de auteurs heel sterk de sfeer in een organisatie bepalen. Waar een algehele 'winnaars' stemming heerst, zoals bij de door hen onderzochte organisaties BSO en Unigro, wordt heel anders aangekeken tegen toekomstige veranderingen dan in organisaties waarin de ene klap de andere lijkt op te volgen. Ten tweede komt de verandergeschiedenis tot uitdrukking in de invloed die uitgaat van het al dan niet aanwezig zijn van een sfeer van vertrouwen tussen de medewerkers en het management en de medewerkers onderling. Vooral eerder ervaringen met veranderingsprocessen bepalen de wijze waarop in de organisatie naar de toekomst wordt gekeken. Als men ingrijpende veranderingen aan den lijve heeft ondervonden, en deze veranderingsprocessen waren op een bevredigende wijze geleid, dan kijkt men toekomstige veranderingen met meer vertrouwen tegemoet dan in de tegenovergestelde situatie. Bij DAF bestond tegen die achtergrond de nodige angst ten opzichte van nieuwe veranderingen, terwijl bij enkele vestigingen van Unigro op grond van eerdere ervaringen bij fusies hier en daar een bijna blind vertrouwen bestond in de directe leiding.

Twee auteurs onderzochten de impact van een negatieve veranderhistorie op de mogelijkheid om toekomstige veranderingen door te voeren:

- Abrahamson (2000) beschrijft een bedrijf dat militaire helikopters produceert. Iedere helikopter wordt op maat gemaakt voor een specifieke missie. Als het militaire budget van de overheden minder wordt, komt het bedrijf in de problemen. Om te kunnen overleven, moeten ze veel veranderen. Dat veranderen voor deze organisatie geen gemakkelijke opgave was door een negatieve veranderhistorie, verwoordt de auteur als volgt: "*The organization itself, however, had little desire or energy to heed the call. It had a long history of big, expensive, failed changes, and employees were burned out and cynical*".

- Bilchik (2000) beschrijft hoe een hele reeks aan veranderingen binnen de health care leidt tot stress, en stress uiteindelijk leidt tot wat zij noemt organization depression: "*Stress - caused by mergers, acquisitions, sales, closings, integrations, desintegrations, smash-and-burn turnaround programs, management mutations and name changes - is the stuff of which depressions are made.*", Organization depression wordt in het artikel vergeleken met depressie bij mensen. Vooral het steeds weer falen wordt gezien als belangrijke oorzaak voor deze depressie. Bob Phillips, een klinisch psycholoog die werkt voor een health care consulting firma, geeft een analyse van een Californisch health system: "*You hear leaders say, medicare reimbursement isn't working, managed care isn't working, fee for service isn't working, and cost-plus is over. We can't go back, we can't go forward. .... They recently fired its entire executive staff, terminated its managed care contracts and turned all responsibility back to hospital. In essence they said, nothing we've done has worked. Were tired of trying to build something. We'll take it apart and just see what happens. We have no plan.*"

Ook uit onderzoek door Boonstra et al (1997) blijkt dat negatieve ervaringen die medewerkers hebben met eerdere veranderingsprocessen een grote barrière kunnen vormen. Boonstra et al. gaan in op oplossingen voor dit probleem. Deze oplossingen sluiten aan bij wat in de vorige paragraaf is gezegd over het belang van leerprocessen. Volgens Boonstra et al. is het van belang om negatieve ervaringen met veranderingen bespreekbaar te maken. Het bespreekbaar maken van deze ervaringen versterkt volgens hem het idee dat de organisatie wil leren van gemaakte fouten en nu een andere aanpak wil kiezen. Bovendien ontstaat er een duidelijk beeld van de bestaande barrières. Drie vragen kunnen een goed beeld geven van bestaande belemmeringen:

- Waarom hebben veranderingsprocessen in het verleden tot onvoldoende resultaat geleid?
- Welke belemmeringen ziet men om dit veranderingsproces goed te laten verlopen?
- Wat is er nodig om van de verandering een succes te maken?

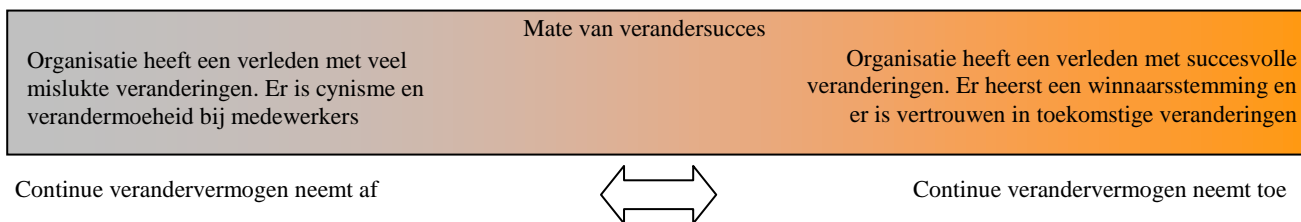
Het veranderpotentieel kan volgens Boonstra et al. worden vergroot als barrières voor verandering worden besproken en naar oplossingen wordt gezocht om deze te slechten. In de meeste gevallen gaat het niet om één specifieke barrière maar om een combinatie van oorzaken voor het falen van veranderingen. In deze literatuurstudie wordt een breed overzicht geboden voor deze barrières en oplossingen. In dit hoofdstuk is ingegaan op de barrières voor verandering die liggen in de kenmerken voor de organisatie en is de oplossingsrichting voor deze barrières besproken. In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de barrières voor verandering die liggen in de kenmerken van het veranderproces en zullen de oplossingsrichtingen daarvoor worden besproken. De hoop is dat dit behulpzaam is voor organisaties die keer op keer falen in het doorvoeren van veranderingen en daardoor steeds meer aanlopen tegen de negatieve effecten van deze veranderhistorie.

## Conclusie

Concluderend kan het volgende worden gezegd:

- Er is vanuit veranderkundige hoek aangetoond dat de veranderhistorie een duidelijke impact heeft op het vermogen om toekomstige veranderingen door te voeren.
- Mislukte veranderingen leiden tot cynisme en verandermoeheid bij medewerkers en daarmee een negatieve impact hebben op het verandervermogen van een organisatie.
- Succesvolle veranderprocessen leiden tot een 'winnaarsmentaliteit' en vertrouwen geven voor toekomstige veranderprocessen en daarmee een positieve impact hebben op het verandervermogen van een organisatie.
- Het gaat in de hier genoemde onderzoeken steeds over het vermogen om toekomstige veranderingen te ondergaan. Er wordt aangenomen dat de in de vorige punten beschreven conclusies met betrekking tot de invloed van de veranderhistorie op het 'gewone' verandervermogen van de organisatie evengoed van toepassing zijn op het continue verandervermogen.

### Invloed van de veranderhistorie op het continue verandervermogen van een organisatie



Figuur 3.7: Invloed van de veranderhistorie op het continue verandervermogen

## 3.8 SAMENVATTING EN CONCLUSIE HOOFDSTUK 3

In dit hoofdstuk zijn van de kenmerken van de organisatie onderzocht welke factoren van invloed zijn op het continue verandervermogen. Uit het onderzoek blijkt dat alle organisatiekenmerken factoren bevatten die van invloed zijn op het continue verandervermogen. In onderstaand schema wordt een overzicht gegeven van deze factoren:

Organisatiekenmerk	Factoren die van invloed zijn op continue verandervermogen
Strategie	De inhoud van de ondernemingsstrategie en het gehanteerde strategisch model
Structuur	De mate van hiërarchie en centralisatie, de verbijzondering van arbeidsverdeling en de organisatievorm
Processen en procedures	De omvang en doel van de processen en procedures en de manier waarop gedrag wordt gereguleerd
Cultuur	De identiteitsvorming, leiderschap, ongeschreven regels, externe oriëntatie en de perceptie op invloed
Technologie	De mate van routine van technologie
Lerend vermogen	De leerprocessen en de niveaus van leren
Veranderhistorie	Mate van veranderversucces in het verleden

Iedere factor kan een negatieve of een positieve invloed hebben op het continue verandervermogen. Aan het eind van ieder paragraaf is deze invloed visueel weergegeven. In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van deze visuele weergaven.

#### Vergelijking onderzoeken drie visies

In hoofdstuk twee is een overzicht gegeven van drie visies op continue verandering. De eerste visie is verder onderverdeeld in drie groepen A, B en C. De meeste in dit hoofdstuk aangehaalde onderzoeken gingen over de impact op het 'gewone' verandervermogen (visie 1 groep B) of de flexibiliteit van de organisatie (visie 3). Slechts een gering aantal onderzoeken ging over de impact op het continue verandervermogen (visie 1 groep C). Er bleek een sterke link tussen het 'gewone' verandervermogen, de flexibiliteit van de organisatie en het continue verandervermogen. Daarom werd in de conclusies steeds gesteld dat kan worden aangenomen dat de factoren die van impact zijn op het 'gewone' verandervermogen of op de flexibiliteit van de organisatie, ook van toepassing zijn op het continue verandervermogen.

Onderzoeken die vallen binnen de eerste visie groep A en binnen de tweede visie zijn in dit hoofdstuk niet aan de orde gekomen, omdat deze zich niet richten op kenmerken van de organisatie, maar veel meer op kenmerken van het veranderproces. Deze zullen daarom in het volgende hoofdstuk wel aan de orde komen.

# 4 Kenmerken van het veranderproces

## **Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar kenmerken van het veranderproces. Van verschillende kenmerken zal worden onderzocht of en zo ja welke invloed ze hebben op het continue verandervermogen van een organisatie. De opzet van de eerste vier paragrafen zal verschillen met de opzet van de andere paragrafen.

In de eerste vier paragrafen worden de kenmerken verandernoodzaak, verandervisie en –doelstellingen, veranderstrategie en leiderschap bij verandering behandeld. Zoals in paragraaf 2.3 aangegeven, houden onderzoeken die passen binnen de tweede visie en de derde visie op continue verandering zich op metaniveau hiermee bezig. Reflectie op de manier waarop de organisatie met continue verandering om zou moeten gaan, staat centraal. Onderzoeken die passen binnen de eerste visie op verandering gaan ook in op de verandernoodzaak, verandervisie en –doelstellingen, veranderstrategie en leiderschap bij verandering. Echter niet op metaniveau, maar op het niveau van afzonderlijke veranderingen. Daarom zal in de eerste vier paragrafen de besproken onderzoeken worden onderverdeeld in twee niveaus. Als eerste het niveau van de afzonderlijke veranderingen, waarbij ingegaan wordt op onderzoeken vanuit de eerste visie. Als tweede het metaniveau, waarbij ingegaan wordt op onderzoeken vanuit de tweede en derde visie.

De paragrafen 4.5 tot en met 4.7 gaan in op de andere kenmerken van het veranderproces, namelijk de kosten en opbrengsten van verandering, de manier waarop het veranderingsproces wordt uitgevoerd, de rol van leiderschap tijdens verandering en de rol van medewerkers. Onderzoeken die vallen binnen de tweede en derde visie op continue verandering, gaan niet op deze kenmerken in. Daarom zullen deze paragrafen zich concentreren op onderzoeken die vallen binnen de eerste visie op continue verandering. Hierbij zal onderscheid worden gemaakt tussen onderzoeken naar de effectiviteit van één verandering (groep A), het ‘gewone’ verandervermogen van de organisatie (groep B) en het continue verandervermogen (groep C). Er zal worden gekeken in hoeverre deze onderzoeken elkaar overlappen, tegenspreken of aanvullen.

## **Hoofdstukindeling**

Hoofdstuk vier wordt onderverdeeld in de volgende kenmerken van het veranderproces:

- 4.1 Noodzaak van verandering
- 4.2 Verandervisie en –doelstellingen
- 4.3 Veranderstrategie
- 4.4 Leiderschap bij verandering
- 4.5 Kosten en opbrengsten van verandering
- 4.6 Uitvoering van het veranderingsproces
- 4.7 De rol van medewerkers bij verandering
- 4.8 Samenvatting en conclusie

## **4.1 WELKE ROL SPEELT DE NOODZAAK VAN DE VERANDERINGEN BIJ CONTINUE VERANDERING?**

Verschillende auteurs schrijven over de noodzaak van veranderingen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen twee niveaus waarop de verandernoodzaak wordt onderzocht:

- Het eerste niveau betreft de noodzaak van afzonderlijke veranderingen. Vanuit veranderkundige hoek concentreren veel auteurs zich op de vraag of medewerkers de noodzaak voor verandering inzien, en wat het effect daarvan is op het succes of falen van de verandering. Ze gaan niet in op de vraag of de verandering zelf noodzakelijk is, maar nemen aan dat de door het management voorgestelde veranderingen ook noodzakelijk zijn.
- Het andere niveau is een meer metaniveau, waarbij wordt gereflecteerd op de noodzaak van continue verandering. Hierbij speelt de vraag in hoeverre het voor iedere organisatie en/of iedere afdeling wel noodzakelijk is om continue veranderingen door te voeren of om te streven naar een hoge mate van flexibiliteit.

Hieronder zal allereerst op onderzoeken rond het eerste niveau worden ingegaan. Daarna wordt op onderzoeken rond het metaniveau ingegaan.

### **4.1.1 Noodzaak van één of een aantal veranderingen**

Uit onderzoeken vanuit veranderkundige hoek blijkt dat de mate waarin medewerkers het belang van de noodzaak van de verandering inzien, van invloed is op het succes of falen van de verandering. Indien medewerkers de noodzaak van verandering niet inzien, heeft dit volgens de volgende onderzoeken een negatief effect:

- Cozijnsen (1987) zoekt in diverse cases naar belemmeringen voor veranderingen. Hij noemt als belangrijke belemmering dat er onvoldoende aandacht is voor het opbouwen van een gedeelde probleemervaring en dat de noodzaak om een breed draagvlak voor verandering op te bouwen werd onderschat.
- Wissema (1988) geeft op basis van zijn onderzoek aan, dat één van de belangrijkste factoren die de veranderingsbereidheid van medewerkers in negatieve zin beïnvloeden is, dat men in onzekerheid verkeert over het waarom van de verandering.
- In het onderzoek van PW/Mori (1997) naar barrières voor verandering wordt door 30% van de respondenten aangegeven dat 'no perceived need of change' een belangrijke barrière vormt voor verandering. Dit is blijkbaar niet alleen in de opstartfase van veranderingsprojecten, want bij onlangs afgeronde projecten staat deze factor op de derde plaats als belangrijke barrière. Kennelijk zien mensen zelfs na afronding nog niet in waarom de veranderingen nodig waren.

Een aantal auteurs toont aan dat indien medewerkers de noodzaak van verandering wel inzien, dit een positief effect heeft:

- Wissema (1988): Het onderzoek toont aan dat als medewerkers de noodzaak van veranderingen inzien, dit een positief effect op het verandervermogen heeft. Hij licht dit toe aan de hand van een voorbeeld van veranderingen bij Unigro. Bij Unigro werden de op zich zeker niet prettige fusies of overnames door de gehele organisatie ondersteund, omdat men de noodzaak van schaalvergroting in zag.
- Aan de hand van de casestudies wordt door Cozijnsen (1987) een lijst met succesfactoren voor verandering gegeven. Een belangrijke succesfactor is dat medewerkers een gedeelde probleemervaring hebben.

Het blijkt niet altijd gemakkelijk om medewerkers te overtuigen van de noodzaak van verandering. Volgens sommige auteurs hebben medewerkers moeite om de noodzaak van veranderingen in te zien, ook al is deze wel aanwezig. Dit komt omdat ze dit niet kunnen, doordat ze worden gehinderd door wat Black (2001) mental maps noemt. Of dit komt omdat ze dit niet willen, omdat volgens Pascale et al.

(1997) veranderingen de vertrouwde wereld bedreigen. Hieronder worden beide theorieën kort toegelicht.

Volgens Black veranderen mensen niet gemakkelijk omdat ze geneigd zijn de noodzaak van verandering niet in te zien. Dit komt doordat mensen 'mental maps' aanleggen, die hen helpen hun gedrag en beslissingen te leiden. Deze maps worden aangelegd, als ze bewezen hebben succesvol te zijn. Onbewust worden deze maps vervolgens toegepast. Deze maps hinderen mensen bij het zien van de noodzaak voor verandering. De auteur noemt als een voorbeeld hiervan Ikea, die overal in de wereld bedden in verschillende maten, gemeten in centimeters, verkopen en daarmee succes hadden. Alleen in de VS liep het niet met de beddenverkoop. Drie jaar lang probeerden de marketeers via reclame de verkoop te stimuleren, maar dit lukte niet. Totdat ze eindelijk over gingen op 'king, queen en twin', de gebruikelijke maataanduiding in de VS. Het duurde bijna drie jaar voordat ze hier de noodzaak van inzagen, terwijl dit voor een buitenstaander erg voor de hand lag. Ze moesten hiervoor hun map aanpassen, wat hen niet makkelijk viel. Volgens de auteur moeten medewerkers geholpen worden nieuwe mental maps aan te leggen. De auteur geeft aan dat dit het beste kan door heel duidelijk contrast te laten zien. Bijvoorbeeld hadden managers bij Samsung Electronics moeite te begrijpen dat de map die ze volgden in Korea niet te volgen was in de VS. De map die ze volgde in Korea leidde tot een sterke positie aan de bovenkant van de markt, die onder andere tot uiting kwam door de beste plaatsen in winkels. De CEO zette de managers in het vliegtuig naar de VS, om daar bij een aantal belangrijke retailers te kijken. Tot hun verbazing zagen de managers hun producten daar op het koopjesniveau liggen. Plotseling zagen ze duidelijk dat ze in VS een andere map moesten volgen.

Dat mensen niet graag de noodzaak van verandering willen inzien, wordt mooi verwoord door Pascale et al: *'It's like being stirred from your dreams by a strange noise in the night: in the fog of semi consciousness, one part of you struggles to focus on whether it's an intruder or the cat, but another part resists the possibility of bad news and struggles to go back to sleep. Similarly, people in organizations resist undertakings that would pull them from their familiar world.'* (Pascale et al., 1997). Als een leider de problemen en de urgentie gaat communiceren, zal dit daarom in eerste instantie verdedigingsreacties opwerpen. Maar door steeds weer de spiegel voor te houden en open, eerlijk, met urgentie en met voldoende productieve stress erover te spreken, zal het besef van urgentie gaan leven. Dit zien de auteurs als belangrijke taak van de leiding. Hierbij wordt door de auteurs het voorbeeld aangehaald van het Amerikaanse leger. Hier werd een intensieve simulatie, genaamd After Action Review, gebruikt voor alle leidinggevenden. Eén van de zeven disciplines die ingebed is in de AAR, is de volgende: 'create relentless discomfort with the status quo.' Dit is volgens de auteurs ook relevant voor organisaties. Bij veel organisaties lukt dit tijdelijk, maar bij continue verandering is dit iets wat een krachtige dagelijkse discipline moet zijn. Dit is iets wat niet ophoud. Bij het Amerikaanse leger wordt dit 'Painting the bridge' genoemd: de Golden Gate bridge waarbij de schilder klaar is aan de ene kant en weer nodig moet beginnen aan de andere kant.

Uit bovenstaande onderzoeken blijkt dat het belangrijk is om met behulp van open een eerlijke communicatie en confrontatie de noodzaak van verandering bij medewerkers door te laten dringen. Dit wordt door Mars et al. 'pijnmanagement' genoemd: *'Zonder pijn is geen verandering mogelijk. Veranderingen zullen pas plaatsvinden als mensen de bestaande manier van functioneren als inadequaate ervaren, en pas in die mate dat zij inzien geen andere keuzes te hebben dan de huidige situatie te verlaten. Alleen dan kan iemand voor zichzelf rechtvaardigen dat de status-quo zal worden losgelaten. De emotionele pijn van niet veranderen is dan hoger dan de prijs die men betaalt voor het opgeven van de controle over de huidige situatie.'* (Mars et al, 2001).

Bovengenoemde auteurs onderschrijven dus allemaal het belang van een door medewerkers ervaren noodzaak voor verandering. Boonstra (2000) onderschrijft dit slechts ten dele. Hij is van mening dat er niet altijd een gevoel van urgentie hoeft te bestaan voor veranderen. Hij baseert dit op de uitkomsten van een onderzoek dat de Universiteit van Amsterdam samen met het SIOO heeft gedaan, naar de relaties tussen kenmerken van de organisatie, de aanpak van de veranderingen, het belang van



individuen bij de verandering en de actieve steun en inzet van betrokkenen om de verandering te realiseren. Bij diverse organisaties is tijdens een veranderproces aan alle medewerkers en leidinggevendenden een vragenlijst voorgelegd. Bij het analyseren van de resultaten zijn er volgens de onderzoekers patronen te ontdekken. Eén van de patronen is dat in organisaties waar geen knelpunten bestaan en waar het veranderproces handig wordt aangepakt, de steun en inzet voor veranderen toch hoog kan zijn. De auteur concludeert hieruit dat er niet altijd een gevoel van urgentie hoeft te bestaan voor veranderen. Het valt op dat Boonstra in zijn onderzoek alleen kijkt naar de factor 'knelpunten in de organisatie' als veroorzaker van een gevoel van urgentie. Uit het onderzoek van Cozijnsen (1987) blijkt dat er meer factoren zijn die een rol spelen. Hij stelt dat de noodzaak tot veranderen uit drie omgevingen kan komen:

- De contextuele omgeving: algemene ontwikkelingen van economische, politieke, technologische, sociaal-maatschappelijke en fysieke aard.
- De transactionele omgeving: dat deel van de omgeving waarmee directe interactie plaatsvindt. Het gaat dan vooral om de zogenaamde 'stakeholders', degenen die direct belang hebben bij wat er in en met de organisatie gebeurt, zoals eigenaars, klanten, werknemersorganisatie, lokale overheid.
- De interne omgeving, waarbij het enerzijds gaat om de systeemkenmerken zoals strategie, structuur, cultuur en technologie en anderzijds om de verschillende partijen in een organisatie.

De conclusie van Boonstra dat er niet altijd een gevoel voor urgentie hoeft te bestaan voor veranderen, lijkt, door het buiten beschouwing laten van de contextuele en de transactionele omgeving, wat te kort door de bocht. Verder blijkt uit een ander door hen beschreven patroon dat individuen bij verandering actieve steun en inzet willen geven indien er veel knelpunten bestaan in de organisatie, waardoor ze voortdurend met de problemen worden geconfronteerd. Hierdoor zien ze de urgentie van veranderen in. Alle onderzoeken bij elkaar genomen kan worden geconcludeerd dat de mate waarin medewerkers de noodzaak tot veranderen inzien, van invloed is op het succes of falen van de veranderingen.

#### **4.1.2 Reflectie op noodzaak continue verandering**

Bij de in de vorige paragraaf beschreven onderzoeken vanuit de veranderkundige hoek wordt alleen per verandering naar de verandernoodzaak gekeken, ook als een organisatie geconfronteerd wordt met veel volgtijdige en gelijktijdige veranderingen. In deze paragraaf wordt ingegaan op onderzoeken waaruit blijkt dat het belangrijk is om op metaniveau te kijken naar de vraag in hoeverre het voor de organisatie en/of voor een afdeling wel noodzakelijk is om continue veranderingen door te voeren. Deze onderzoeken vanuit komen zowel vanuit de veranderkundige hoek (tweede visie op continue verandering) als vanuit strategisch management hoek (derde visie). Vanuit beide hoeken wordt aangegeven dat het niet noodzakelijk is voor alle organisaties of iedere afdeling om voortdurend te veranderen. Om de noodzaak te bepalen is het volgens hen van belang om de turbulentie in de omgeving goed in kaart te brengen. De onderzoekers geven aan dat in veel gevallen het management dit niet goed heeft gedaan. Dit betreft twee aspecten:

- Te hoge inschatting van mate van turbulentie in de omgeving.
  - Veranderingen niet aan zien komen door slechte informatievoorziening.
- Oplossingen worden gevonden door het goed in kaart brengen van de omgevingsturbulentie en het verbeteren van de informatievoorziening. Deze punten worden hieronder uitgewerkt.

#### **In kaart brengen omgevingsturbulentie**

Vanuit veranderkundige hoek wordt door Scott-Morgan et al. (2001) aangegeven dat het in kaart brengen van de omgevingsturbulentie belangrijk is voor het bepalen van de noodzaak van veranderingen. Volgens hen moet een organisatie kijken naar de omgeving en een inschatting maken van de benodigde frequentie en impact van verandering. Hoe hoger de frequentie en impact van veranderingen in de omgeving, hoe groter de noodzaak voor veranderingen in de organisatie. Daar moet vervolgens de veranderstrategie op worden aangepast (zie volgende paragraaf).

Het belang van het in kaart brengen van de omgevingsturbulentie wordt vanuit de hoek van strategisch management onderschreven door Volberda (2004). Hij stelt dat de mate van omgevingsturbulentie bepalend is voor de eisen die worden gesteld aan de flexibiliteit van de organisatie. Bij het vaststellen van de omgevingsturbulentie is het volgens hem belangrijk om te bouwen op waarneembare kenmerken van de omgeving. Zijn ervaring is dat de perceptie die managers hebben van de omgeving sterk kan afwijken van de werkelijke omgeving. Veel organisaties typeren hun omgeving als in hoge mate turbulent, terwijl ze in werkelijkheid worden geconfronteerd met een groot aantal kleine veranderingen die grotendeels voorspelbaar zijn. Hij zegt hierover: *‘Op basis van mijn adviesopdrachten en ervaringen als managementdocent, moet ik vaststellen dat terwijl het normaal was te denken in termen van een voorspelbare omgeving, het nu juist populair en trendy is om te denken in termen van een turbulente omgeving. In plaats van het herkennen van systemen, patronen of cycli spreken managers liever over chaos, onzekerheid en hectiek. We moeten echter oppassen geen selffulfilling prophecies te creëren, met als gevolg dat elke omgeving automatisch als turbulent wordt beschouwd. Om tot een goede inschatting van de toereikendheid van de flexibiliteitsmix te komen, moeten we derhalve de juiste kenmerken van de omgeving vaststellen.’* (Volberda, 2004).

Om de omgevingsturbulentie te kunnen vaststellen moet als eerste een goed overzicht gemaakt worden van de concurrentiekrachten. Ten aanzien van concurrentiekrachten maakt Volberda een onderverdeling in:

- de inputkant, zoals grondstoffen, financiers, arbeidsmarkt en externe technologieën;
- de outputkant, zoals producten/diensten, PMC's, distributie en klanten;
- zowel input als output, namelijk concurrenten en regulerende instanties zoals overheid, vakbonden en brancheorganisaties.

De specifieke concurrentiekrachten variëren van organisatie tot organisatie. De ene organisatie moet bijvoorbeeld omgaan met turbulentie die wordt gegenereerd door procesinnovaties (externe technologie), rivaliteit onder bestaande concurrenten en nieuwe toetreders, terwijl een andere organisatie wordt geconfronteerd met turbulentie die voortkomt uit een schaarste aan hulpstoffen, verschuivingen in het aantal leveranciers of de introductie van substitutiemarkten (PMC's).

Na het in kaart brengen van de concurrentiekrachten moet vervolgens voor elk van de concurrentiekrachten worden bepaald wat de omgevingsturbulentie is. Deze wordt volgens Volberda bepaald door de dynamiek, complexiteit en de onvoorspelbaarheid van de concurrentiekrachten:

- Dynamiek, ofwel de mate waarin concurrentiekrachten in principe statisch in de tijd blijven, of voortdurend veranderen. Het gaat hierbij om de snelheid waarmee de omgeving verandert (frequentie) en om de intensiteit van deze veranderingen. Een hoge frequentie gecombineerd met een hoge intensiteit resulteert in een hoge omgevingsturbulentie.
- Complexiteit, die afhangt van het aantal factoren binnen een concurrentiekracht en hun onderlinge verwevenheid. Een hoog aantal factoren en een hoge verwevenheid resulteert in een hoge omgevingsturbulentie.
- Onvoorspelbaarheid. Wanneer factoren binnen concurrentiekrachten lineair en/of cyclisch zijn, kan het management voorbij ontwikkelingen extrapoleren en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. In veel omgevingen zijn echter de gegevens met betrekking tot toekomstige ontwikkelingen onduidelijk of worden over het hoofd gezien door het management, waardoor de omgeving relatief onvoorspelbaar is. Het meest onvoorspelbaar is een omgeving waar helemaal geen gegevens voorhanden zijn.

Vervolgens moet het niveau van omgevingsturbulentie worden bepaald. Hiertoe moeten de scores van omgevingsdynamiek, -complexiteit en -onvoorspelbaarheid worden opgeteld voor elk van de concurrentiekrachten. De mate van onvoorspelbaarheid legt het meeste gewicht in de schaal. Organisaties die actief zijn in een dynamische, complexe omgeving die grotendeels voorspelbaar is, staan voor minder turbulentie dan organisaties die zich omringd zien door een sterk onvoorspelbare omgeving. Er worden vier niveaus van omgevingsturbulentie onderscheiden:

- Statisch, simpel en voorspelbaar -> Stabiel, ofwel niet competitief.
- Dynamisch, complex en voorspelbaar → Complex/ dynamisch, ofwel matig competitief.
- Dynamisch, complex en vooral onvoorspelbaar -> Turbulent, ofwel hypercompetitief.
- Extreme score op in ieder geval onvoorspelbaarheid en ook op dynamiek en/of complexiteit: extreme turbulentie, ofwel extreme concurrentie.

Door Volberda wordt aangenomen dat de turbulentie in de omgeving bepalend is voor de benodigde flexibiliteit. Hoe dynamischer, complexer en onvoorspelbaarder de omgeving, des te meer flexibiliteit nodig is.

### **Verbeteren informatievoorziening**

Vanuit veranderkundige hoek wordt aangetoond door het onderzoek van Hamel et al. (1994) dat veel senior managers er niet in slagen om op tijd een goed beeld te krijgen van de toekomst en daarom worden verrast door plotseling opkomende concurrentie of veranderende vraag in de markt. De snelheid waarmee de omgeving verandert, is dan groter dan de snelheid waarmee de organisatie verandert. Gevolg is, dat er vrij abrupt grote reorganisatie- en reengineeringstrategieën worden opgestart, die vaak erg destabiliserend zijn voor medewerkers. Dit is volgens de auteurs niet nodig: *'despite excuses about global competition and the impact of productivity-enhancing technology, most layoffs at large US companies have been the fault of senior managers who fell asleep at the wheel and missed the turnoff for the future.'* (Hamel et al., 1994). De gevolgen hiervan zijn volgens de auteur vooral voor het personeel. Senior managers kunnen, door goed naar de ontwikkelingen in de omgeving te kijken, veranderingen veel zorgvuldiger voorbereiden, waardoor deze tot veel minder destabilisatie leiden. Dit wordt vanuit strategisch management hoek onderbouwd door Volberda (2004). Zoals hierboven aangegeven zijn volgens hem in veel omgevingen de gegevens met betrekking tot toekomstige ontwikkelingen onduidelijk of worden ze over het hoofd gezien door het management, waardoor de omgeving relatief onvoorspelbaar is. Door het verhogen van de informatieverwerkingscapaciteit kan dit volgens hem enigszins worden opgevangen. Indien er een kloof bestaat tussen de door de omgevingsturbulentie noodzakelijke flexibiliteit en de huidige flexibiliteit van de organisatie, moet het management allereerst proberen deze kloof te dichten door het uitvoeren van aanvullende informatieactiviteiten. Een toename van de informatieverwerkingscapaciteit van het management kan leiden tot een afname in het niveau van omgevingsturbulentie en daarmee een afname van de noodzakelijke flexibiliteit.

### **Conclusie**

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen twee niveaus waarop de verandernoodzaak wordt onderzocht.

Het eerste niveau betreft de noodzaak van afzonderlijke veranderingen. De vraag die hierbij speelt is: Wat is de impact van de noodzaak van verandering op het succes/falen van het doorvoeren van verandering? Vanuit veranderkundige hoek is het volgende aangetoond:

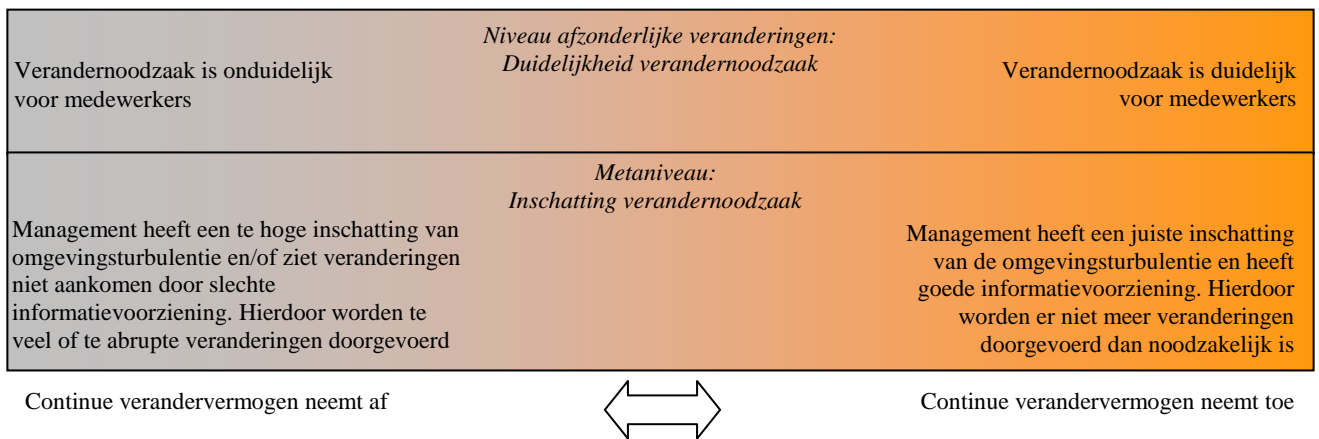
- Indien medewerkers de noodzaak voor verandering niet inzien, vormt dit een barrière voor verandering.
- Indien medewerkers de noodzaak voor verandering wel inzien, is dit een succesfactor voor verandering.
- De verandernoodzaak kan komen uit de contextuele omgeving, de transactionele omgeving of de interne omgeving.
- Het is niet altijd gemakkelijk medewerkers te overtuigen van de noodzaak van verandering, ook al is deze wel aanwezig. Dit komt omdat ze dit niet kunnen, doordat ze worden gehinderd door mental maps, of omdat ze dit niet willen omdat veranderingen de vertrouwde wereld bedreigen. Met behulp van open en eerlijke communicatie en confrontatie moet de noodzaak van verandering bij medewerkers doordringen.
- De meeste onderzoeken hebben betrekking op de effectiviteit van één verandering (visie 1 groep A). Er wordt aangenomen dat de effectiviteit van de afzonderlijke veranderingen van invloed is op het vermogen van een organisatie om continu te veranderen. Daarom wordt aangenomen dat de in

de vorige punten beschreven conclusies met betrekking tot de invloed van de noodzaak van verandering op de effectiviteit van één verandering, ook van toepassing zijn op het continue verandervermogen.

Het andere niveau is een meer metaniveau, waarbij wordt gekeken naar de vraag in hoeverre het voor iedere organisatie en/of iedere afdeling wel noodzakelijk is om continue veranderingen door te voeren of om te streven naar een hoge mate van flexibiliteit. Vanuit zowel veranderkundige hoek als strategisch management hoek wordt het volgende aangetoond:

- De noodzaak voor continue verandering of hoge mate van flexibiliteit is afhankelijk van de omgevingsturbulentie. Hoe dynamischer, complexer en onvoorspelbaarder de omgeving, des te meer verandering of flexibiliteit nodig is.
- In veel gevallen heeft het management de omgevingsturbulentie niet goed ingeschat. Dit betreft twee aspecten:
  - Te hoge inschatting van mate van turbulentie in de omgeving.
  - Veranderingen niet aan zien komen door slechte informatievoorziening.
- Het is de taak van het management om de omgevingsturbulentie goed in kaart te brengen, zodat de reële noodzaak voor verandering of flexibiliteit kan worden bepaald. Indien er een kloof bestaat tussen de voor de omgevingsturbulentie noodzakelijke flexibiliteit en de huidige flexibiliteit van de organisatie, moet het management allereerst proberen deze kloof te dichten door het uitvoeren van aanvullende informatieactiviteiten. Een toename van de informatieverwerkingscapaciteit maakt de omgeving voorspelbaarder en kan leiden tot een afname in het niveau van omgevingsturbulentie en daarmee een afname van de noodzaak voor verandering of flexibiliteit.

Invloed van de verandernoodzaak op het continue verandervermogen van een organisatie



Figuur 4.1: Invloed van de verandernoodzaak op het continue verandervermogen

## 4.2 WELKE ROL SPELEN DE VERANDERVISIE EN -DOELSTELLINGEN BIJ CONTINUE VERANDERING?

Er zijn veel onderzoeken gevonden die gaan over de visie en doelstellingen bij veranderingen. Deze twee aspecten worden hier in één paragraaf behandeld, omdat ze sterk verweven zijn en in veel onderzoeken aan elkaar gekoppeld worden. Ook bij deze aspecten kan onderscheid gemaakt worden tussen twee niveaus waarop deze worden onderzocht:

- Het eerste niveau betreft de verandervisie en -doelstellingen voor afzonderlijke veranderingen. De vraag die hierbij speelt is: Wat is de impact van de visie en -doelstellingen die het management heeft ten aanzien van één of een aantal veranderingen, op het succes of falen van verandering?
- Het andere niveau is een meer metaniveau, waarbij wordt gereflecteerd op de visie die een organisatie heeft op continue verandering en wat daarbij het doel zou moeten zijn. De belangrijkste vraag is hierbij of er moet worden gestreefd naar verandering, naar stabiliteit of naar een goede balans tussen beide.

Hieronder zal allereerst op onderzoeken rond het eerste niveau worden ingegaan, daarna wordt op onderzoeken rond het metaniveau ingegaan.

#### 4.2.1 Visie en doelstellingen voor afzonderlijke veranderingen

Vanuit veranderkundige hoek schrijven verschillende auteurs over de invloed van een verandervisie en de veranderdoelstellingen op het succes of falen van veranderingen. Een aantal auteurs heeft door middel van onderzoek aangetoond dat het ontbreken van een duidelijke overkoepelende verandervisie en duidelijke veranderdoelstellingen een negatief effect heeft. Hieronder een aantal voorbeelden:

- Het wereldwijde onderzoek van PW/Mori (1997) naar barrières voor verandering toont aan dat 27% van de respondenten (managers) aangeeft dat het gebrek aan duidelijke visie en doelstellingen in grote mate of in zekere mate een barrière voor verandering was.
- Weerstanden tegen verandering komen volgens West (1990) niet alleen voort uit het streven naar een stabiele situatie, maar voornamelijk door een gebrek aan duidelijkheid over de doelstellingen en de aanpak van het veranderingsproces.
- In zijn onderzoek voor Ernst & Young United Kingdom bij diverse bedrijven naar problemen bij verandering, zeggen Gabarro et al. (1996) hierover: *'The second problem was the increasingly frequent feedback that many people were overwhelmed by the number of change initiatives or were confused by how the initiatives related to one another. There was a general call for the change leadership to offer a clearer vision.'*

Drie auteurs tonen met hun onderzoek aan dat het ontwikkelen en communiceren van een duidelijke overkoepelende verandervisie en -doelstellingen een positief effect heeft:

- Pascale et al. (1997) geven twee voorbeelden over hoe duidelijkheid over de visie en doelstellingen kan helpen de motivatie en inzicht te vergroten. Als eerste het voorbeeld komt van Shell Maleisië. Dit bedrijf kreeg een nieuwe voorzitter, Knight, die vaststelde dat de organisatie grote problemen had. Management en medewerkers streefden naar stabiliteit en weigerden in te zien dat er veranderd moest worden. Knight organiseerde een meerdaagse bijeenkomst met senior en middel management. Tijdens deze bijeenkomst leerden de managers voor het eerst en uit eerste hand wat de prioriteiten zijn en waar de voorzitter heen wilde. De meeste van hen committeren zich nu wel aan de veranderingsdoelstellingen. Het tweede voorbeeld komt van het Amerikaanse leger, waar de eerder genoemde simulatie genaamd After Action Review werd gebruikt voor alle leidinggevendenden. Deze stimulatie heeft ertoe geleid dat de manier van leidinggeven binnen het leger compleet veranderde. Eén van de aspecten die de deelnemers leerden, is het volgende: *'the first requirement - conveying the big picture to the small unit - is easy to overlook in the heat of preparing for battle. We saw how the lieutenant commanding the armored unit had neglected to communicate the big picture and how his man then failed to achieve a goal of which they were unaware.'* (Pascale et al. 1997). De auteurs concluderen dan ook, dat het belangrijk is voor iedere organisatie die veranderingen wil doorvoeren, om 'the bigger picture' te laten zien. Medewerkers worden daardoor in staat gesteld te begrijpen hoe zij kunnen bijdragen aan de doelstellingen.
- Wissema et al. (1988) concluderen op basis van zijn onderzoek, dat één van de belangrijkste factoren die de veranderingsbereidheid bevordert, is dat het doel van de verandering volstrekt duidelijk is. Dus niet te vaag, te weinig toegelicht of te zeer 'verpakt'.
- Boonstra et al. (1996) geven aan dat een belangrijke succesfactor voor verandering is, dat een organisatie een ideaalbeeld heeft van de toekomstige situatie, dat dient als leidraad waardoor

verschillende handelingen en activiteiten in het veranderingsproces op een logische wijze worden verbonden. In een wereld waarin continu wordt veranderd, is dit ideaalbeeld globaal en heeft het veranderingsproces geen duidelijk eindpunt. Verder geven ze aan dat heldere doelen voor de verandering nodig zijn om richting te geven aan de verandering en om energie te mobiliseren om de doelen te realiseren. De doelen moeten concreet zijn, aansluiten bij de missie en strategische doelstellingen en gerelateerd zijn aan de probleemervaringen van de betrokkenen. Ook moeten de doelen relevant en uitdagend zijn. Helderheid over doelen en aanpak kan onzekerheid reduceren en bijdragen aan realistische verwachtingen over het procesverloop.

- West (1990) stelt dat het er in de beginfase van organisatievernieuwing vooral om gaat een duidelijke visie te ontwikkelen. Zo'n visie geeft een waardevol doel en kan sterk motiverend werken, mits die voldoende onderschreven worden door medewerkers in de organisatie. Men moet wel voldoende flexibel zijn om, op grond van nieuwe informatie, visies bij te stellen.

Daarnaast tonen Decker et al. (2001) aan dat het belangrijk is dat alle afzonderlijke veranderingstrajecten passen binnen de overkoepelende visie en –doelstellingen van de organisatie. De auteurs hebben onderzoek gedaan naar de effecten van diverse veranderingen (waaronder budgetreductie, integratie van drie organisaties en diverse ontslagrondes) op de moraal van ziekenhuispersoneel. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers veel problemen hebben met het feit dat ze de continue bezuinigingsrondes en veranderingen niet kunnen rijmen met de visie van het ziekenhuis, namelijk het bieden van kwalitatieve patiëntenzorg. Naar hun gevoel gaat de kwaliteit van de zorg steeds verder achteruit. Medewerkers raken hierdoor in de war en gedemotiveerd.

Uit deze onderzoeken blijkt dat een goede verandervisie: 'the bigger picture' laat zien, globaal en flexibel is, onderschreven wordt door de medewerkers en past binnen de overkoepelende visie van de organisatie. Deze eisen kunnen worden aangevuld met de eisen die volgens Mars et al. (2001) worden gesteld aan goede verandervisie: het inspireert, geeft richting en is gericht op wat de veranderingen voor de mensen zelf betekent. Uit bovenstaande onderzoeken blijkt ook dat veranderdoelen volstrekt duidelijk en concreet moeten zijn, moeten aansluiten bij de missie en strategische doelstellingen en gerelateerd zijn aan de probleemervaringen van de betrokkenen.

#### **4.2.2 Reflectie op visie en doelstellingen ten aanzien van continue verandering**

Bij de in de vorige paragraaf beschreven onderzoeken vanuit de veranderkundige hoek wordt alleen per verandering naar de verandervisie en -doelstellingen gekeken, ook als een organisatie geconfronteerd wordt met veel volgtijdige en gelijktijdige veranderingen. In deze paragraaf wordt ingegaan om onderzoeken waarin wordt aangegeven dat het belangrijk is om op metaniveau te kijken naar de visie op het geheel van veranderingen en de behorende doelstellingen. De belangrijkste vraag is hierbij of er moet worden gestreefd naar verandering, naar stabiliteit of naar een goede balans tussen beide. Deze onderzoeken vanuit komen zowel vanuit de veranderkundige hoek (tweede visie op continue verandering) als vanuit strategisch management hoek (derde visie).

In paragraaf 4.1.2 is aangetoond dat het in veel situaties niet *nodig* is om ongelimiteerd grote veranderingen door te voeren. Vanuit zowel veranderkundige hoek als strategisch management hoek wordt door verschillende auteurs aangetoond dat het ook niet *mogelijk* is om ongelimiteerd grote veranderingen door te voeren. Vanuit de veranderkundige hoek gaan twee auteurs hier op in:

- Volgens Abrahamson (2000) willen CEO's in veel gevallen zo snel mogelijk groeien of economische waarde realiseren, en voeren daarom met flinke vaart veranderprogramma's door. Met als resultaat *'initiative overload, organisational chaos, provoking strong resistance from the people most affected'*.
- Tushman et al. (1996) gaan in op de negatieve gevolgen van een te hoge frequentie en/of impact van verandering. Volgens de auteurs kunnen mensen ontwricht raken en daardoor verandermoed worden door *'misfit or an overload'*. Onder *'misfit'* verstaan de auteurs een wijziging in de

ongeschreven regels, die als minder prettig door medewerkers wordt ervaren. Het kan gaan om een emotional misfit, waarbij de nieuwe regels minder aansluiten bij wat medewerkers willen: *'when workers see there's been a change, they calculate how it affects them. If, on balance, they find they are worse off, the change feels disruptive. This misfit is a misalignment with what motivates people.'* Het kan ook gaan om een conflictual misfit: *'things change and the new interpretations of the pattern of unwritten rules do not fit with the existing pattern of the status quo. Perhaps someone introduces a set of performance measures that simply doesn't fit with the old ones. People now may be encouraged to be entrepreneurial, take risks, and be innovative, when the existing systems they learned to work by require them to play safe and not change. An internal conflict arises.'* (Tushman et al. 1996). Beide soorten misfits kunnen instant opspelen, maar kunnen ook opgebouwd worden, door een serie graduele veranderingen in de ongeschreven regels. Een andere bron van ervaren ontwrichting is overload: de ongeschreven regels veranderen te vaak, te dramatisch of gedurende een te lange periode. De constante noodzaak om de implicaties van veranderingen te begrijpen wordt vermoeiend, ook al zijn de afzonderlijke veranderingen positief. Volgens de auteurs is het zo, dat hoe lager het niveau van misfit, hoe hoger het niveau van overload getolereerd kan worden en vice versa.

Vanuit strategisch management hoek wordt door Volberda (2004) aangegeven dat het streven naar flexibiliteit niet betekent dat het management voortdurend veranderingen moet doorvoeren. Teveel verandering leidt volgens hem tot chaos. Er moet daarom worden gestreefd naar een goede balans tussen verandering en vasthoudendheid. In zijn onderzoek naar de definitie van flexibiliteit ontdekte hij dat in de meeste definities flexibiliteit tegenover stabiliteit staat. Slechts enkele auteurs wijzen erop dat flexibiliteit gepaard moet gaan met stabiliteit wil ze enige waarde hebben. Door vooringenomenheid met verandering lopen veel organisaties aan tegen de grenzen van flexibiliteit, die bepaald worden door stabiliteitseisen. Een te groot reactievermogen of een te korte reactietijd kan leiden tot overreageren, het overdadig verzamelen van informatie en het verspillen van bedrijfsmiddelen. Flexibiliteit zonder stabiliteit eindigt in chaos.

Kortom, indien een organisatie alleen maar gericht is op veranderen en voortdurend veranderingen doorvoert die een grote impact hebben, dan leidt dit tot chaos, weerstand, ontwrichting en verandermoedigheid. Bij het metavraagstuk rond de visie op het geheel aan veranderingen is het daarom belangrijk dat een organisatie ernaar streeft om een goede balans te vinden tussen de noodzaak van verandering enerzijds en de noodzaak van stabiliteit anderzijds. De meeste auteurs geven aan dat het belangrijk is om hierbij zoveel mogelijk te streven naar stabiliteit en niet meer te veranderen dan noodzakelijk is. Door verschillende auteurs wordt dit verder uitgewerkt in de veranderstrategie, zie hiervoor de volgende paragraaf.

### **Conclusie**

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen twee niveaus waarop de verandervisie en -doelstellingen wordt onderzocht.

Het eerste niveau betreft de verandervisie en -doelstellingen voor afzonderlijke veranderingen. De vraag die hierbij speelt is: Wat is de impact van de verandervisie en -doelstellingen op het succes of falen van verandering? Vanuit veranderkundige hoek is het volgende aangetoond:

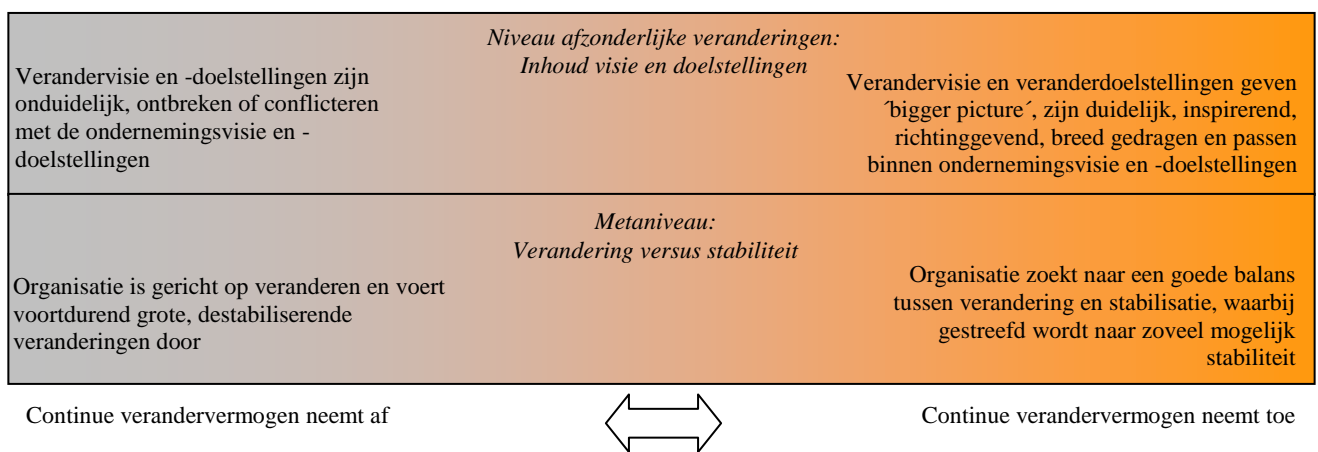
- Indien de verandervisie en -doelstellingen onduidelijk zijn, ontbreken of conflicteren met de ondernemingsvisie en -doelstellingen, leidt dit tot onzekerheid, verwarring en demotivatie bij medewerkers.
- Een goede verandervisie laat 'the bigger picture' zien, inspireert, geeft richting, is globaal en flexibel, wordt onderschreven door medewerkers, is gericht op wat de veranderingen voor hen zelf betekent en past binnen de overkoepelende visie van de organisatie.
- Veranderdoelen moeten volstrekt duidelijk en concreet zijn, aansluiten bij de missie en strategische doelstellingen en moeten gerelateerd zijn aan de probleemervaringen van de betrokkenen.

- De meeste onderzoeken hebben betrekking op de effectiviteit van één verandering (visie 1 groep A). Er wordt aangenomen dat de in de vorige punten beschreven conclusies met betrekking tot de invloed van de verandervisie en de -doelstellingen op de effectiviteit van één verandering, ook van toepassing zijn op het continue verandervermogen.

Het andere niveau is een meer metaniveau, waarbij wordt gereflecteerd op de visie die een organisatie heeft op continu veranderen en wat daarbij het doel zou moeten zijn. Vanuit zowel veranderkundige hoek als strategisch management hoek wordt het volgende aangetoond:

- Indien een organisatie alleen maar gericht is op veranderen en voortdurend veranderingen doorvoert die een grote impact hebben, dan leidt dit tot chaos, weerstand, ontwichtheid en verandermoedheid.
- Het is belangrijk dat een organisatie ernaar streeft om een goede balans te vinden tussen de noodzaak van verandering enerzijds en de noodzaak van stabiliteit anderzijds. Hierbij moeten organisaties zich vooral richten op stabiliteit, en alleen veranderen als dit echt nodig is.

Invloed van de verandervisie en -doelstellingen op het continue verandervermogen van een organisatie



Figuur 4.2: Invloed van de verandervisie en -doelstellingen op het continue verandervermogen

### 4.3 WELKE ROL SPEELT DE VERANDERSTRATEGIE BIJ CONTINUE VERANDERING?

Er zijn veel onderzoeken gevonden die gaan over de strategie bij veranderingen. Ook hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen twee niveaus waarop deze worden onderzocht:

- Het eerste niveau betreft onderzoek naar de veranderstrategie voor afzonderlijke veranderingen. De vraag die hierbij speelt is: Wat is de impact van de veranderstrategie die het management heeft voor één of een aantal veranderingen, op het succes of falen van verandering?
- Het andere niveau is een meer metaniveau, waarbij wordt gereflecteerd op strategieën die een organisatie kan kiezen om zo goed mogelijk met continue verandering om te gaan. Het gaat hierbij vooral om de volgende vragen: met welke strategie kan een goede balans tussen verandering en stabiliteit gerealiseerd worden en hoe kan ondanks de noodzaak van veranderingen de impact hiervan toch zo laag mogelijk worden gehouden?

Hieronder zal allereerst op onderzoeken rond het eerste niveau worden ingegaan, daarna wordt op onderzoeken rond het metaniveau ingegaan.



### 4.3.1 Strategie voor afzonderlijke veranderingen

Vanuit veranderkundige hoek schrijven verschillende auteurs over de invloed van de veranderstrategie op het succes of falen van veranderingen. Een aantal auteurs toont door middel van onderzoek aan dat het ontbreken van een duidelijke veranderstrategie een negatief effect heeft:

- Wissema (1988) toont aan dat uit de cases blijkt dat vaak bij verschillende groepen in de organisatie de veranderingsstrategie verschillend wordt ervaren. Dit werkt volgens de auteur negatief op het veranderingsvermogen.
- Zoals in de vorige paragraaf aangegeven, komen weerstanden tegen verandering volgens West (1990) mede door een gebrek aan duidelijkheid over de aanpak van het veranderingsproces.

Hieruit blijkt dat het belangrijk is dat er voor iedere verandering een duidelijke veranderstrategie is. Echter, alleen duidelijkheid is niet voldoende. Verschillende auteurs stellen dat de veranderstrategie aangepast moet worden aan bepaalde criteria. De volgende opties worden besproken:

1. Veranderstrategie aanpassen aan mate van complexiteit en stabiliteit van de omgeving en de eenduidigheid van de problemen.
2. Veranderstrategie aanpassen aan de gewenste snelheid en de complexiteit van het veranderproces.

#### **Veranderstrategie aanpassen aan mate van complexiteit en stabiliteit van de omgeving en de eenduidigheid van de problemen**

Volgens Boonstra (2000) kunnen bedrijven voor het doorvoeren van een verandering kiezen uit eerste, tweede en derde orde veranderingen. De keuze is afhankelijk van de volgende aspecten:

- De complexiteit van de omgeving: van een complexe omgeving is sprake als veranderingen in de omgeving elkaar sterk beïnvloeden, zodat de invloed op organisaties onzeker is, of als een grote hoeveelheid kennis vereist is om over de invloed van veranderingen voorspellingen te doen. Ook de hoeveelheid actoren waarmee een organisatie te maken heeft en de hoeveelheid interactie die tussen de actoren bestaat, bepaalt de mate van complexiteit.
- De stabiliteit van de omgeving: als veranderingen in de omgeving zich gelijkmatig en voorspelbaar voltrekken, is de omgeving stabiel. Als de veranderingen zich in een hoog tempo voordoen en onvoorspelbaar zijn, is de omgeving turbulent. In een turbulente omgeving treden wijzigingen in coalitievorming en in opvattingen en optreden van actoren in een hoog tempo op.
- De eenduidigheid van problemen: problemen zijn eenduidig als de problematieken helder zijn en er een duidelijk perspectief bestaat op zowel het probleem als de oplossing. Problemen zijn niet eenduidig als er meerdere perspectieven bestaan op de problemen en oplossingen of als het probleem slecht te definiëren is.

Deze drie criteria vormen de basis voor de keuze voor eerste, tweede of derde orde verandering:

- Eerste orde verandering betreft de ontwerpaanpak. Volgens Boonstra is de ontwerpaanpak zinvol in stabiele en voorspelbare situaties waarin de problemen eenduidig zijn. Bij de ontwerpaanpak initieert, stuurt en controleert het topmanagement de veranderingen. De aanpak is oplossingsgericht en besluitvorming is strak gestructureerd, met grote invloed van het topmanagement. Er worden uniforme werkwijze gehanteerd, het veranderingsproject heeft een duidelijke begin- en eindpunt met een strakke planning. Er is weinig aandacht voor het versterken van het leervermogen van de organisatie. Verbeteringen kunnen worden gerealiseerd door technische oplossingen en structurele ingrepen.
- Boonstra bepleit om in situaties waarin de problematieken nog niet helder zijn, waar meerdere perspectieven bestaan op problemen en oplossingen, en de koers van de verandering nog niet geheel duidelijk is voor de ontwikkelingsaanpak te kiezen. De aanpak start met een analyse van de problematieken en oplossingsrichtingen door alle betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en de organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van verandering. Leidinggevenden en deskundigen reiken overkoepelende en vernieuwende kaders en processturing aan. Het gaat hierbij om tweede orde veranderingen. De problematiek van veranderen wordt verbonden met de complexiteit en turbulentie in de organisatie en in de haar omringende omgeving. Veranderingen in

de omgeving leiden tot instabiliteit en zijn aanleiding om opnieuw een evenwichtssituatie tot stand te brengen tussen organisatie en omgeving.

- Bij ambigue vraagstukken en slecht te definiëren problemen, waarbij er sprake is van instabiele situaties en onvoorspelbare interactiepatronen, voldoet volgens Boonstra ook de ontwikkelingsaanpak niet meer. Hier moet niet langer gesproken worden over verbeteringsprojecten of veranderingsprocessen, maar over vernieuwingsprocessen. Hierbij zijn actoren van diverse organisaties betrokken. Het betreft derde orde veranderingen, waar nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst. Het gaat om een proces van wederzijds begrijpen, waarin pluriformiteit, meerstemmigheid en doorgaande interacties mensen in staat stellen nieuwe betekenissen te geven aan hun handelen en denken, en aan de complexiteit van het organiseren en de vraagstukken die daarmee verbonden zijn.

Het intrigeert Boonstra dat in Nederland in meer dan 80% van de gevallen wordt gekozen voor een ontwerpaanpak, terwijl veel veranderingen niet aan de condities hiervoor voldoen. De ervaring leert hem dat de ontwerpaanpak in meer dan driekwart van de gevallen vastloopt: *'de ontwerpaanpak leidt dikwijls tot een cascade van veranderingsprojecten die over elkaar buitelen omdat eerdere veranderingen onvoldoende resultaat hebben behaald en er dan maar nieuwe projecten worden gestart.'* (Boonstra, 2000). Uit zijn onderzoek wordt echter niet duidelijk in hoeverre het lage slagingspercentage het gevolg is van het kiezen voor de ontwerpaanpak. Volgens het onderzoek van Mori (1996) wordt de ontwerpaanpak vaak niet goed toegepast. Het lage slagingspercentage kan dus ook een gevolg kan zijn van het slecht toepassen van de ontwerpbenadering. Ook zegt Boonstra niet hoe het zit met het slagingspercentage van de 20% gevallen waarin een andere aanpak wordt toegepast. Het zou goed zijn te weten in hoeveel procent van de gevallen deze veranderingen slagen, zodat de benaderingen beter vergeleken kunnen worden.

### **Veranderstrategie aanpassen aan de gewenste snelheid en de complexiteit van het veranderproces**

Uit het onderzoek van Wissema et al. (1986) bij diverse organisaties blijkt dat geen van de managementteams expliciet geformuleerde veranderstrategieën hanteerde. De auteurs hebben een model opgesteld dat de relatie tussen de diverse veranderstrategieën kan aangeven. Dit model is opgesteld aan de hand van de verschillende planningsniveaus die bij een veranderproces kunnen worden onderscheiden:

- De doelstellingen van verandering en veranderingsproces.
- De aard en de volgorde van de te nemen acties.
- De mijlpalen.
- De inhoud van de te nemen acties.

Op ieder niveau kunnen zaken van tevoren worden vastgelegd, of wordt juist geïmproviseerd. De keuze tussen de niveaus waarop wordt geïmproviseerd en die waarover van tevoren beslissingen worden genomen, leidt tot de definitie van vier soorten veranderstrategieën:

- De voorgestructureerde strategie, waarin volgens een vooraf opgesteld spoorboekje wordt gewerkt. Op alle planningsniveau zijn zaken van tevoren vastgelegd.
- De stap-voor-stap strategie, waarbij de volgende stap pas wordt gezet als de vorige voltooid is. Er is wel een tijdsschema, maar de deelacties zijn niet of niet alle gedetailleerd voorbereid.
- De spoedstrategie, waarbij vanwege de grote tijdsdruk er meer moet worden geïmproviseerd. Dit brengt grote risico's van verwarring met zich mee, er is weinig tijd voor inbreng en inspraak van medewerkers en de informatie-overdracht zal moeten verdubbelen.
- De complexiteitstrategie, de moeilijkste strategie omdat eigenlijk niets van tevoren kan worden vastgelegd, behalve dan de doelstellingen van de verandering zelf. Er is sprake van meerdere veranderingsprocessen tegelijkertijd, en/of van sterke interactie met omgevingsvariabelen.

Welke strategie dient men in welke situatie tot te passen? Hiervoor verdelen de auteurs de veranderingen onder naar twee dimensies, te weten de gewenste snelheid van het veranderingsproces, en de complexiteit. Een situatie wordt gezien als complex als er aan tenminste één van de volgende condities is voldaan:

- Er zijn meerdere veranderingsprocessen in het geding.
- Er is een sterke interferentie van de omgeving.
- De omgeving is vijandig.

Uitgangspunt is, dat naarmate de veranderingsprocessen spoedeisender en complexer worden, er minder gepland kan worden. In onderstaande matrix wordt door de auteurs de types veranderingsstrategieën afgezet tegen de uitgangssituaties:

Snelheid	Complexiteit	Strategie
langzaam	enkelvoudig	<i>Voorgestructureerde strategie</i>
snel	enkelvoudig	<i>Spoedstrategie</i>
snel	complex	<i>Complexiteitsstrategie</i>

Figuur 4.3. Model voor drie verschillende veranderstrategieën van Wissema et al. (1986)

De belangrijkste aanbeveling van de auteurs is om zorgvuldig te analyseren in wat voor soort uitgangssituatie de organisatie zich bevindt en om welk type veranderingsproces het gaat. Vervolgens kan bewust een bij de uitgangssituatie passende veranderingsstrategie gekozen worden.

Op basis van de onderzoeken van Boonstra en Wissema wordt duidelijk dat de veranderstrategie voor een verandering niet alleen duidelijk moet zijn, maar ook moet worden aangepast aan een aantal criteria. De criteria die in beide onderzoeken worden genoemd, vullen elkaar aan. Enerzijds betreft het criteria die te maken hebben met de omgeving, namelijk de complexiteit en stabiliteit van de omgeving. Anderzijds met de verandering zelf, namelijk de eenduidigheid van de problemen en de complexiteit en snelheid van het veranderproces. Hoe complexer en turbulenter de omgeving, hoe minder eenduidig de problemen en hoe complexer en sneller het veranderproces, hoe minder een veranderstrategie die uitgaat van gedetailleerde planning kans van slagen heeft.

### 4.3.2 Strategie ten aanzien van het geheel aan veranderingen

In paragraaf 4.2.2 werd aangetoond dat het belangrijk is dat een organisatie ernaar streeft om een goede balans te vinden tussen de noodzaak van verandering enerzijds en de noodzaak van stabiliteit anderzijds en hierbij zoveel mogelijk te streven naar stabiliteit. Vanuit veranderkundige hoek zijn verschillende theorieën te vinden die ingaan op de vraag met welke veranderstrategie dit kan worden bereikt. Een aantal van deze theorieën houdt zich vooral bezig met het vinden van balans tussen de noodzaak van verandering enerzijds en de noodzaak van stabiliteit anderzijds. De volgende theorieën worden besproken:

1. Een combinatie toepassen van evolutionaire veranderingen en revolutionaire veranderingen (Tushman et al.).
2. Een combinatie toepassen van de harde en zachte benadering van verandering (Beer et al.).
3. Een periode met grote veranderingen af wisselen met periodes met kleine, organische veranderingen (Abrahamson).
4. Veranderstrategie aanpassen aan de benodigde frequentie en impact van de verandering (Scott-Morgan et al.).

Andere theorieën vanuit veranderkundige hoek richten zich vooral op het streven naar zoveel mogelijk stabiliteit. Hier wordt ook vanuit de hoek van strategisch management ingegaan. De volgende theorieën worden besproken:

1. Vermijden van het doorvoeren van meer dan één veranderingsproces tegelijkertijd (Wissema).
2. Impact van verandering beperken door gebruik te maken van 'tinkering and kludging' (Abrahamson).
3. Impact van verandering beperken door cultuurveranderingen te vermijden (Scott-Morgan et al.);
4. Impact van verandering beperken door gefaseerde aanpak en piloting toe te passen (Mars et al., Price Waterhouse en Mori).
5. Eerst de externe flexibiliteit verbeteren en pas daarna indien nodig de interne flexibiliteit verbeteren (Volberda).

### **1. Een goede combinatie toepassen van evolutionaire veranderingen en revolutionaire veranderingen**

In paragraaf 4.2.2 werd beschreven dat volgens Tushman et al. (1996) mensen ontwricht raken en veranderd worden door 'misfit or overload'. Evolutionaire verandering heeft volgens hen een geringere impact en daardoor minder kans op misfit dan revolutionaire veranderingen. Bij evolutionaire verandering gaat het om kleine aanpassingen aan de strategie, cultuur, structuur en processen. Het proces kan duidelijk zijn en de onzekerheid van medewerkers binnen tolerante limieten blijven. Daarom moet een organisatie waar mogelijk kiezen voor evolutionaire veranderingen. Toch zijn revolutionaire veranderingen volgens de auteurs soms nodig om de organisatie te kunnen laten groeien. Het gaat hierbij niet om kleine aanpassingen maar om een verschuiving in strategie, cultuur, structuur en processen. De auteurs tonen aan dat revolutionaire verandering het enige goede antwoord is op een sterke verschuiving in de omgeving. Zij zijn van mening dat bijna geen enkele organisatie eraan ontkomt om revolutionaire veranderingen door te maken: *"The sobering fact is that the cliché about the increasing pace of change seem to be true. Sooner or later, discontinuities upset the congruence that has been a part of the organizations' success. Unless their competitive environment remains stable - an increasingly unlikely condition in today's world - firms must confront revolutionary change...Managers who try to adapt to discontinuities through incremental adjustment are unlikely to succeed. The processes of variation, selection, and retention that winnow the fittest of animal populations seem to apply to organizations as well"*. (Tushman et al., 1996). Kortom, alleen in een stabiele omgeving waar veranderingen stapje voor stapje gaan is het mogelijk om alleen evolutionair te veranderen. Hoe sneller de omgeving verandert, hoe vaker een revolutionaire verandering doorgevoerd zal moeten worden. Daarom moeten leiders in staat zijn om zowel alignment tussen strategie, cultuur, structuur en processen door middel van evolutionaire veranderingen te verbeteren, als revolutionaire veranderingen door te voeren die veroorzaakt worden door radicale verandering in de omgeving.

De voorkeur voor evolutionaire veranderingen en de constatering dat dit niet altijd mogelijk is, wordt onderbouwd door Wissema (1986), zij het in iets andere bewoordingen. Hij adviseert organisaties om zo vaak mogelijk voor een voorzichtige, rustige veranderingsstrategie te kiezen. Hij ziet echter in dat dit niet altijd mogelijk is en verwijst hierbij naar een aantal cases. Indien, zoals bij DAF het geval was, plotseling en met grote urgentie veranderd moet worden, is het eenvoudig onmogelijk om de voorzichtige, rustige veranderingsstrategie te kiezen die Philips voor het reduceren van haar overhead koos. Ook kan het zijn dat veranderingen van buitenaf worden opgedrongen, waardoor geen tijd is voor een rustige, voorzichtige veranderingsstrategie.

### **2. Een goede combinatie toepassen van de harde en zachte benadering van verandering**

Beer et al. (2000) bespreken de verschillen tussen de 'harde' en 'zachte' benadering van verandering, en de resultaten van deze benaderingen. Bij de harde benadering, ook wel theorie E genoemd, is verandering gebaseerd op economische waarde. Bij de zachte benadering, ook wel theorie O genoemd, is verandering gebaseerd op de capaciteit van de organisatie. Hieruit volgen twee heel verschillende veranderstrategieën. Bij theorie E wordt gefocust op het veranderen van structuren en systemen. Hierbij spelen vooral economische afwegingen, waarbij herstructureringen en ontslagen regelmatig voorkomen. De impact van de veranderingen mag dan ook vaak hoog genoemd worden. Ook de frequentie ligt vaak

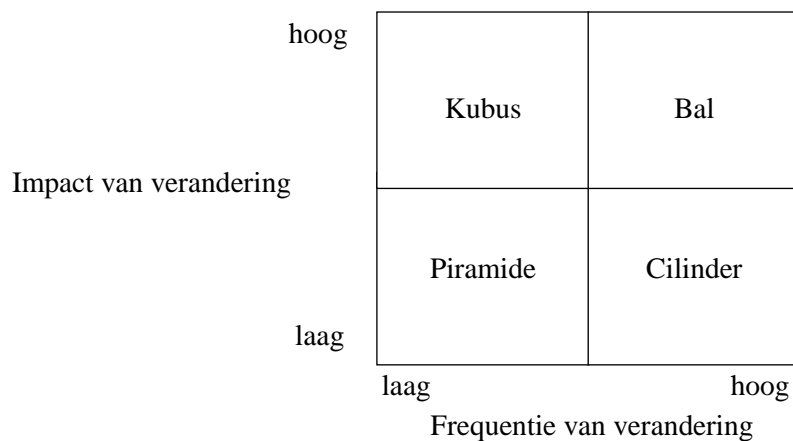
hoog. Bij theorie O wordt gefocust op het bouwen van een organisatiecultuur, waarbij veel aandacht wordt besteed aan het veranderen van de houding en gedrag, het verbeteren van het lerend vermogen en andere capaciteiten. Herstructureringen komen ook voor, maar dan in een later stadium en vaak bottom-up geïnitieerd. Deze veranderingen gaan vaak langzamer. Ofschoon de veranderingen groot kunnen zijn, worden deze door medewerkers toch als minder ingrijpend ervaren. Ontslagen komen nauwelijks voor. De impact en frequentie van verandering ligt hierdoor een stuk lager. Nadeel hiervan zien de auteurs wel in het feit dat de organisatie voor aandeelhouders nauwelijks was toegenomen in waarde. Soms is het nodig om toch harder in te grijpen. Daarom adviseren zij een combinatie toe te passen van de E en O strategie, waarbij tegelijkertijd gefocust wordt op harde factoren zoals structuur en systemen als zachte factoren als cultuur. Een voorbeeld hiervan is ASDA. De nieuwe CEO richtte de focus op zowel het verbeteren van de economische waarde als op het veranderen van de cultuur. Hij waarschuwde de markt dat het drie jaar zou duren voordat de onderneming financieel hersteld was. Hierdoor had hij de tijd om aan de cultuur te werken zodat de veranderde cultuur hem zou ondersteunen bij het doorvoeren van structuur en systeem veranderingen. Hij past dus de frequentie en impact aan, aan wat enerzijds vanuit de markt nodig is en anderzijds vanuit de organisatie mogelijk is.

### **3. Een periode met grote veranderingen af wisselen met periodes waarin kleine, organische veranderingen**

Volgens Abrahamson (2000) moeten organisaties afhankelijk van de omgeving en van de veranderhistorie kiezen voor verschillende veranderstrategieën. Gebaseerd op onderzoek van 10 jaar bij veel verschillende bedrijven, adviseert de auteur om grote veranderingen af te wisselen met periodes waarin kleine, organische veranderingen zorgvuldig worden doorgevoerd. Organisaties die consistent verandering hebben vermeden, hebben misschien snelle, destabiliserende veranderingen nodig. Organisaties die juist veel snelle veranderingen achter de rug hebben, moeten juist verschuiven naar een strategie die meer gericht is op stabiliteit. Het resultaat hiervan is dynamische stabiliteit, die verandering toestaat zonder dat deze fataal is voor de medewerkers. Dynamische stabiliteit heeft als doel om veranderingen zowel op korte als op lange termijn houdbaar te laten zijn. Radicale verandering moet zoveel mogelijk vermeden worden. Als radicale verandering wel nodig is, dan moet er daarna een periode van stabiliteit komen. In de periode van stabiliteit mag er wel veranderd worden, maar alleen veranderingen van geringe impact. Bijvoorbeeld General Electric, waar gedurende de jaren tachtig grote veranderingen werden doorgevoerd die grote impact hadden op de organisatie, terwijl in de jaren negentig alleen veranderingen werden doorgevoerd die geringe impact hadden. *'By alternating radical change with more organic modifications, Jack Welch has carefully buttressed the organization's stability, thereby making major changes more feasible. That's dynamic stability'*.

### **4. Veranderstrategie aanpassen aan de benodigde frequentie en impact van de verandering**

Bovenstaande drie theorieën maken geen onderscheid in de mate waarin veranderingen noodzakelijk zijn voor verschillende organisaties of afdelingen. Dit onderscheid wordt wel gemaakt in de theorie van Scott-Morgan et al. (2001). Volgens hen moet een organisatie streven naar stabiliteit. De titel van hun onderzoek is dan ook 'The end of change'. Dit houdt in dat er zo min mogelijk veranderd moet worden, en als er veranderd wordt, moet dit op een manier gedaan worden die zo min mogelijk destabilisatie met zich mee brengt. Deze manier is niet hetzelfde voor iedere organisatie. Om te bepalen welke strategie het meest geschikt is, moet een organisatie kijken naar de omgeving en een inschatting maken van de benodigde frequentie en impact van verandering. Daar wordt vervolgens de veranderstrategie op aangepast. Dit leidt tot het volgende plaatje:



Figuur 4.4. Model voor vier verschillende veranderstrategieën van Scott-Morgan et al. (2001)

Bij een lage frequentie en een lage impact praten de auteurs over een piramide. Een piramide verandert nauwelijks, het is een degelijke structuur die moeilijk te wentelen is. Er is ook weinig verandering nodig, omdat de omgeving hier niet om vraagt. Er zijn tegenwoordig weinig organisaties die in deze situatie zijn. Wel kun je denken aan een financiële afdeling binnen een overheidsbedrijf. Bij een hoge impact maar lage frequentie praten de auteurs over de kubus. Een kubus is wel te kantelen, maar dit gaat met één klap, waarna de kubus weer stil staat. Dit is vergelijkbaar met een groot veranderingsprogramma binnen een organisatie, waarbij er een heleboel op de kop gaat. Alle inspanning wordt hierop gericht, maar als het afgelopen is, komt er weer een periode van stabilisatie. Bij een hoge frequentie en een lage impact praten de auteurs over de Cilinder. Een cilinder rolt makkelijk, maar wel in dezelfde richting. Het kan moeilijk radicaal van richting veranderen. Dit is vergelijkbaar met zaken als continue verbetering, total quality, etc. Er worden voortdurend kleine stapjes in de goede richting gemaakt. Als laatste de situatie met hoge impact en hoge frequentie. Als een organisatie (of een bepaalde afdeling binnen een organisatie) zich in een hele turbulente omgeving bevindt, zal het zich voortdurend moeten aanpassen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij jonge internet organisaties. Deze organisaties moeten zo zijn ingericht dat ze, net als een bal, makkelijk alle richtingen op kunnen. Alle structuren verschaffen stabiliteit en maken innovatie mogelijk te midden van een turbulente omgeving.

### 5. Vermijden van het doorvoeren van meer dan één veranderingsproces tegelijkertijd

Wissema (1986) geeft aan dat het belangrijk is na te denken over hoe veranderingen doorgevoerd moeten worden. Het tegelijkertijd doorvoeren van meer dan één veranderingsproces wordt volgens hem als verwarrend ervaren en dient daarom als het maar enigszins mogelijk is te worden vermeden. Uit zijn onderzoek blijkt, dat in situaties waarin men zich geheel op slechts één ingrijpend veranderingsproces kan concentreren, de veranderbereidheid groter is dan in situaties waarin meerdere veranderingen tegelijkertijd worden doorgevoerd. Dit wordt bevestigd door Boonstra (2000), die aan de hand van de casestudies concludeert dat de veranderingsbereidheid behoorlijk kan afnemen als er te veel veranderingen tegelijkertijd plaatsvinden. Indien toch verschillende processen tegelijkertijd worden doorgevoerd, dan blijken volgens Wissema de ervaringen met het slechtst geleide proces maatgevend te zijn voor de beleving van de andere processen. Indien toch verscheidene ingrijpende processen tegelijkertijd dienen te worden doorgevoerd, dan dient meer dan evenredig aandacht aan informatie en communicatie te worden gegeven.

### 6. Impact van verandering beperken door gebruik te maken van 'tinkering and kludging'

Abrahamson (2000) gaat ook in op een andere manier om de impact van verandering te beperken, namelijk door gebruik te maken van 'tinkering and kludging': zoveel mogelijk gebruik maken van wat er al in de organisatie aanwezig is. Zo hoeven ook oude-economie organisaties die zich willen aanpassen aan de nieuwe economie niet vanaf nul een internet business op te zetten. Ze kunnen

bestaande resources en vaardigheden van binnen de organisatie combineren met nieuwe gekochte of geleende resources en vaardigheden van buiten de organisatie.

### **7. Impact van verandering beperken door cultuurveranderingen te vermijden**

Volgens Scott-Morgan et al. (2001) wordt verandering door medewerkers vooral als destabiliserend ervaren, indien het als een significante verandering in de cultuur wordt ervaren. Onafhankelijk van de hierboven genoemde strategieën, moeten organisaties zo veel mogelijk voorkomen dat dit gebeurt.

### **8. Impact van verandering beperken door gefaseerde aanpak en piloting toe te passen**

Een aantal auteurs toont aan dat de impact van verandering beperkt kan worden door een gefaseerde aanpak en piloting toe te passen:

- Mars et al. (2001) vragen zich af hoe een organisatie veranderingsprocessen dusdanig kan doorvoeren, dat daarbij enerzijds rekening wordt gehouden met de beperkte verandervermogens van medewerkers en anderzijds toch voldoende wordt ingespeeld op veranderingen in de omgeving. Een oplossing die ze hiervoor aanreiken is het ontwerpen en uitvoeren van een veranderingsproces op een zodanige wijze dat medewerkers sneller hun controle herwinnen, maar dan niet controle die wordt verkregen op basis van zekerheden uit de bestaande organisatie, maar (indirecte) controle over de wijze van implementeren van de beoogde veranderingen. Een gefaseerde aanpak helpt volgens de auteurs om deze controle te geven.
- Het toepassen van prototyping of piloting als methode voor een organisatie om de impact en van veranderingen te beperken, wordt genoemd in de global survey van Price Waterhouse en Mori (1997). In plaats van een verandering direct op grote schaal door te voeren, met vaak alle problemen van dien, kan ervoor gekozen worden om eerst binnen bijvoorbeeld één afdeling te beginnen. Hierbij kan worden gekeken of het succesvol is en hoe het verbeterd kan worden. Kinderziekten kunnen eruit gehaald worden, waardoor volgende afdelingen veel minder problemen zullen ervaren met de veranderingen.

Fasering beperkt niet alleen de impact van de verandering, maar is ook van invloed op de kans van slagen. Dit wordt aangetoond door Kotter (1996, 2000), die bij meer dan 100 organisaties veranderingsprocessen heeft bestudeerd. Slechts een aantal was succesvol. Eén van de lessen is volgens hem dat verandering in een aantal fases uitgevoerd moet worden, waarbij iedere fase belangrijk is. Versnellen door stappen over te slaan heeft geen zin. Dit wordt ook onderbouwd door Boonstra (2000), die aan de hand van casestudies concludeert dat een gefaseerde aanpak één van de succesfactoren voor verandering op. Fasering maakt volgens de auteur het veranderingsproces inzichtelijk en eenvoudig te besturen.

### **9. Eerst de externe flexibiliteit verbeteren en pas daarna indien nodig de interne flexibiliteit verbeteren**

In paragraaf 4.1.2 werd aangegeven dat, indien er een kloof bestaat tussen de door de omgevingsturbulentie noodzakelijke flexibiliteit en de huidige flexibiliteit van de organisatie, het management allereerst moet proberen deze kloof te dichten door het uitvoeren van aanvullende informatieactiviteiten. Hierdoor wordt de noodzakelijke flexibiliteit lager. Vervolgens dient volgens Volberda het management voor de overblijvende omgevingsturbulentie eerst de externe flexibiliteit te verbeteren. Door actief invloed uit te oefenen op de concurrentiekrachten aan de input- en outputzijde, wordt de onderneming wellicht minder kwetsbaar voor veranderingen; bijvoorbeeld door het vergroten van het aantal leveranciers, distributiekanaalen, product markt combinaties, uitbesteding naar co-makers of beïnvloeding van klanten door reclame. Teneinde om te kunnen gaan met de overgebleven fundamentele turbulentie moet de onderneming zich continu aanpassen door interne flexibiliteit te ontwikkelen. Hiervoor zijn veranderingstrajecten nodig.

## Conclusie

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen twee niveaus waarop de veranderstrategie wordt onderzocht.

Het eerste niveau betreft de veranderstrategie voor afzonderlijke veranderingen. De vraag die hierbij speelt is: Wat is de impact van de veranderstrategie op het succes/falen van het doorvoeren van de veranderingen? Vanuit veranderkundige hoek is het volgende aangetoond:

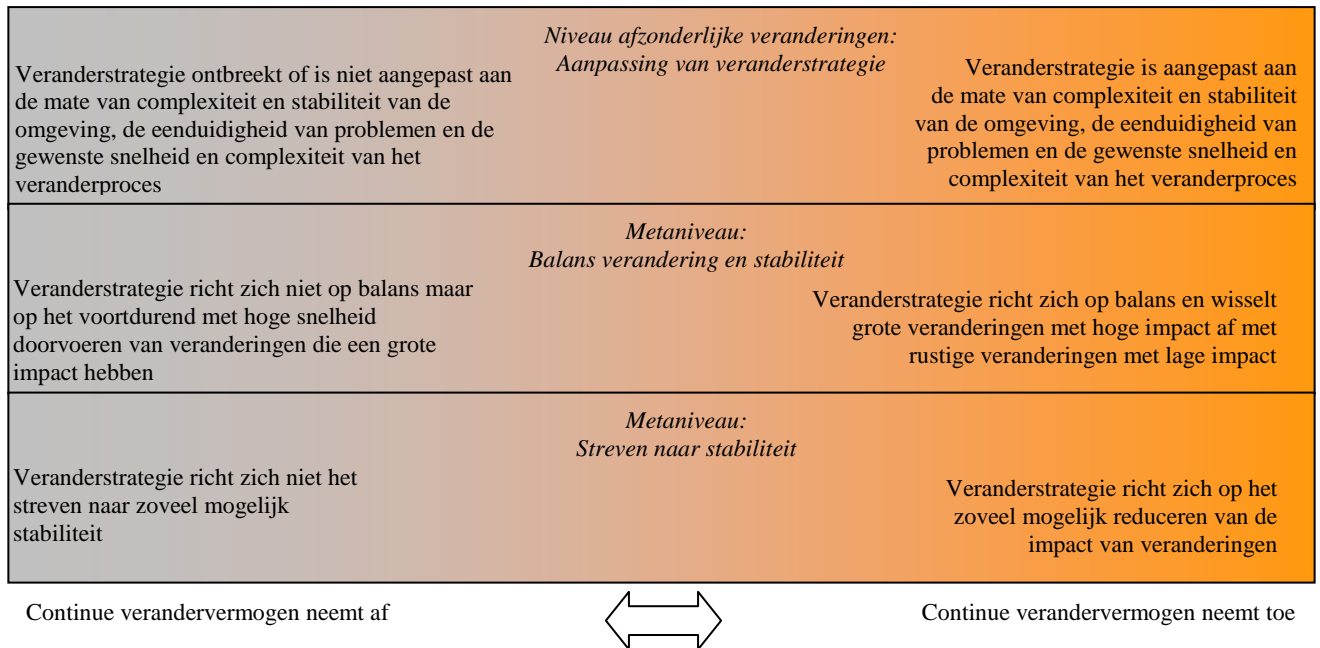
- Het ontbreken van een duidelijke veranderstrategie leidt tot onzekerheid, verwarring en demotivatie bij medewerkers.
- De veranderstrategie moet aangepast worden aan:
  - de mate van complexiteit en stabiliteit van de omgeving;
  - de eenduidigheid van de problemen;
  - de gewenste snelheid en de complexiteit van het veranderproces/
- Hoe complexer en turbulenter de omgeving, hoe minder eenduidig de problemen en hoe complexer en sneller het veranderproces, des te minder heeft een veranderstrategie die uitgaat van gedetailleerde planning kans van slagen.

Het andere niveau is een meer metaniveau, waarbij het gaat voor welke strategie wordt gekozen om zo goed mogelijk met het geheel aan veranderingen om te gaan:

- Vanuit veranderkundige hoek worden de volgende strategieën genoemd die zich richten op het vinden van balans tussen de noodzaak van verandering enerzijds en de noodzaak van stabiliteit anderzijds:
  - Een combinatie toepassen van evolutionaire veranderingen en revolutionaire veranderingen.
  - Een combinatie toepassen van de harde benadering van verandering, dat wil zeggen veranderingen met hoge impact en hoge frequentie gebaseerd op economische waarde en zachte benadering van verandering, dat wil zeggen veranderingen die langzaam gaan en minder impact hebben, gebaseerd op de capaciteit van de organisatie.
  - Een periode met grote veranderingen af wisselen met periodes met kleine, organische veranderingen.
  - Veranderstrategie aanpassen aan de benodigde frequentie en impact van de verandering.
- Vanuit veranderkundige hoek wordt aangegeven dat het in verband met het streven naar zoveel mogelijk stabiliteit belangrijk is om:
  - het doorvoeren van meer dan één veranderingsproces tegelijkertijd te vermijden;
  - de impact van verandering te beperken door gebruik te maken van 'tinkering and kludging';
  - de impact van verandering te beperken door cultuurveranderingen te vermijden;
  - de impact van verandering te beperken door gefaseerde aanpak en piloting toe te passen.
- Vanuit strategisch management hoek wordt aangegeven dat het in verband met het streven naar zoveel mogelijk stabiliteit belangrijk is om eerst de externe flexibiliteit te verbeteren en pas daarna indien nodig de interne flexibiliteit te verbeteren.



## Invloed van de veranderstrategie op het continue verandervermogen van een organisatie



Figuur 4.5: Invloed van de veranderstrategie op het continue verandervermogen

## 4.4 WELKE ROL SPEELT LEIDERSCHAP BIJ CONTINUE VERANDERING?

Er zijn veel onderzoeken gevonden die gaan over de strategie bij veranderingen. Ook hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen twee niveaus waarop deze worden onderzocht:

- Het eerste niveau betreft afzonderlijke veranderingen en continue verandering. Dit is onder te verdelen in twee onderzoeksgebieden:
  - In 4.4.1 zal eerst worden ingegaan op onderzoeken naar leiderschap bij één of een aantal veranderingen (visie 1 groep A en B). De vraag die hierbij speelt is: Wat is de impact van leiderschap bij één of een aantal veranderingen, op het succes/falen van verandering?
  - In tegenstelling tot de in de vorige paragrafen onderzochte kenmerken, is met betrekking tot leiderschap wel een aantal onderzoeken gevonden naar leiderschap bij continue verandering (visie 1 groep C). In 4.4.2 al worden ingegaan op onderzoeken naar aanvullende eisen die worden gesteld aan leiderschap bij continue verandering. De centrale vraag is: Wat zijn extra eisen die worden gesteld aan leiderschap als een organisatie te maken heeft met continue verandering?
- Het andere niveau is een meer metaniveau, waarbij wordt gereflecteerd op de leiderschapstijl die een organisatie kan kiezen om zo goed mogelijk met continue verandering om te gaan. Dit lijkt op de vraag die in 4.4.2 aan de orde komt, maar is niet hetzelfde. De onderzoeken van 4.4.2 gaan ervan uit dat de gestelde eisen bij continue verandering voor alle organisaties hetzelfde zijn. Onderzoeken die onder het metaniveau vallen, gaan ervan uit dat er niet één goede leiderschapstijl is, maar dat het nodig is te reflecteren op welke leiderschapstijl in welke situatie het beste is. Deze onderzoeken zullen in 4.4.3 worden besproken.

#### 4.4.1 Leiderschap bij afzonderlijke veranderingen

Er zijn veel auteurs te vinden die geschreven hebben over leiderschap bij verandering. De meeste onderzoeken gaan over leiderschap bij één of een aantal veranderingen. Deze onderzoeken gaan voornamelijk over de invloed van leiderschap op de effectiviteit van de verandering (visie 1 groep A). In sommige gevallen gaat het om de invloed op het 'gewone' verandervermogen (visie 1 groep B).

##### **Leiderschap bij één of een aantal veranderingen**

Dat goed leiderschap cruciaal is voor het slagen van veranderingen, wordt ondermeer aangegeven door het onderzoek van Price Waterhouse/Mori (1997). Uit het onderzoek blijkt dat leiderschap als belangrijke barrière van verandering wordt gezien. Aangezien leiderschap een nogal breed begrip is, hebben de onderzoekers dit verder uitgesplitst:

- 43% van de respondenten geeft aan dat onvoldoende change management vaardigheden een belangrijke barrière vormt.
- 38% geeft aan dat onvoldoende middelmanagement support een belangrijke barrière vormt.
- 24% geeft aan dat een ongeschikte leiderschapstijl aan de top een belangrijke barrière vormt.
- 15% geeft aan dat onvoldoende senior management support een belangrijke barrière vormt.

Uit het onderzoek van Wissema (1986) naar factoren die de veranderbereidheid beïnvloeden blijkt dat twee belangrijke factoren die de veranderingsbereidheid in negatieve zin beïnvloeden zijn dat er geen vertrouwen is in de leiding en dat er een sterke heterogeniteit is in de kwaliteit en de aard van het management.

Tot zover twee algemene onderzoeken naar de rol van leiderschap bij verandering. In veel onderzoeken wordt onderscheid gemaakt tussen de rol van het lijnmanagement en de rol van het topmanagement.

##### ***Het lijnmanagement***

Uit veel onderzoeken blijkt het lijnmanagement een belangrijke functie te hebben bij verandering:

- Frontline supervisors zijn volgens Larkin et al. (2000) de opinieleiders van de organisatie: "*because frontline supervisors greatly influence the attitudes and behaviours of others, they are critical to the success of any change effort*". Daarom moet het senior management niet direct met medewerkers gaan praten over de veranderingen, maar eerst met de frontline supervisors. Deze moeten in twee briefings de kans krijgen de aangekondigde veranderingen te begrijpen en hier hun invloed op uit te kunnen oefenen. Het senior management neemt hun aanbevelingen serieus, zal hier proberen zoveel mogelijk mee te doen, maar nemen zelf de uiteindelijke beslissing. Vervolgens wordt het aan de frontline supervisors overgelaten om hun medewerkers te briefen en door de veranderingen heen te leiden.
- Beer et al. (2000) deden een onderzoek naar veranderingen binnen een winkelketen. Een groep binnen de keten voerde experimenten uit, om te kijken hoe een winkel het beste kan veranderen. Deze groep kwam erachter dat het niet mogelijk was een verandering in een winkel door te voeren als het winkelmanagement niet in staat was hier leiding aan te geven. Daarom gaf de top aan deze groep de ruimte om een test te ontwikkelen, winkelmanagers deze test af te nemen en degene die de test niet haalde te ontslaan.
- Wissema et al. (1986) adviseren om bijzondere aandacht te besteden aan het lagere- en het middenkader. Het lagere kader vormt volgens hem vaak het scharnierpunt in het veranderingsproces. Juist in een tijd van grote veranderingen moeten deze leidinggevendenden onder vaak grote spanningen uiterst belangrijke functies vervullen. Hier komen spanningen tussen voornemens en uitvoering het scherpst tot uitdrukking en hier wordt de meeste pijn geleden. Het belang van het lagere kader voor het functioneren van de hele organisatie staat vaak in schril contrast tot hun opleiding, bijscholing en arbeidsomstandigheden. De auteurs zijn van mening dat ieder plan voor de vergroting van de veranderingsbereidheid in een organisatie, voorafgegaan dient te worden door een grootscheepse operatie om de kwaliteit van deze laagste managementlaag sterk te verhogen. Verder hebben de auteurs ontdekt dat de weerstand tegen veranderingen het grootst is bij het middenkader. Dit wordt veroorzaakt doordat men vreest voor de eigen positie, enerzijds

omdat die vaak meer in het geding is dan bij de uitvoerende medewerkers, anderzijds omdat men in de huidige positie groot gezag heeft opgebouwd en bang is dit gezag te verliezen.

- Ook Mars et al. (2001) bespreken de lastige positie waarin het middenmanagement zich bevindt. Volgens hen is een paradox die in vrijwel alle verandertrajecten voorkomt, dat van het management enerzijds gevraagd wordt het voortouw te nemen, terwijl het anderzijds zelf ook een omslag dient door te maken. Volgens hen moet dan ook bij veranderingen extra aandacht besteed worden aan het ontwikkelen van vaardigheden van betrokkenen leidinggevenden.
- Volgens Boonstra (2000) speelt het middenmanagement een belangrijke rol in veranderprocessen. Bij hen komen vaak als eerste de vragen terecht van medewerkers over de veranderingen. Zij moeten daarom goed op de hoogte zijn van de koers, aanpak en verloop van de veranderingen. Ook moeten zij in staat zijn om aan teams die anders moeten gaan werken leiding te geven. In de diverse praktijkbeschrijvingen komt het gedrag van leidinggevenden aan de orde. Leidinggevenden blijken een essentiële rol te spelen in elk veranderproces, hetzij als initiator of drager van verandering, hetzij als rem op verandering. Het middenmanagement moet volgens de auteurs over participatieve en communicatieve vaardigheden beschikken, om medewerkers achter de visie te krijgen.

Op basis van bovenstaande onderzoeken kan worden geconcludeerd dat bij verandering het lijnmanagement:

- goed op de hoogte zijn van de koers, aanpak en verloop van de veranderingen;
- invloed moet kunnen oefenen op de verandering;
- achter de verandering moet staan;
- over voldoende vaardigheden moet beschikken om leiding te kunnen geven aan verandering;
- medewerkers moet informeren over de veranderingen en ervoor zorgen dat medewerkers achter de verandering gaan staan.

### **Het topmanagement**

Dat het topmanagement een belangrijke invloed heeft op het slagen van veranderingen wordt aangetoond door onderzoek van IBM (2008) en onderzoek van Boonstra (2000). Uit het onderzoek van IBM naar factoren die van invloed zijn op het slagingspercentage van veranderingen, blijkt dat 92% van de ondervraagden de factor 'Top management sponsorship' identificeren als één van de meest belangrijke factor voor succesvol veranderen. Boonstra (2000) concludeert op basis van diverse cases, dat een slecht functionerend topmanagement één van de belangrijkste gesignaleerde belemmeringen voor verandering vormt. Slecht functionerend topmanagement leidt tot het oplopen van spanningen en conflicten in de organisatie, tot een onduidelijke koers en tot onvoldoende aandacht en steun van het management voor verandering. Volgens de auteur is het onmogelijk fundamentele veranderingen in organisaties door te voeren zonder een actieve opstelling van het topmanagement. De voortrekkersrol van het topmanagement in de doelbepaling is essentieel voor het slagen van het veranderingsproces. Veranderingen in de cultuur verlangen van het topmanagement een voorbeeldfunctie. Door actief handelen worden ideeën voor veranderingen sneller gelegitimeerd en wordt de implementatie van de feitelijke verandering bevorderd.

Voorbeelden van goed leiderschap van een topmanager bij een grote verandering worden gegeven door Strelbel (1996). De door hem gegeven voorbeelden van Timmer bij Phillips en Naito bij Eisai (zie 3.1) vat hij als volgt samen: *'Timmer and Naito revised their employees' personal compacts using different approaches and for different reasons. But each drove successful corporate change by redefining his employees' commitment to new goals in terms that everyone could understand and act on. Without such leadership, employees will remain skeptical of the vision for change and distrustful of management, and management will likewise be frustrated and stymied by employees' resistance.'*

Op basis van bovenstaande onderzoeken kan worden geconcludeerd dat bij verandering het topmanagement:

- duidelijk sponsor moet zijn van de verandering;

- een voorttrekkersrol heeft bij verandering, met name bij de doelbepaling;
- een voorbeeldfunctie heeft, vooral bij cultuurverandering;
- aan medewerkers duidelijk moet maken hoe zij kunnen bijdragen aan de veranderdoelen.

#### 4.4.2 Leiderschap bij continue verandering

Verschillende auteurs zijn het erover eens dat het leiden van een organisatie die continu verandert om andere leiderschapscapaciteiten vraagt dan het leiden van een organisatie in een stabiele situatie. Een aantal onderzoeken gaat in op de taak van het management om medewerkers te helpen om te gaan met voortdurende verandering. Andere onderzoeken gaan in op de verandering die leiders zelf moeten ondergaan.

##### *Taak van management om medewerkers te helpen om te gaan met continue verandering*

De volgende onderzoeken gaan in op de taak van het management om medewerkers te helpen om te gaan met voortdurende verandering:

- Stevenson et al. (1995) beschrijven de noodzaak van voorspelbaarheid voor mensen. Doordat je ervan uit kunt gaan dat anderen bepaalde taken verrichten, kun jij je concentreren op jouw taak, waarvan je verwacht dat het een bepaald resultaat oplevert. Zo kan iemand die spelden maakt in een fabriek ervan uit gaan dat de grondstoffen worden aangeleverd en dat zijn spelden door anderen weer nuttig gebruikt worden. In ruil voor zijn werkzaamheden krijgt hij zekerheid en erkenning. Leiders hebben door de jaren heen geprobeerd de voorspelbaarheid voor hun medewerkers te vergroten en hen geholpen de consequenties van acties in te zien en op basis daarvan besluiten te nemen. *"In sum, predictability built the trust that allowed people to synchronize their actions in mutually productive ways. What is happening to predictability in an intensely competitive, rapidly changing global economy? It is being destroyed. The practices that leaders are adopting to make their organizations more competitive are ignoring the human need for predictability...The best way to approach organizational change is with the realization that dire predictions are probably better than no predictions at all or positive predictions that no one believes'.* Managers moeten daarom maar weinig beloftes doen, maar zich wel houden aan de beloftes die ze maken. Ook moeten managers de voorspelbaarheid in tijden van verandering vergroten voor de medewerkers, door duidelijke regels op te stellen op basis waarvan mensen succesvol kunnen zijn, en zich aan deze regels houden. Mensen hebben een beperkte energie en tijd. Hoe meer managers duidelijk kunnen maken in onzekere tijden waaraan mensen het beste hun tijd en energie kunnen besteden, hoe meer medewerkers zich kunnen concentreren op het toevoegen van waarde aan de organisatie.
- Volgens Heifetz et al. (1997) is het in een continu veranderende wereld de belangrijkste taak van leiders om medewerkers in staat te stellen hiermee om te gaan. De auteurs zien veel veranderingstrajecten mislukken doordat managers erin falen te voldoen aan de voorwaarden die het adaptieve werk van ze vraagt. Ze maken de klassieke fout om een adaptieve uitdaging te behandelen als een technisch probleem dat kan worden opgelost door sterke senior managers. Zelfs al bij het formuleren van strategie en visie maken ze de fout veel perspectieven te negeren en hun oplossing vervolgens top down naar de organisatie te brengen. *'Too often, leaders, their team and consultants fail to identify and tackle the adaptive dimensions of the challenge and to ask themselves: Who needs to learn what to develop, understand, commit to, and implement the strategy? ... In short, the prevailing notion that leadership consists of having a vision and aligning people with that vision is bankrupt, because it continues to treat adaptive situations as if they were technical: the authority figure is supposed to divine where the company is going, and people are supposed to follow...Such a perspective reveals a basic misconception about the way businesses succeed in addressing adaptive challenges. Adaptive situations are hard to define and resolve precisely because they demand the work and responsibility of managers and people throughout the organization to take responsibility for the problematic situations that face them.'*

De auteurs geven zes principes voor het leiden van medewerkers bij continue verandering:

- Getting on the balcony: overzicht houden, het goede uit het verleden benadrukken en de uitdagingen van morgen laten zien. Medewerkers wijzen op hun verantwoordelijkheid de toekomst gestalte te geven en ze hiertoe in staat stellen. Functioneel en disfunctioneel gedrag identificeren.
- Identifying the adaptive challenge: welke waarden, houdingen, of gedrag moet worden veranderd om vooruitgang te kunnen maken? Welke verschuiving in prioriteiten, resources en macht zijn nodig? Welke opofferingen moeten gemaakt worden en door wie?.
- Regulating distress: begrijpen dat een mens alleen tot in bepaalde mate binnen een bepaalde tijd kan leren en veranderen. Rekening houden met de stress die verandering met zich meebrengt enerzijds, anderzijds de noodzaak van verandering laten voelen. Hier een balans tussen vinden (zie 4.1). Om de stress op een acceptabel level te houden, is een manager verantwoordelijk voor 'direction, protection, orientation, managing conflict and shaping norms'.
- Maintaining disciplined attention: mensen hebben leiders nodig om hen te helpen focus te houden op te moeilijke vraagstukken.
- Giving the work back to people: mensen verantwoordelijk stellen voor het oplossen van problemen. 'The leader's most important role is to instill confidence in people. They must dare to take risks and responsibility. You must back them up if they make mistakes'.
- Protecting voices of leadership from below: medewerkers zien vaak ontwikkelingen in de markt doordat ze zo dicht op de markt zitten. Senior management moet ervoor zorgen dat ideeën van medewerkers voldoende ruimte krijgen.

*Leiders moeten zelf veranderen om continue verandering te kunnen leiden*

Deze laatste twee onderzoeken gaan in op de verandering die leiders zelf moeten ondergaan:

- Pascale et al. (1997) zitten op dezelfde lijn. Wat door Heifetz adaptieve houding genoemd wordt, wordt door hen als volgt geformuleerd: *'Companies achieve real agility only when every function, office, strategy, goal and process—when every person—is able and eager to rise to every challenge. This type and degree of fundamental change, commonly called revitalization or transformation, is what many companies seek but rarely achieve because they have never before identified the factors that produce sustained transformational change.'* Er zijn volgens de auteurs drie interventies nodig om een dergelijke staat te bereiken. Eén daarvan is *'leading the organization in a different way in order to sharpen and maintain incorporation and constructive stress.'* Voor traditionele leiders is het erg lastig om te gaan met een situatie waarin veel geëxperimenteerd moet worden en aan veel ideeën ruimte moet worden gegeven. Ze hebben het gevoel dat ze geen controle meer hebben, wat tot op zekere hoogte klopt. Zij moeten zelf eerst een verandering in denken ondergaan, om in staat te zijn de organisatie op een nieuwe manier te leiden: *'From resigning themselves to the limits of their power to make things happen, they move toward the possibility of genuinely distributed intelligence....,from avoiding straight talk, they develop an ability to handle and even encourage constructive conflict; from assuming that they must provide a detailed road map for the journey, they begin to accept learning as a form of inquiry in action.'*
- Kotter (1996) kijkt naar de positie van het middenmanagement bij organisaties die veel verschillende veranderingen tegelijkertijd doormaken. Hij is van mening dat het middenmanagement het in een dergelijke situatie niet redt om volgers te zijn. In tegendeel, ze moeten 'change agents' worden. Ook al zijn ze niet zeker van hun eigen baan, toch moeten ze zich positief inspinnen voor de verandering. Deze houding is volgens hem de beste kans om een goede nieuwe positie te krijgen. Naar de medewerkers toe heeft het middenmanagement een grote verantwoording. Niet om de status-quo te beschermen, maar om ze te helpen te groeien en klaar te zijn voor de toekomst.

Bovenstaande onderzoeken maken duidelijk dat het leiden van een organisatie die continu verandert om extra leiderschapscapaciteiten vraagt. Het gaat hierbij om:

- De noodzaak voor leiders om zelf te veranderen van traditionele leiders die houden van controle en planning naar change agents die experimenteren, improvisatie en verandering ondersteunen.
- Het vermogen om medewerkers te helpen om te gaan met voortdurende verandering.

#### 4.4.3 Reflectie op leiderschap bij continue verandering

In twee onderzoeken wordt duidelijk gemaakt dat verschillende veranderingsstrategieën vragen om verschillende leiderschapsvaardigheden:

- Aansluitend op de theorie die Scott-Morgan et al. (2001) hebben ontwikkeld dat een organisatie haar veranderingsstrategie moet aanpassen aan de frequentie en impact van veranderingen, zijn zij van mening dat iedere veranderingsstrategie om een andere leiderschapsstijl vraagt:
  - Pyramid: the Custodian
  - Cube: the Renovator
  - Cylinder: the Expert
  - Sphere: the Adventurer

Volgens de auteurs vertonen de meeste leiders factoren van alle vier de stijlen, maar voelen ze zich comfortabel bij één of twee stijlen. Het is belangrijk dat leiders in staat zijn hun leiderschapsstijl aan te passen als de frequentie en impact van de verandering en daarmee de gekozen veranderstrategie verandert.

- Volgens Tushman et al. (1996) moeten leiders in staat zijn om zowel de alignment tussen strategie, cultuur, structuur en processen door middel van evolutionaire veranderingen te verbeteren, als revolutionaire veranderingen door te voeren die veroorzaakt worden door radicale verandering in de omgeving. Dat de taak van manager niet eenvoudig is, wordt door de auteurs als volgt omschreven: *"Managing units that pursue widely different strategies and that have varied structures and cultures is a juggling act not all managers are comfortable with. At ABB, this role is described as preaching and persuading. At HP, managers are low-key, modest team players who have learned how to manage this tension over their long tenures with the company. At HP, they also lead by persuasion. "As CEO my job is to encourage people to work together, to experiment, to try things, but I can't order them to do it," says Platt. Larsen at J&J echoes this theme, emphasizing the need for lower level managers to come up with solutions and encouraging reasonable failures... Observers of all three of these companies have commented on their modesty of humility in constantly striving to renew themselves. Rather than becoming complacent, these organizations are guided by leaders who generate the past but are willing to change continuously to meet the future.'*

Bovenstaande onderzoeken maken duidelijk dat bij het leiden van een organisatie die continu verandert het belangrijk is om af te vragen bij welke veranderingsstrategie welke leiderschapsstijl en – vaardigheden nodig zijn. Leiders moeten in staat om te reflecteren op hun eigen stijl en, afhankelijk van de veranderstrategie, hun stijl aan te passen.

#### Conclusie

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen twee niveaus waarop de veranderstrategie wordt onderzocht.

Het eerste niveau betreft leiderschap bij afzonderlijke veranderingen en bij continue verandering.

Concluderend kan het volgende worden gezegd:

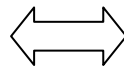
- Zowel het lijnmanagement als het topmanagement oefenen grote invloed uit op het slagen of falen van veranderingen.
- Het lijnmanagement moet bij verandering:
  - goed op de hoogte zijn van de koers, aanpak en verloop van de veranderingen;
  - invloed kunnen oefenen op de verandering;
  - achter de veranderingstaan;
  - over voldoende vaardigheden beschikken om leiding te geven aan verandering. Hieronder valt het informeren van medewerkers over de veranderingen en ervoor zorgen dat

- medewerkers achter de verandering gaan staan. Ook valt hieronder het vergroten van de voorspelbaarheid voor medewerkers.
- Het topmanagement moet bij verandering:
    - duidelijk sponsor zijn van de verandering;
    - een voortrekkersrol hebben, met name bij de doelbepaling;
    - een voorbeeldfunctie hebben, vooral bij cultuurverandering;
    - aan medewerkers duidelijk maken hoe zij kunnen bijdragen aan de veranderdoelen.
  - Het leiden van een organisatie die continu verandert vraagt om extra leiderschapscapaciteiten. Het gaat hierbij om:
    - De noodzaak voor leiders zelf om te veranderen van traditionele leiders die houden van controle en planning naar change agents die experimenteren, improvisatie en verandering ondersteunen.
    - Het vermogen medewerkers te helpen om te gaan met voortdurende verandering.
- Het andere niveau is een meer metaniveau, waarbij wordt gereflecteerd op de leiderschapstijl die nodig is bij de verschillende veranderstrategieën. Concluderend kan worden gezegd dat bij continue verandering het belangrijk is dat leiders:
- kunnen reflecteren op de eigen leiderschapstijl;
  - verschillende leiderschapstijlen en –vaardigheden kunnen toepassen en deze kunnen aanpassen aan de verschillende veranderingsstrategieën.

#### Invloed van leiderschap op het continue verandervermogen van een organisatie

<p style="text-align: center;"><i>Niveau afzonderlijke veranderingen</i> <i>Rol lijnmanagement bij verandering</i></p> <p>Het lijnmanagement is niet op de hoogte van de verandering, heeft weerstand tegen de verandering en onvoldoende vaardigheden om leiding te geven aan verandering</p>	<p style="text-align: center;"><i>Niveau afzonderlijke veranderingen</i> <i>Rol lijnmanagement bij verandering</i></p> <p>Het lijnmanagement is goed op de hoogte van de verandering, kan invloed uitoefenen en staat erachter. Het heeft voldoende vaardigheden om leiding te geven aan verandering</p>		
<p style="text-align: center;"><i>Niveau afzonderlijke veranderingen</i> <i>Rol topmanagement bij verandering</i></p> <p>Het topmanagement houdt zich afzijdig, vertoont geen voorbeeldfunctie en is niet in staat om de veranderdoelen te vertalen naar de bijdragen van de medewerkers</p>	<p style="text-align: center;"><i>Niveau afzonderlijke veranderingen</i> <i>Rol topmanagement bij verandering</i></p> <p>Het topmanagement is duidelijk sponsor, heeft een voortrekkersrol en een voorbeeldfunctie. Het maakt medewerkers duidelijk hoe ze kunnen bijdragen aan de veranderdoelen</p>		
<p style="text-align: center;"><i>Leiderschapscapaciteiten continue verandering</i></p> <p>Leiders hebben traditionele leiderschapvaardigheden gericht op controle en planning en zijn niet in staat om medewerkers te helpen om met continue verandering om te gaan</p>		<p style="text-align: center;"><i>Leiderschapscapaciteiten continue verandering</i></p> <p>Leiders zijn change agents die experimenteren, improvisatie en verandering ondersteunen en helpen medewerkers om met continue verandering om te gaan</p>	
<p style="text-align: center;"><i>Metaniveau</i> <i>Reflectie op leiderschapstijl</i></p> <p>Leiders reflecteren niet op hun leiderschapstijl en passen in alle situaties dezelfde stijl toe</p>		<p style="text-align: center;"><i>Metaniveau</i> <i>Reflectie op leiderschapstijl</i></p> <p>Leiders kunnen reflecteren op de eigen leiderschapstijl en hun stijl aanpassen aan de gekozen veranderstrategie</p>	

Continue verandervermogen neemt af



Continue verandervermogen neemt toe

Figuur 4.6: Invloed van leiderschap op het continue verandervermogen

## 4.5 WELKE ROL SPELEN DE KOSTEN EN OPBRENGSTEN BIJ CONTINUE VERANDERING?

Zoals in de inleiding van hoofdstuk vier al is aangegeven, zal de opzet van deze en de volgende twee paragrafen afwijken van de eerste vier paragrafen van dit hoofdstuk. In de volgende paragrafen zal het gaan over de volgende kenmerken van het veranderproces: de kosten en opbrengsten van verandering, de manier waarop het veranderingsproces wordt uitgevoerd en de rol van medewerkers bij verandering. De onderzoeken die vallen binnen de tweede en derde visie op continue verandering, gaan niet in op deze kenmerken. Daarom zullen deze paragrafen zich concentreren op onderzoeken die vallen binnen de eerste visie op continue verandering. Hierbij zal onderscheid worden gemaakt tussen onderzoeken die betrekking hebben op de effectiviteit van één verandering (groep A), het 'gewone' verandervermogen van de organisatie (groep B) en het continue verandervermogen (groep C).

In deze paragraaf wordt ingegaan op de rol die kosten en opbrengsten spelen bij continue verandering. Veel organisaties brengen voor de start van een verandertraject de verwachte financiële kosten in kaart en vergelijken die met de te verwachte opbrengsten. In veel gevallen wordt voorbijgegaan aan de 'sociale' kosten en opbrengsten van veranderingen. In paragraaf 4.2 werd aangegeven dat een voortdurende stroom aan veranderingen kan leiden tot chaos, weerstand, ontwrichtheid en verandermoetheid. Hieruit blijkt al dat veranderingen ook sociale kosten met zich mee brengen. Vanuit veranderkundige hoek zijn diverse onderzoeken gevonden die ingaan op de sociale kosten en opbrengsten en de invloed daarvan op de slagen of falen van veranderingen.

Verschillende auteurs gaan in op de relatie tussen de kosten en opbrengsten van verandering enerzijds en de motivatie van medewerkers om aan veranderingen mee te werken anderzijds. Een algemene theorie hierover komt van Bennis et al. (1979), aangevuld door Mastenbroek (1981). Zij onderscheiden vier strategieën, die ingaan op de motivatie van mensen om aan verandering mee te werken:

- De rationeel-empirische strategie, die ervan uitgaat dat mensen rationeel zijn en zich laten leiden door hun eigen belangen. Mensen zijn bereid een bepaalde handelwijze te volgen wanneer men hen ervan heeft overtuigd dat dit in hun eigen belang is.
- De normatief-reëducatieve strategie, die er ook van uitgaat dat een mens rationeel is, maar daarnaast veronderstelt dat de mens van nature actief is en zoekt naar bevrediging van behoeften. Het gedrag van mensen wordt gezien als nauw verbonden met waarden en normen. Deze waarden en normen beperken de gedragsalternatieven. De strategie is erop gericht mensen bewust te maken van de relatie tussen enerzijds waarden en normen en anderzijds gedrag, om vervolgens door training een verandering te bewerkstelligen in houding, attitudes, waarden en normen en gedrag.
- De machts-dwangstrategie gaat ervan uit dat mensen van nature gericht zijn op eigenbelang. De uitoefening van directe macht is in deze visie noodzakelijk om gewenst gedrag af te dwingen. Het accent ligt op het dreigen met of het uitoefenen van negatieve en positieve sancties. Deze strategie wordt vooral in de organisatie zelf gehandeld wanneer de leiding van een organisatie opdracht tot verandering geeft of regelingen treft die tot veranderingen leiden. De uitoefening van machts-dwangstrategie roept veelal tegenkrachten op in de organisatie, wat kan leiden tot weerstand en problemen die veel energie eisen, terwijl de uiteindelijke resultaten mager zijn.
- De ruil-beloningsstrategie of onderhandelingsstrategie gaat ervan uit dat mensen een kosten-batenafweging maken van het veranderproces. Doordat men voorwaarden creëert en faciliteiten schept, wordt ingespeeld op de kosten-batenanalyse die mensen maken. Organisatielieden worden beloningen in het vooruitzicht gesteld als zij veranderingen accepteren.

Bij al deze strategieën lijkt de centrale vraag lijkt te zijn, in hoeverre veranderingen in het belang zijn voor medewerkers. Diverse auteurs noemen verschillende zaken die hierbij een rol spelen. Hieronder zijn deze onderzoeken gegroepeerd naar:

- Evenwicht in inspanning voor en beloning van verandering.
- Zichtbaar maken van voordelen van veranderingen voor organisatie en medewerkers.
- HR-instrumenten in overeenstemming te brengen met de veranderingen.



- Rekening houden met veranderingen in machtsverhoudingen bij veranderprocessen.

### **Evenwicht in inspanning voor en beloning van verandering**

Er zijn twee onderzoeken gevonden die ingaan op het belang van evenwicht tussen inspanning en beloning bij veranderingen:

- Pascale et al. (1997) zien het belang in van opbrengsten van veranderingen voor medewerkers, ter compensatie van het appél dat een organisatie doet op mensen: *'Organizational agility and the disciplines that sustain it make enormous demands on people. Organizations must make sure that their members receive commensurate returns.'* De auteurs noemen vier soorten returns:
  - Beloning en erkenning.
  - Employability.
  - Intrinsieke voldoening van het werk door besef van het belang van het werk.
  - Begrip van waar het bedrijf heengaat en hier een bepaalde mate van zeggenschap in hebben.
- Moses (2000) doet onderzoek binnen organisaties die al heel veel veranderingen achter de rug hebben. Indien veranderingen steeds negatief voor medewerkers uitpakken, krijgen mensen het gevoel dat de hele inspanning-beloning verhouding in onbalans raakt. Aan de ene kant moeten ze bijvoorbeeld door herstructureringen steeds harder werken, aan de andere kant hebben ze het gevoel dat ze hier steeds minder voor terugkrijgen. Medewerkers werken voor een organisatie om een variëteit aan beloningen te verkrijgen. Dit is niet alleen salaris, maar ook het gevoel van collegialiteit, de zin van het werk wat ze doen, mogelijkheden zich te ontwikkelen, identificatie met de doelen van de organisatie en het gevoel dat zij een waardevolle bijdrage leveren. Als deze beloningen door veranderingen steeds meer verdwijnen, is het volgens de auteur logisch dat de moraal en prestaties hieronder gaan leiden.

### **Zichtbaar maken van voordelen van veranderingen voor organisatie en medewerkers**

Verschillende auteurs gaan in op het belang om aan medewerkers zichtbaar te maken welke voordelen de veranderingen met zich mee brengen voor de organisatie en voor de medewerkers.

- In het hierboven genoemde onderzoek van Moses wordt aangegeven dat het belangrijk is dat veranderingen voordelen met zich meebrengen en dat deze voordelen zichtbaar worden gemaakt voor medewerkers. Een organisatie moet hiervoor hiervoor het volgende doen: *"paint a compelling picture of the future so that the staff will have a sense of how they can benefit from the coming changes"*.
- Volgens Decker et al. (2001) moeten werkgevers zich inleven in de perceptie, motivatie en zorgen van medewerkers ten opzicht van verandering, om in staat te zijn hen door het veranderingsproces heen te loodsen. Hierbij moeten ze de positieve effecten van de veranderingen voor de medewerkers direct aan het voetlicht brengen. *'Once employees are convinced of the personal benefits, they will more likely to become active participants in promoting and supporting changes'*. Soms ervaren medewerker het veranderingsproces zelf al als benefit, door toegenomen kennis, vaardigheden en/of ervaring en een verbetering van de capaciteiten om zich aan te passen aan veranderingen. Om de opbrengsten van verandering duidelijk te maken, is duidelijke en adequate communicatie nodig. Dit zien de auteurs dan ook als een belangrijke voorwaarde om de perceptie op verandering te verbeteren.
- In paragraaf 4.1 werd genoemd dat Mars et al. (2001) aangeven dat pijnmanagement belangrijk is bij het doorvoeren van veranderingen. In hun artikel geven ze echter aan dat pijn alleen niet voldoende is, er is ook perspectief nodig: *'perspectief gaat ook en vooral in op wat de verandering voor alle betrokkenen zelf betekent (what's in it for me?)'. Bij perspectief ligt het accent op inspiratie, normen en waarden en persoonlijke verbinding. Alleen dan kunnen en willen mensen er eigenaar van worden.'*
- Strebel (1996) ziet als belangrijke reden waarom veranderingen mislukken, dat uitvoerenden en leidinggevenden verschillend tegen veranderingen aankijken. Voor het senior management betekent verandering vaak kansen, zowel voor het bedrijf als voor henzelf. Voor veel medewerkers betekent

verandering echter stress, zonder dat ze de voordelen zien. Om dit probleem op te lossen moeten volgens de auteur managers de "*personal compact--the mutual obligations and commitments that exist between employees and the company*" herontworpen worden. Deze personal compacts hebben volgens de auteur drie dimensies: formeel, psychologisch en sociaal. Medewerkers bepalen hun verantwoordelijkheden en hun commitment aan de hand van deze drie dimensies. Veranderingen veranderen de voorwaarden van deze overeenkomsten. Managers zullen nieuwe voorwaarden moeten definiëren en medewerkers overtuigen deze te accepteren. Als dit niet gebeurt, is het volgens de auteur onrealistisch om te verwachten dat medewerkers de veranderingen zullen ondersteunen. In drie stappen moeten de persoonlijke overeenkomsten worden aangepast. Als eerste moet de top duidelijk maken aan medewerkers en middelmanagement hoe de veranderingen, die essentieel zijn voor de organisatie als geheel, van hen zal vragen om een fundamentele andere kijk op hun verantwoordelijkheden te krijgen. Als tweede moeten ze een proces initiëren waarin medewerkers in staat worden gesteld om over de nieuwe voorwaarden na te denken en deze te accepteren. Als derde moeten de voorwaarden in nieuwe formele en informele regels worden vastgelegd. Als deze stappen zorgvuldig worden gevolgd, dan kan het zijn dat medewerkers juist een hogere commitment krijgen naar de organisatie toe. Dit kan zelfs het geval zijn, als de opbrengsten van veranderingen voor de medewerkers zelf niet direct aanwezig zijn. Zo was het volgens Strebel bij Philips, waar Timmer een groot veranderingsprogramma, Centurion, startte. In workshops en trainingsprogramma's werden door alle medewerkers de consequenties en doelstellingen van de veranderingen besproken. Na vier jaar, waarin grote veranderingen waren doorgevoerd en veel mensen waren ontslagen, bleek uit een onderzoek dat het moraal en het gevoel van empowerment gestegen waren.

- Dat medewerkers ook gemotiveerd kunnen zijn voor veranderingen indien deze niet zozeer voordelen voor zichzelf meebrengen, maar wel voor de organisatie, wordt bevestigd in het onderzoek van de UvA en SIOO, naar de relaties tussen kenmerken van de organisatie, de aanpak van de veranderingen, het belang van individuen bij de verandering en de actieve steun en inzet van betrokkenen om de verandering te realiseren (Boonstra 2000). Met betrekking tot eigenbelang concludeert de onderzoeker, dat als mensen geen belang voor zichzelf zien, maar wel voor de organisatie, zij nog steeds wel steun hebben voor de verandering, zij het minder dan als zij wel eigenbelang zien.

### **HR-instrumenten in overeenstemming te brengen met de veranderingen**

Drie auteurs schrijven specifiek over HR instrumenten als beoordeling en beloning in het kader van veranderingen:

- Larkin et al. (2000) tonen met meerdere onderzoeken aan dat het geen zin heeft om een mooie visie te communiceren, als de beloning van medewerkers niet in lijn is met de beoogde waarden: "*the only effective way to communicate a value is to act in accordance with it and give others the incentive to do the same. If you value customer service, for instance, then recruitment, performance appraisals, promotions, and bonuses should be based on customer service performance...Face it: Employees will infer what you value from your behaviour. They will adopt your values only if they are convinced that those values will enable them to attain their personal goals.*"
- Cozijnsen (1987) geeft aan dat, om medewerkers te motiveren voor veranderingen, instrumenten voor personeelsmanagement in overeenstemming moeten worden gebracht met de gerealiseerde veranderingen. Veelal leidt dit tot aanpassing van functiecriteria, functiewaardering, beloningsbeleid, beoordelingsbeleid en opleidingsbeleid.
- Dat financiële beloning verandering kan ondersteunen, maar niet kan forceren, wordt aangegeven door Beer et al. (2000). Management kan volgens hen beloning inzetten om medewerkers te motiveren mee te werken aan veranderingen, maar 'use incentives to reinforce change but not to drive it'.

### **Rekening houden met veranderingen in machtsverhoudingen bij veranderprocessen**

Eén van de kosten van veranderprocessen kan zijn dat mensen macht (dreigen te) verliezen. Twee auteurs gaan hier op in:

1. Boonstra (2000) gaat in op het machtsperspectief als één van de vijf perspectieven die trachten te verklaren waarom veranderingsprocessen moeizaam verlopen. Het machtsperspectief verklaart problemen bij veranderen uit de bestaande machtsverhoudingen en krachten in de organisatie die deze verhoudingen in stand willen houden. Verschillende partijen richten zich op het veiligstellen van eigen belangen, doelstellingen en machtsposities. Veranderen brengt bestaande machtsposities in gevaar. Individuen die hun machtspositie bedreigd zien door aangekondigde veranderingen, zullen geneigd zijn deze veranderingen te boycotten. Aan de andere kant kunnen veranderingen ook een verbetering van een machtspositie van individuen met zich mee brengen. Deze individuen zullen dan juist geneigd zijn aan de veranderingen mee te werken.
2. Volgens Cozijnsen (1987) leidt organisatieverandering er dikwijls toe dat de bestaande machtsverhoudingen ter discussie worden gesteld. Partijen richten zich op het veiligstellen van eigen doelen en posities. Voor elk veranderingsproces is het daarom noodzakelijk rekening te houden met de belangengroepen in de organisaties, hun doelen, hun machtsbronnen en hun machtsrelaties. Zolang bestaande conflicten niet worden opgelost en er onduidelijkheden blijven bestaan over de machtsverdeling, zullen betrokkenen streven naar het handhaven van de status-quo.

### **Invloed opbrengen en kosten op het continue verandervermogen**

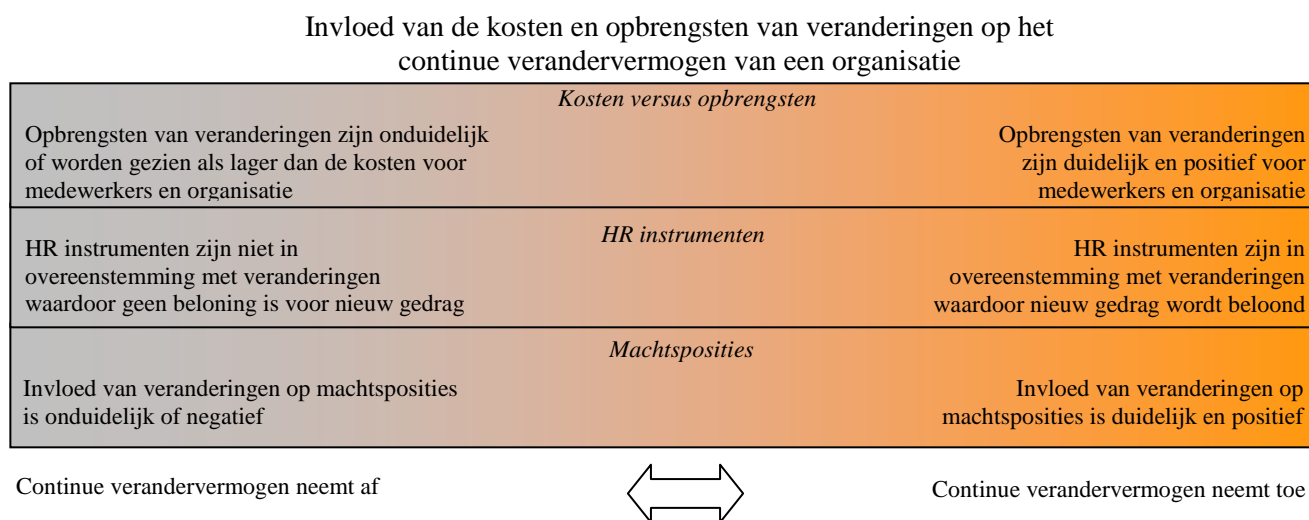
Bovenstaande onderzoeken hebben allemaal betrekking op de invloed van de kosten en opbrengsten van verandering op de veranderbereidheid van medewerkers. Zoals in paragraaf 2.1 aangegeven, wordt ervan uitgegaan dat de veranderbereidheid van medewerkers van invloed is op het verandervermogen van de organisatie (visie 1 groep B). Uit bovenstaande onderzoeken blijkt ook dat de mate waarin medewerkers geloven dat de verandering voordelen met zich meebrengen, van invloed is op de effectiviteit van een verandering (visie 1 groep A). Er is geen onderzoek gevonden die specifiek ingaat op de invloed van de kosten en opbrengsten van veranderingen bij continue verandering. Echter kan worden aangenomen dat de hierboven genoemde factoren die van impact zijn op het 'gewone' verandervermogen of op de effectiviteit van een verandering, ook van toepassing zijn op het continue verandervermogen.

### **Conclusie**

Concluderend kan worden gezegd dat vanuit veranderkundige hoek het volgende is aangetoond:

- De kosten en opbrengsten van verandering zijn van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers en de effectiviteit van verandertrajecten.
- Er moet evenwicht zijn tussen inspanning voor en beloning van verandering voor de medewerkers.
- Veranderingen die vooral nadelen voor de individuele medewerkers meebrengen, werken demotiverend. Veranderingen die vooral voordelen nadelen voor de individuele medewerkers meebrengen werken motiverend. Medewerkers kunnen toch enigszins motivatie opbrengen voor veranderingen die vooral voordelen met zich meebrengen voor de organisatie, en niet voor de individuele medewerkers.
- Het is belangrijk om voordelen van veranderingen voor organisatie en medewerkers zichtbaar te maken.
- Het is belangrijk om HR-instrumenten in overeenstemming te brengen met de veranderingen, waardoor het beloond wordt om aan de verandering mee te werken.
- Het is belangrijk om rekening houden met veranderingen in machtsverhoudingen bij veranderprocessen. Mensen geneigd zijn veranderingen tegen te werken die mogelijk afbreuk doen aan hun machtspositie, terwijl mensen geneigd zijn zich in te zetten voor veranderingen hun machtspositie verbeteren.
- Er is geen onderzoek gevonden waarin specifiek wordt onderzocht wat de invloed van de kosten en opbrengsten is op het *continue* verandervermogen. Er wordt aangenomen dat de in de vorige punten

beschreven conclusies met betrekking tot het 'gewone' verandervermogen, ook van invloed zijn op het continue verandervermogen.



Figuur 4.7: Invloed van de kosten en opbrengsten van de verandering op het continue verandervermogen

## 4.6 WELKE ROL SPEELT DE UITVOERING VAN VERANDERPROJECTEN BIJ CONTINUE VERANDERING?

In deze paragraaf wordt ingegaan op vraagstukken die spelen bij de uitvoering van veranderprojecten. Er zijn ontzettend veel onderzoeken die ingaan op aspecten als fasering en projectmanagement bij verandering. Hierbij wordt steeds gefocust op de uitvoering van één verandering. Een organisatie die te maken heeft met continue verandering, heeft te maken met meerdere veranderprojecten tegelijkertijd. In de literatuur is een aantal onderzoeken gevonden die ingaan op aspecten die specifiek te maken hebben met het managen hiervan. Deze vallen onder de eerste visie groep C. Gezien de doelstelling van deze literatuurstudie zal de focus liggen op deze aspecten. De gevonden onderzoeken zijn als volgt ingedeeld:

- Duidelijke prioriteit aan verandertrajecten die passen binnen verandervisie.
- Duidelijke prioriteit in verdeling resources.
- Ondersteuning vanuit programmaorganisatie.
- Geïntegreerde aanpak.

### **Duidelijke prioriteit aan verandertrajecten die passen binnen verandervisie**

Twee auteurs geven aan dat het belangrijk is dat er duidelijk prioriteit wordt gegeven aan verandertrajecten die passen binnen de verandervisie:

- Tushman et al. (1996) geven aan dat de top heel duidelijk moet zijn in prioriteiten stellen en deze consequent moet doorvoeren in de organisatie. De top moet niet toestaan dat er zijdelings andere veranderingstrajecten worden opgestart. Ze geven het voorbeeld van British Airways, waar in vijf jaar tijd een groot veranderingsprogramma wordt doorgevoerd, met als visie dat BA geen transportbedrijf is, maar veel meer een serviceverlener. Om dat te bereiken moet vooral veel veranderen in de cultuur. Daarom worden als eerste alle 37000 personeelsleden naar een tweedaags cultuurveranderingprogramma gestuurd, genaamd Putting People First. Alle 1400 managers gaan naar een vijfdaagse versie genaamd Managing People First. Wat volgens de auteurs de sessies uniek maakt is niet zozeer het programma, maar veel meer het belang die eraan wordt gegeven door het

topmanagement en de consequente doorvoering. Colin Marchall, de CEO, noemde het *'the single most important program now in operation at BA'*. Hij hield een toespraak op bijna alle 64 MPF trainingen. Vervolgens werd het bonussysteem zo ingericht dat het nieuwe gewenste gedrag bij managers beloond werd. De sterke focus op cultuurverandering bracht met zich mee dat vijf jaar later BA leidend was in het verlenen van service.

- Volgens Patrick (1999) zijn organisaties vaak geneigd meerdere projecten tegelijkertijd uit te voeren, om zo snel mogelijk in te kunnen spelen op allerlei situaties. Eén effect hiervan is, dat er lokaal andere prioriteiten worden opgezet, die niet in lijn zijn met de prioriteiten van de top. De lokaal opgestarte projecten passen niet binnen de verandering van de top, waardoor verwarring optreedt.

### **Duidelijke prioriteit in verdeling resources**

Dat het belangrijk is, bij het bepalen welke veranderingstrajecten opgestart worden, rekening te houden met de capaciteit van de organisatie, wordt aangegeven door meerder auteurs:

- Het wereldwijde onderzoek van Price Waterhouse en Mori (1997) laat zien dat 'competing resource priorities' als belangrijkste barrière van verandering wordt genoemd. Dit geldt voor iedere fase van veranderingsprogramma's. Organisaties hebben onvoldoende resources om alle veranderingsprogramma's uit te kunnen voeren, waardoor er onderlinge strijd om resources gaat plaatsvinden. Duidelijke prioriteitstelling en goed sturen op prioriteiten is dan ook noodzakelijk.
- Zoals hierboven al genoemd, zijn organisaties volgens Patrick (1999) vaak geneigd meerdere projecten tegelijkertijd op te starten en uit te voeren, om zo snel mogelijk in te kunnen spelen op allerlei situaties. Hierbij houden ze volgens hem te weinig rekening met de capaciteit van een organisatie. Het resultaat hiervan is dat er meerdere, conflicterende prioriteiten tegelijkertijd voor project resources en managers zijn, die de verantwoordelijkheid hebben hieruit te komen. Patrick ziet de volgende effecten ontstaan:
  - Medewerkers en managers moeten hun energie en aandacht splitsen en kunnen hierdoor moeilijk focussen.
  - Medewerkers zijn niet in staat om hun taken binnen de gestelde tijdsduur af te ronden.
  - Projecten lopen uit.

Patrick is van mening dat het toepassen van de managementfilosofie die bekend staat als Theory of Constraints (TOC) een organisatie een goed zicht geeft op deze uitdaging en helpt bij het oplossen ervan. Elementen hiervan zijn:

- Duidelijke prioriteiten stellen en buffers inbouwen zodat steeds de ene prioriteit alle aandacht krijgt voordat met de andere prioriteit wordt begonnen;
- Capaciteit voor het uitvoeren van meerdere projecten bepalen en op basis van deze capaciteit de snelheid waarmee projecten worden opgestart bepalen;
- Nieuwe taken pas aan een medewerker toewijzen nadat de voorafgaande taak is afgerond;
- Het voorkomen van multitasking: *'And resources have a single priority - the current task to which they are assigned. Without the distraction of pressures to multitask or to meet false priorities of task due dates, they can concentrate on the task and "just do it", do just it, and do it justice to assure a quality handoff, successful projects, and maximum throughput for the organization.'*
- Mars et al. (2001) vragen zich af hoe veranderingen succesvol geïmplementeerd kunnen worden. Hiervoor geven ze acht handvatten die helpen veranderingen te regisseren. Eén van de handvatten is: 'initieer niet meer verandering dan je feitelijk kunt ondersteunen'. Dit is belangrijk vanuit leiderschap, maar ook vanuit de 'veranderlast' voor de organisatie. Bij elk veranderprogramma dienen zich meer projecten aan dan wenselijk is gezien de werklast die de organisatie aankan. Op basis van de verandering en doelstellingen moeten beoordelingscriteria worden ontwikkeld om die projecten te selecteren die de meeste toegevoegde waarde hebben.

### **Ondersteuning vanuit programmaorganisatie**

Verscheidende auteurs geven aan dat het belangrijk is dat er goede ondersteuning is vanuit een programmaorganisatie, waarbij verschillende taken worden belicht:

- Patrick (1999) ziet als belangrijkste uitdaging van multi-projectmanagement of programmamanagement, om de druk op medewerkers om meerdere taken tegelijkertijd uit te moeten voeren te vermijden. Dit kan gedaan worden door de meest optimale inzet van resources te bepalen. De taak van het multi-project of programmamanagement formuleert hij als volgt: *'it is therefore necessary to look beyond the individual projects, or even pairs of them, to the larger systems compassed by the organization responsible for accomplishing many projects....The system that really needs to be managed in most cases is greater than the sum of the single projects. It is a larger, complex system of projects, priorities, policies and practices that guide the behaviors of managers and resources and requires consistent and coherent coordination for maximum effectiveness'*.
- Volgens Duck (1993) moeten managers op een nieuwe manier denken over het managen van verandering binnen hun organisatie. In plaats van het totaal aan noodzakelijke veranderingen op te delen in kleine stukjes en vervolgens ieder stukje afzonderlijk te managen, is het noodzakelijk dat managers het dynamisch geheel sturen. Een manier om dit te doen is door een Transition Management Team in het leven te roepen, een groep van managers die de gehele veranderingsinspanning overzien en ervoor zorgen dat afzonderlijke managers hun veranderingsprojecten op elkaar afstemmen.
- Boonstra (2000) geeft aan dat veelal veranderingen op meerdere terreinen plaatsvinden en onderling afhankelijk zijn. De verschillende veranderingen kunnen elkaar ondersteunen en versterken, maar ook verzwakken en afremmen. Om veranderingen op elkaar af te stemmen en om de invoering te begeleiden wordt dikwijls gebruik gemaakt van een actieplanning. Een actieplanning bevat een uitwerking van de activiteiten die nodig zijn om het veranderingsproces te ondersteunen. Om tot goede actieplannen te komen is het noodzakelijk om inzicht te hebben in de onderlinge samenhang en de afhankelijkheden van de veranderingen. Ook is inzicht nodig in de kosten, de tijdsplanning en de tijdsinvestering van de implementatietrajecten. Tevens is het belangrijk dat alle benodigde hulpmiddelen en ondersteuning voor de veranderingen beschikbaar zijn en dat alle logistieke en materiële voorwaarden vervuld zijn. De actieplanning bevat concrete taakspecifieke activiteiten die gerelateerd zijn aan veranderingsdoelen en daarbinnen gestelde prioriteiten.

Op basis van bovenstaande onderzoeken kan worden geconcludeerd dat het belangrijk is om een programmaorganisatie in te richten die zich richt op:

- het consistent en coherent coördineren van het complexe systeem van projecten, prioriteiten en methodes. Hieronder valt het bepalen van de meest optimale inzet van resources;
- het overzien van de gehele veranderingsinspanning en ervoor zorgen dat afzonderlijke managers hun veranderingsprojecten op elkaar afstemmen;
- het krijgen van inzicht in en managen van onderlinge samenhang en afhankelijkheden.

### **Geïntegreerde aanpak**

Twee auteurs geven aan dat het belangrijk is om de verschillende veranderinitiatieven niet afzonderlijk aan te pakken, maar te komen tot een geïntegreerde aanpak:

- Vollmann (1996), die op basis van zijn onderzoek aantoonde waarom veranderinitiatieven zoals reengineering, continuous improvement en employee empowerment, onvoldoende vruchten afwerpen als ze als afzonderlijk traject worden geïmplementeerd: *"Only when change programs are deep and fully integrated across the organization can an enterprise truly be transformed."*
- Dat het belangrijk is om een verandering niet te eenzijdig aan te pakken, wordt onderschreven door Boonstra (2000). Hij geeft aan de hand van casestudies een lijst met succesfactoren voor verandering. Bij fundamentele verandering gaat het er volgens hen om dat de organisatie als totaliteit in beweging komt. Ook al begint een veranderproces met een probleemervaring in één van de aspecten, gaandeweg het veranderingsproces moeten de relaties met alle aspecten strategie,

structuur, technologie, cultuur en de mensen in het veranderproces betrokken worden om een blijvende verandering tot stand te kunnen brengen.

### Conclusie

Concluderend kan worden gezegd dat vanuit veranderkundige hoek is aangetoond dat bij de uitvoering van meerdere verandertrajecten tegelijkertijd de volgende aspecten van belang zijn:

- De top moet duidelijke prioriteit geven aan verandertrajecten die passen binnen verandervisie.
- Er moet rekening gehouden worden met de capaciteit van de organisatie door duidelijke prioriteitstelling in verdeling resources.
- Er moet een programmaorganisatie worden ingericht, die zich richt op:
  - het consistent en coherent coördineren van het complexe systeem van projecten, prioriteiten en methodes;
  - het overzien van de gehele veranderingsinspanning en ervoor zorgen dat afzonderlijke managers hun veranderingsprojecten op elkaar afstemmen;
  - het krijgen van inzicht in en managen van onderlinge samenhang en afhankelijkheden.
- Veranderprojecten moeten niet eenzijdig of afzonderlijk worden aangepakt, maar er moet worden gekozen voor een geïntegreerde aanpak.

### Invloed van uitvoering van veranderprojecten op het continue verandervermogen van een organisatie

Veranderingsprojecten passen niet binnen verandervisie en er zijn onvoldoende resources om ze allemaal succesvol uit te voeren	<i>Prioriteitstelling</i>	Veranderingsprojecten passen binnen verandervisie en er is duidelijke prioriteitstelling in verdeling resources
Er is geen overzicht, coördinatie en onderlinge afstemming voor het geheel aan veranderprojecten en er is geen inzicht in onderlinge samenhang	<i>Programmaorganisatie</i>	Een programmaorganisatie zorgt voor overzicht, coördinatie en onderlinge afstemming voor het geheel aan veranderprojecten. Er is inzicht in onderlinge samenhang en deze worden gemanaged
Ieder veranderproject wordt afzonderlijk aangepakt, waarbij slechts een klein deel van de totale benodigde verandering wordt aangepakt	<i>Geïntegreerde aanpak</i>	Er is een geïntegreerde aanpak, waarbij alle aspecten die nodig zijn voor verandering aan de orde komen en op elkaar worden afgestemd

Continue verandervermogen neemt af



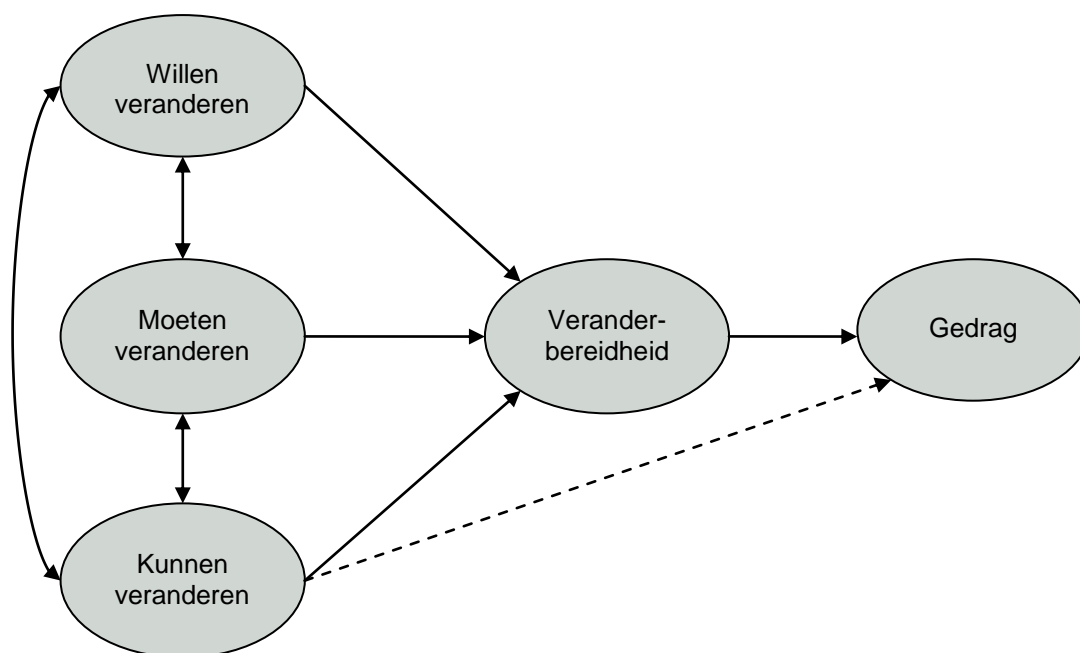
Continue verandervermogen neemt toe

Figuur 4.8: Invloed van de uitvoering van veranderprojecten op het continue verandervermogen

## 4.7 WELKE ROL SPELEN MEDEWERKERS BIJ CONTINUE VERANDERING?

Vanuit veranderkundige hoek is veel onderzoek gedaan naar de rol van medewerkers bij verandering. Verreweg de meeste onderzoeken betreffen de rol van medewerkers bij het doorvoeren van één of een aantal veranderingen. Er zijn erg weinig onderzoeken gevonden die gaan over de rol van medewerkers bij continue verandering. Veel onderzoeken gaan in op factoren die ofwel de weerstand van medewerkers tegen verandering vergroten, ofwel de veranderbereidheid van medewerkers vergroten.

Weerstand tegen verandering blijkt een belangrijke oorzaak voor het mislukken van veranderingen. Metselaar et al. (1997) geven de volgende definitie van weerstand: *'een negatieve gedragsintentie van de medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te verhinderen danwel te vertragen'*. Ze plaatsten dit tegenover het begrip *'veranderbereidheid'*, wat inhoudt dat er juist een positieve gedragsintentie is ten aanzien van veranderingen, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen danwel te vertragen. Metselaar et al. hebben een diagnosemodel ontwikkeld voor het meten en verklaren van veranderbereidheid. Dit model wordt hieronder grafisch weergegeven. Uit dit model blijkt dat veranderbereidheid wordt beïnvloed door drie motivatoren: willen veranderen, moeten veranderen en kunnen veranderen. *'Willen veranderen'* heeft vooral te maken met de houding die werknemers hebben ten opzichte van de verandering. *'Moeten veranderen'* heeft vooral te maken met de druk die medewerkers ervaren om zich in te zetten voor de verandering. *'Kunnen veranderen'* heeft vooral te maken met mate waarin medewerkers beschikking hebben over kennis, vaardigheden en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen.



Figuur 4.9. Model van Metselaar et al. voor het meten en verklaren van veranderbereidheid

Uit het model blijkt dat er een grote mate van interactie is tussen de drie motivatoren. Hierdoor is een factor die bijvoorbeeld vooral van invloed is op *'willen veranderen'*, vaak ook van invloed op *'moeten veranderen'* en *'kunnen veranderen'*. Metselaar et al. geven vervolgens een overzicht van factoren die van invloed zijn op het willen, moeten en kunnen veranderen:

- Verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker.
- Verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie.
- Emoties die de verandering oproept bij de medewerker.
- Houding van anderen (collega's, leidinggevenden, directie en Raad van Bestuur.)
- Hennis van en ervaring met voorgaande veranderingsprocessen.
- De middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering door te voeren.
- De wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd.
- De complexiteit van de verandering.

Naast het onderzoek van Metselaar et al., zijn er veel andere onderzoeken gevonden die ingaan op één of meerdere factoren die van invloed zijn op het willen, moeten en/of kunnen veranderen van medewerkers. Een groot aantal hiervan is al in hoofdstuk drie of vier aan bod gekomen. Gedeeltelijk



betreft dit een overlap met de factoren die door Metselaar et al. genoemd zijn. Echter worden in hoofdstuk drie en vier er ook factoren genoemd die niet in het overzicht van Metselaar et al. voorkomen. Het streven is om in deze paragraaf een meer volledig overzicht te geven. Daarvoor zal hieronder eerst een overzicht worden gegeven van alle factoren die reeds genoemd zijn in hoofdstuk 3. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van factoren die genoemd zijn in hoofdstuk 4. Als laatste zal dieper worden ingegaan op een aantal factoren die gevonden zijn in de literatuur en die nog niet of slechts summier aan de orde zijn gekomen.

#### **4.7.1 Factoren die reeds vermeld zijn in hoofdstuk 3**

In hoofdstuk 3 worden bij diverse kenmerken van de organisatie factoren beschreven die van invloed zijn op het kunnen, willen en moeten veranderen van medewerkers.

*Strategie:* In paragraaf 3.1 werd duidelijk dat als de organisatie geen strategie, een onduidelijk strategie of een defensieve strategie heeft, dit een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Als de organisatie een offensieve en goed gecommuniceerde ondernemingsstrategie heeft, dan bevordert dit de veranderingsbereidheid.

*Structuur:* In paragraaf 3.2 is een aantal factoren van de structuur van de organisatie besproken die medewerkers ondersteunen of belemmeren in het omgaan met verandering:

- Omvang en complexiteit van de structuur: een ondoorzichtige, complexe en hiërarchische organisatiestructuur bleek de veranderbereidheid in negatieve zin te beïnvloeden, terwijl een eenvoudige of doorzichtige, duidelijke structuur de veranderbereidheid bevordert. Hiërarchie bevordert de kans op verkoking, terwijl complexiteit kan leiden tot ondoorzichtigheid.
- Zelfstandigheid van de organisatie: zelfstandigheid bevordert innovatie en individuele verantwoordelijkheid bij medewerkers.
- Arbeidsverdeling: een sterke taakspecialisatie vermindert het zicht van de medewerker op het product en de klant, leidt tot een interne gerichtheid en leidt ertoe dat mensen binnen de organisatie geen overzicht hebben over het totale productieproces en zich moeilijk een nieuwe werkwijze kunnen voorstellen die de bestaande arbeidsverdeling ter discussie stelt. Speelruimte in functies daarentegen geeft medewerkers meer speelruimte, heeft positieve invloed op de kwaliteit van arbeid en de arbeidsbeleving en creëert begrip van aspecten die niet onmiddellijk nodig zijn om de individuele taak uit te voeren.

*Processen en Procedures:* In paragraaf 3.3 is een aantal factoren van de processen en procedures van de organisatie genoemd, die medewerkers ondersteunen of belemmeren in het omgaan met verandering. Deze hebben te maken met de procesregulering die een organisatie toepast om het gedrag van medewerkers direct of indirect te reguleren. Gedragingen van medewerkers kunnen worden gereguleerd door standaardisatie, formalisatie en training en opleiding. Hierbij bleek dat standaardisatie en formalisatie voorgeprogrammeerd gedrag bevorderen, terwijl training en opleiding ervoor zorgen dat medewerkers over meer handelingsvrijheid beschikken, zelf belangrijke beoordelingen kunnen doen en een breder inzicht krijgen in het functioneren van de organisatie als geheel.

*Cultuur:* In paragraaf 3.4 zijn meerdere factoren van de cultuur van de organisatie genoemd die van invloed zijn op de houding van medewerkers ten opzichte van verandering:

- Een zwakke ondernemingscultuur en de aanwezigheid van cultuurkloven kunnen een negatieve invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers, omdat het kan leiden tot een sterke gerichtheid op de eigen afdeling. Een herkenbare en homogene cultuur kan juist een factor zijn die de veranderbereidheid bevordert, omdat medewerkers zich met de hele organisatie identificeren en omdat er voor iedereen een referentiekader is waaraan men zijn gedrag kan relateren.

- Als organisaties groeien, gaan medewerkers langzaam aan aannemen dat de waarden die ze steeds succesvol toepassen de beste manier zijn om het werk te doen. Wanneer dat gebeurt, gaan medewerkers prioriteiten bepalen op basis van een onbewuste aanname in plaats van een bewuste keus. De waarden gaan dan deel uitmaken van de organisatiecultuur. Zolang de organisatie steeds met dezelfde soort problemen geconfronteerd blijft worden, helpt dit de medewerkers om deze problemen zelfstandig en succesvol op te lossen. Echter draagt het ook bij aan het onvermogen om met fundamenteel andere problemen om te gaan.
- Ongeschreven regels belemmeren medewerkers bij verandering als ze:
  - grondig worden uitgelegd en onderhouden;
  - weinig manoeuvreerruimte overlaten en geen tolerantie bieden voor nieuwsgierigheid, nieuwe ideeën, andere meningen en afwijkend gedrag;
  - medewerkers stimuleren om zich aan de formele regels te houden, conflicten te vermijden en fouten te vermijden;
  - geen waardering geven aan dialoog en samenwerking.
- Externe oriëntatie: Als medewerkers een korte termijnfocus hebben, zich afsluiten voor externe ontwikkelingen en de overtuiging hebben dat de organisatie geen invloed heeft op de omgeving, dan heeft dat een negatieve invloed op hun vermogen om met veranderingen om te gaan. Een lange termijnfocus, veel interactie met de omgeving en de overtuiging dat de organisatie wel invloed kan uitoefenen op de omgeving, helpen medewerkers zich aan te passen bij verandering.

*Lerend vermogen:* in paragraaf 3.6 werd onderscheid gemaakt tussen drie niveaus in leervermogen bij individuen binnen de organisatie. Tien procent van de organisatie bestaat uit 'active learners', die opvallend effectief zijn in nieuwe en uitdagende situaties. Zestig procent bestaat uit 'passive learners', die eerder toevallig leren en niet omdat ze dit als gewoonte, natuur of wens hebben. De rest van de organisatie bestaat uit 'blocked learners', die de meeste weerstand tegen verandering hebben of het meest uit balans raken door verandering.

*Veranderhistorie:* In paragraaf 3.7 werd duidelijk dat de omvang van veranderingen in het verleden en de mate waarin de veranderingen succesvol zijn doorgevoerd, van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Een negatieve veranderhistorie en/of een hele reeks aan veranderingen leidt tot stress, cynisme, verandermoeheid en angst ten opzichte van nieuwe veranderingen. Een positieve veranderhistorie leidt tot een 'winnaars' stemming en meer vertrouwen bij medewerkers, zowel in toekomstige veranderingen als in de directe leiding.

#### **4.7.2 Factoren die reeds vermeld zijn in hoofdstuk 4**

In hoofdstuk 4 worden bij diverse kenmerken van het veranderproces factoren beschreven die van invloed zijn op het kunnen, willen en moeten veranderen van medewerkers.

*Noodzaak voor verandering:* In paragraaf 4.1 werd duidelijk dat één van de belangrijkste factoren die de veranderingsbereidheid van medewerkers in negatieve zin beïnvloeden is, dat men niet begrijpt waarom de verandering nodig is. Als mensen wel een gedeelde probleemervaring hebben, dan heeft dit een positief effect op de veranderbereidheid. Het blijkt dat individuen bij verandering actieve steun en inzet willen geven indien er veel knelpunten bestaan in de organisatie, waardoor ze voortdurend met de problemen worden geconfronteerd. Daarnaast kan de verandernoodzaak ook voortkomen uit de contextuele omgeving en de transactionele omgeving. Het bleek niet altijd gemakkelijk om medewerkers te overtuigen van de noodzaak van verandering, ook al is deze wel aanwezig. Dit komt omdat ze de noodzaak niet in kunnen zien, omdat ze worden gehinderd door mental maps. Of omdat ze de noodzaak niet willen inzien, omdat veranderingen de vertrouwde wereld bedreigen. Met behulp van open en eerlijke communicatie en confrontatie moet de noodzaak van verandering bij medewerkers doordringen.

*Visie en doelstellingen:* In paragraaf 4.2 werd het volgende aangetoond:

- Het ontbreken van een duidelijke overkoepelende verandervisie en duidelijke veranderdoelstellingen leidt tot gebrek aan inzicht, verwarring en weerstand bij medewerkers. Het ontwikkelen en communiceren van een duidelijke overkoepelende verandervisie en –doelstellingen kan helpen de motivatie en het inzicht te vergroten, kan leiden tot commitment aan de veranderingsdoelstellingen en kan onzekerheid reduceren. Het inzien van ‘the bigger picture’ geeft een leidraad en stelt medewerkers in staat te begrijpen hoe zij kunnen bijdragen aan de doelstellingen.
- Medewerkers kunnen veranderd raken door ‘misfit of overload’. Een te groot aantal veranderingen in een organisatie en/of veranderingen met te grote impact leiden tot sterke weerstand bij betrokken medewerkers.

*Veranderstrategie:* In paragraaf 4.3 werd het volgende aangetoond:

- Gebrek aan duidelijkheid over de aanpak van het veranderingsproces kan leiden tot weerstand tegen verandering.
- Het doorvoeren van veranderingen met een grote impact leidt tot grotere weerstand tegen de verandering, dan veranderingen met een lage impact.
- De veranderbereidheid is groter in situaties waarin men zich op slechts één ingrijpend veranderingsproces kan concentreren. Het doorvoeren van meer dan één verandering tegelijkertijd wordt als verwarrend ervaren.
- Een gefaseerde aanpak kan medewerkers helpen om meer controle te krijgen.

*Leiderschap bij verandering:* In paragraaf 4.4 werd het volgende aangetoond:

- Twee belangrijke factoren die de veranderingsbereidheid in negatieve zin beïnvloeden, zijn dat er geen vertrouwen is in de leiding en dat er een sterke heterogeniteit is in de kwaliteit en de aard van het management.
- Voor het vergroten van de veranderbereidheid is het belangrijk om de kwaliteit van de laagste managementlaag sterk te verbeteren. Zij zijn de opinieleiders van de organisatie zijn, die van grote invloed zijn op de houding en het gedrag van medewerkers.
- Het is belangrijk dat het management de voorspelbaarheid in tijden van verandering vergroot voor de medewerkers, door duidelijke regels op te stellen op basis waarvan mensen succesvol kunnen zijn, en zich aan deze regels houden. Ook is het belangrijk dat het management niet veel beloftes doet en zich houdt aan beloftes die gedaan zijn.

*Kosten en opbrengsten van verandering:* In paragraaf 4.5 werd duidelijk dat de kosten en opbrengsten van verandering van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Het volgende werd duidelijk:

- Er moet evenwicht zijn tussen inspanning voor en beloning van verandering voor de medewerkers;
- Veranderingen die vooral nadelen voor de individuele medewerkers meebrengen werken demotiverend, terwijl veranderingen die vooral voordelen voor de individuele medewerkers meebrengen motiverend werken. Indien de veranderingen met name voordelen opleveren voor de organisatie en niet zozeer voor de medewerkers, dan kunnen medewerkers toch enigszins motivatie opbrengen voor veranderingen.
- Het is belangrijk om voordelen van veranderingen voor organisatie en medewerkers zichtbaar te maken.
- Het is belangrijk om HR-instrumenten in overeenstemming te brengen met de veranderingen, waardoor het beloofd wordt om aan de verandering mee te werken.
- Het is belangrijk om rekening te houden met veranderingen in machtsverhoudingen bij veranderprocessen. Mensen zijn geneigd veranderingen tegen te werken die mogelijk afbreuk doen aan hun machtspositie, terwijl mensen geneigd zijn zich in te zetten voor veranderingen hun machtspositie verbeteren.

*Uitvoering van veranderprojecten:* In paragraaf 4.6 werd duidelijk dat als er meer veranderprojecten worden opgestart dan een organisatie aankan, dit leidt tot meerdere, conflicterende prioriteiten en onvoldoende resources. Hierdoor moeten medewerkers en managers hun energie en aandacht splitsen en kunnen hierdoor moeilijk focussen. Medewerkers zijn niet in staat om hun taken binnen de gestelde tijdsduur af te ronden. Het is voor medewerkers daarom belangrijk dat er duidelijke prioriteiten worden gesteld bij de verdeling van resources en buffers worden ingebouwd. Ook is het belangrijk dat een medewerker zich zoveel mogelijk kan concentreren op één taak, en dat nieuwe taken pas aan een medewerker worden toegewezen nadat de voorafgaande taak is afgerond. Hierdoor zijn ze beter in staat zich te concentreren op de taak en een goede kwaliteit te leveren.

### **4.7.3 Factoren die aanvullend in de literatuur worden genoemd**

Hierboven is een overzicht gegeven van alle reeds eerder genoemde factoren die van invloed zijn op het kunnen, willen en moeten veranderen van medewerkers. In de literatuur wordt nog een aantal factoren genoemd die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers, en tot nu toe nog niet of slechts summier zijn genoemd. Het betreft de volgende factoren:

- Participatie
- Communicatie
- Coaching en training

#### **Participatie**

In veel onderzoeken wordt ingegaan op het belang van participatie van medewerkers bij veranderingen. Hieronder wordt als eerste ingegaan op onderzoeken die de noodzaak van participatie bespreken. Als tweede wordt ingegaan op de vraag, bij welke aspecten van het veranderproces medewerkers betrokken zouden moeten worden.

Op de noodzaak van participatie wordt ingegaan in de volgende onderzoeken:

- Uit het onderzoek van Price Waterhouse/Mori (1997) naar kritische succesfactoren bij verandering wordt 'involving employees throughout the organisation' als één na belangrijkste succesfactor gezien. 75% van de respondenten ziet dit als erg belangrijk, terwijl slechts 2% het als onbelangrijk ziet. Dit wordt ondersteund door het onderzoek van IBM (2008), waar de factor 'Employee involvement' op de tweede plek komt van factoren die het meest belangrijk zijn voor het slagen van een verandering.
- Om complexe veranderingsprocessen tot een goed einde te brengen is volgens Boonstra (2000) betrokkenheid bij en steun voor de verandering vereist. Deze steun voor verandering kan worden gemobiliseerd door organisatieleden te betrekken bij de probleemanalyse, bij het vaststellen van de doelen voor verandering en bij de keuzes voor vernieuwing. Brede participatie in de probleemanalyse en in de besluitvorming leidt ertoe dat betere oplossingen voor problemen worden gevonden. De keuze voor een oplossing wordt beter geaccepteerd en er wordt met grotere inzet aan de invoering van de beslissing gewerkt. Het veranderen van organisaties wordt vormgegeven vanuit het idee dat mensen strategische keuzes kunnen maken en greep hebben op hun eigen situatie. Deze visie sluit aan bij het strategisch keuzeperspectief.
- Wissema (1988) concludeert op basis van zijn onderzoek dat het geven van ruimte aan medewerkers om mede een eigen invulling te geven aan veranderingen, één van de belangrijkste factoren is die de veranderingsbereidheid bevordert. Uit zijn onderzoek blijkt dat er soms opvallend veel veranderingsgezindheid aanwezig is, maar dat deze te weinig wordt benut. Dit leidt soms tot een bijna machteloos vragen om mee te mogen denken of suggesties gehonoreerd te zien. Goede ideeën worden niet geuit omdat niemand er om vraagt. Mensen met ideeën worden als lastig ervaren, als een soort ruis die de normale bedrijfsgang verstoort. Veel organisatiestructuren zijn niet toegesneden op de noodzaak om ideeën vanaf de werkvloer bij de implementatie van veranderingen toe te passen. Veranderingen gaan nog altijd overwegend top-down en vooral het middenmanagement en de stafafdelingen willen het zo houden.

Uit bovenstaande blijkt dat onderzoekers het erover eens zijn dat participatie belangrijk is. Participatie vergroot de kans van slagen van een verandering, leidt tot betere oplossingen en meer draagvlak voor de oplossingen, vergroot de inzet voor de verandering en komt tegemoet aan de wens om mee te denken.

Onderzoekers lijken echter verschillend te denken over de vraag bij welke aspecten van het veranderproces medewerkers betrokken zouden moeten hebben. Volgens Heifetz et al. (1997) moeten medewerkers al betrokken worden bij het formuleren van de verandervisie. Managers maken volgens hen de klassieke fout om een verandering te behandelen als een technisch probleem dat kan worden opgelost door sterke senior managers. Al bij het formuleren van strategie en visie maken ze de fout veel perspectieven te negeren en hun oplossing vervolgens top down naar de organisatie te brengen. *'In short, the prevailing notion that leadership consists of having a vision and aligning people with that vision is bankrupt, because it continues to treat adaptive situations as if they were technical: the authority figure is supposed to divine where the company is going, and people are supposed to follow. Such a perspective reveals a basic misconception about the way businesses succeed in addressing adaptive challenges. Adaptive situations are hard to define and resolve precisely because they demand the work and responsibility of managers and people throughout the organization to take responsibility for the problematic situations that face them.'*

Boonstra (2000) pleit ervoor om medewerkers niet alleen te betrekken bij het vaststellen van de visie en doelen voor verandering en bij de keuzes voor vernieuwing, maar ook bij de probleemanalyse. Volgens hem heeft het de voorkeur zoveel mogelijk medewerkers bij de diagnose te betrekken. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke probleemervaring en probleemoplossing. Een diepgaande probleemanalyse kost echter veel tijd en inspanning. De vraag wordt gesteld of deze investering wel nodig is als er bij het topmanagement al inzicht bestaat in de problemen van de organisatie en de oplossingsrichting.

Zowel Boonstra (2000) als Beer et al. (2000) gaan in op de vraag of het wel altijd mogelijk is om medewerkers bij alle aspecten van de verandering te betrekken. Boonstra vergelijkt de participatie van medewerkers binnen de ontwerpbenadering met die binnen de ontwikkelingsbenadering (zie 4.3.1). Bij de ontwerpbenadering worden veranderingen vaak geïnitieerd, gecoördineerd en gecontroleerd vanuit de top van de organisatie. Volgens Boonstra is er bij deze benadering onvoldoende oog voor culturele en structurele belemmeringen en voor het ontstaan van weerstanden tegen verandering bij leidinggevend en medewerkers. Veranderingen die door medewerkers mede vorm worden gegeven passen volgens Boonstra in de ontwikkelingsbenadering. Hierbij zijn organisatieleden bij alle fasen van het veranderingsproces betrokken. De ontwikkelingsbenadering ziet organisaties niet als een bron van tekortkomingen, maar als resultaat van kennis, inzicht en ervaring van medewerkers, waarvan tijdens het veranderingsproces zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt. Volgens Boonstra zijn veranderingen en vernieuwingen bij de ontwikkelingsbenadering echter soms minder fundamenteel dan gewenst en nemen de beginfasen van het veranderingsproces vrij veel tijd in beslag nemen. Hij adviseert dan ook om te kiezen voor een contingentieaanpak bij verandering. Het contingentiemodel betekent dat, afhankelijk van de situatie, een keuze wordt gemaakt voor ontwerpen of ontwikkelen. Beide benaderingen kunnen mogelijk ook afwisselend worden gebruikt in een veranderingstraject. Hierbij kan afwisselend overkoepelende en vernieuwende kaders van bovenaf geformuleerd worden en van onderaf invulling van deze kaders gegeven worden. De uiteindelijke vorm van de participatie is afhankelijk van het veranderingsproces en kenmerken van de organisatie.

Beer et al. (2000) hebben een soortgelijke theorie. De auteurs bespreken de verschillen in participatie bij de harde benadering, ook wel theorie E genoemd, en de zachte benadering, ook wel theorie O genoemd (zie 4.3.2). Bij theorie E worden veranderingen top down bepaald en doorgevoerd. Bij theorie O bepaalt de top alleen de verandervisie, en faciliteert het management het personeel om te komen tot doelstellingen en deze uit te voeren. De auteurs concluderen dat theorie O leidt tot meer commitment bij medewerkers, maar dat veranderingen wel erg lang duren en soms moeilijke besluiten niet genomen

worden. Ze adviseren dan ook om een combinatie van beide theorieën toe te passen. Het topmanagement stelt hierbij wel duidelijke doelstellingen, zij het dat deze vrij high level zijn. Vervolgens faciliteert het management het personeel, om concrete invulling te geven aan de doelstellingen en deze uit te voeren. Indien nodig worden moeilijke besluiten genomen door het management, waarbij wordt gezorgd dat de medewerkers de achtergrond van de besluiten begrijpen. Een voorbeeld hiervan is ASDA, waar de CEO Archie Norman de strategie bepaalde, en vervolgens de organisatie uitdaagde om met hem hierover van gedachten te wisselen en te discussiëren. Hij zette een "tell Archie" programma op, waardoor mensen hun bedenkingen en ideeën kwijt konden. Hij moedigde aan tot experimenteren en op basis daarvan met ideeën te komen. Dit betekende verregaande empowerment voor de medewerkers, terwijl de strategie op hoofdlijnen nog steeds door hem werd uitgezet. Doordat Norman in flinke vaart en top down een aantal essentiële zaken in gang zette, maakte hij het mogelijk dat werknemers een goede bijdrage konden leveren aan de veranderingen.

Op basis van deze onderzoeken kan worden geconcludeerd dat het de voorkeur heeft dat medewerkers bij alle stappen in veranderingsprocessen betrokken worden, inclusief bij de probleemanalyse en het formuleren van de verandervisie en -doelstellingen. Echter wordt door een aantal auteurs geconcludeerd dat een dergelijke aanpak te tijdrovend kan zijn en fundamentele veranderingen in de weg kan staan. Ze adviseren dan ook een aanpak waarbij de verandervisie en -doelstellingen van bovenaf worden bepaald, terwijl de uitvoering van de veranderingen door medewerkers wordt bepaald.

### **Communicatie**

Het belang van communicatie bij verandering wordt aangetoond met het onderzoek van Price Waterhouse en Mori (1997). Bij kritische succesfactoren staat op nummer vier: 'giving quality communications'. 70% van de respondenten gaf aan deze factor erg belangrijk te vinden, terwijl maar 2% aangaf deze factor onbelangrijk te vinden. Al eerder is genoemd dat de veranderbereidheid van medewerkers wordt vergroot als ze goed geïnformeerd worden over de veranderingsnoodzaak, de verandervisie- en doelstellingen, de veranderstrategie en wat de verandering voor hen persoonlijk zal opleveren. Een aantal onderzoeken geven wat meer gespecificeerde aanbevelingen met betrekking tot communicatie bij verandering.

Zo geeft Wissema (1986) met betrekking tot communicatie een aantal aanbevelingen die de veranderingsbereidheid bevorderen:

- Geef gewenningstijd, zorg ervoor dat mensen veranderingen zien aankomen. Leg van tevoren dingen in de week, zodat een beslissing niet als donderslag bij heldere hemel komt.
- Maak duidelijke afspraken over werkgelegenheidseffecten.
- Zorg voor herhaaldelijke en duidelijke communicatie van de doelstellingen en regelmatige communicatie over de voortgang en resultaten.
- Als er moeilijkheden ontstaan, schakel dan over naar een hogere informatie-intensiteit.
- Communiceer regelmatig de algemene lijn en de voortgang die is gemaakt. Laat mensen meeleven met succes en teleurstellingen. Stel de zaken niet mooier voor dan ze zijn en wees bereid fouten of onhandigheden toe te geven.
- Let erop dat het vertrouwen vooraf en tijdens de rit aanwezig is en gehandhaafd blijft en zorg voor goede persoonlijke contacten.
- Terugkoppeling van ervaringen door werknemers en kader naar het management is van groot belang om de voortgang en de beleving van het veranderingsproces niet te frustreren. Er moet een echte communicatie-intentie zijn en een goede communicatieprocedure. Het gaat hierbij om een tweerichtingsverkeer, waarbij de 'bottom-up' richting de vorm kan hebben van terugkoppeling van ervaringen, inbreng, inspraak en medezeggenschap.

Twee onderzoeken benadrukken met name het belang van persoonlijke contacten en tweerichtingsverkeer. Decker et al. (2001) geven aan dat het belangrijk is om betere en effectievere communicatie in te voeren, met als doel de stress levels van de medewerkers te reduceren. Er moet

worden gecommuniceerd over de reden van verandering en het effect van de verandering op hen zelf. Deze communicatie bestaat voor een groot deel uit tweerichting sessies waarin medewerkers met senior management kunnen discussiëren en zorgen uiten. Ieder baas heeft een persoonlijk gesprek met iedere medewerker over de gevolgen van de veranderingen en suggesties voor verbeteringen. Ook volgens Scott-Morgan et al. (2001) is bij verandering veel tweerichting communicatie nodig. Communicatie helpt volgens hen om gedrag gedurende turbulente tijden aan te passen en helpt de flexibiliteit van de organisatie te verhogen doordat mensen snel begrijpen wat er gaat gebeuren. Communicatie moet worden afgestemd op de specifieke behoefte van de gekozen veranderstrategie. Dit geldt zowel voor de specifieke communicatie op persoonsniveau, die medewerkers informatie geeft die relevant is voor hun positie, als de crisiscommunicatie die destabiliteit reduceert door snel te informeren wat er aan de hand is.

Kortom, communicatie moet al worden opgestart voorafgaand aan de verandering. De veranderingsnoodzaak, de verandervisie en –doelstellingen en de veranderstrategie moet duidelijk worden gecommuniceerd. Op persoonlijk niveau moet met iedere medewerker besproken worden wat de gevolgen zijn van de verandering, waarbij zowel de kosten als de opbrengsten duidelijk gemaakt moeten worden. Tijdens de verandering moet regelmatig en eerlijk gecommuniceerd worden over de voortgang en ruimte gegeven worden aan medewerkers om ervaringen terug te koppelen. Bij problemen moet de intensiteit van de communicatie worden verhoogd om onzekerheid zoveel mogelijk te reduceren.

### **Coaching en training**

Zoals hierboven aangegeven heeft ‘kunnen veranderen’ vooral te maken met de mate waarin medewerkers beschikking hebben over kennis, vaardigheden en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. Coaching en training zijn middelen die door een organisatie beschikbaar gesteld kunnen worden om de kennis en vaardigheden van medewerkers te vergroten. In 4.7.1 werd al aangegeven dat training en opleiding ervoor zorgen dat medewerkers over meer handelingsvrijheid beschikken, zelf belangrijke beoordelingen kunnen doen en een breder inzicht krijgen in het functioneren van de organisatie als geheel. Het belang van training bij verandering wordt ook aangetoond met het onderzoek van Price Waterhouse en Mori (1997). Bij kritische succesfactoren wordt ‘Providing quality training’ door 67% als erg belangrijk gezien, 8% vindt dit onbelangrijk. Wissema (1986) concludeert op basis van zijn onderzoek dat training een belangrijke factor is die de veranderingsbereidheid bevordert. Hij geeft aan dat het belangrijk is om veel aandacht te besteden aan opleidingen, zowel voor medewerkers als voor de direct leidinggevenden.

Coaching en training spelen bij diverse aspecten een rol. Hieronder worden vier aspecten genoemd. De eerste twee aspecten zijn bij iedere afzonderlijke verandering relevant. Naarmate medewerkers met meer veranderingen geconfronteerd worden, gaan de laatste twee aspecten een steeds grotere rol spelen.

- Als eerste is training en coaching belangrijk bij het inzicht krijgen in de noodzaak van verandering. Al eerder is geschreven dat volgens Black (2001) mensen 'mental maps' aanleggen, die hen helpen hun gedrag en beslissingen te leiden. Deze maps hinderen mensen bij het zien van de noodzaak voor verandering. Black is van mening dat medewerkers door middel van coaching en training geholpen moeten worden nieuwe mental maps aan te leggen.
- Als tweede is training en coaching belangrijk bij het aanleren van nieuwe vaardigheden. Volgens Black (2001) vinden mensen het belangrijker iets goed te doen dan het goede te doen. Ofwel, liever uitblinken in iets wat er minder toe doet, dan stuntelen in iets wat erg belangrijk is. Bij veranderingen wordt vaak van mensen gevraagd iets nieuws te doen, waar ze nog niet veel ervaring mee hebben. Als mensen niet goed weten hoe ze de nieuwe vaardigheden of het andere gedrag zich eigen kunnen maken, zullen ze ertoe neigen het oude te blijven doen. Medewerkers moeten volgens Black dan ook door middel van training en coaching geholpen worden om inzicht te krijgen in hun capaciteiten en om nieuwe vaardigheden aan te leren. Boonstra (2000) geeft aan dat veranderingen in de organisatie wijzigingen met zich mee brengen in de benodigde beroepskwalificaties. De invoering van wijzigingen dient daarom volgens hem gepaard te gaan met een intensief

opleidingsprogramma, dat zich richt op vaktechnische kwalificaties en sociaal organisatorische vaardigheden. Volgens Decker et al. (2001) is training in nieuwe vaardigheden vooral belangrijk voor medewerkers wiens functie komt te vervallen, met als doel hen een andere positie binnen de organisatie te geven.

- Als derde is training en coaching belangrijk bij het verbeteren van het lerend vermogen van een medewerker. Indien een medewerker steeds meer geconfronteerd wordt met veranderingen, dan wordt zijn of haar lerend vermogen steeds belangrijker. Al eerder is beschreven dat slechts tien procent van de organisatie bestaat uit 'active learners', die opvallend effectief zijn in nieuwe en uitdagende situaties. Zestig procent bestaat uit 'passive learners', die eerder toevallig leren en niet omdat ze dit als gewoonte, natuur of wens hebben. De rest van de organisatie bestaat uit 'blocked learners', die de meeste weerstand tegen verandering hebben of het meest uit balans raken door verandering. Williams (1997) adviseert 'passive learners' hun leervermogen te verbeteren en geeft suggesties hoe zij nieuwe situaties kunnen gebruiken om aan hun eigen ontwikkeling en aan nieuwe inzichten te werken. Ook hierbij kan coaching en training een belangrijke rol spelen.
- Als vierde is training en coaching belangrijk bij het employable maken van medewerkers. Moses (2000) geeft vijf strategieën voor organisaties om hun medewerkers te helpen om te gaan met de veranderingen en de onzekerheid, en vertrouwen te geven in de toekomst. De laatste twee strategieën hebben te maken met het employable maken van medewerkers. Omdat medewerkers niet meer verzekerd kunnen zijn van hun baan, is het belangrijk dat de organisatie hen helpt zowel binnen als buiten de organisatie goed inzetbaar te blijven. Medewerkers moeten coaching krijgen in het managen van hun eigen carrière. Dit kan onder andere door iedere medewerker de gelegenheid te geven een selfassessment te doen. Hierdoor leren medewerkers hun eigen talenten en ervaring op juiste waarde in te schatten. Dit helpt hen met meer vertrouwen naar de toekomst te kijken en minder weerstand tegen verandering te hebben.

Bovenstaande onderzoeken laten zien dat coaching en training een belangrijke rol spelen bij het verbeteren van de veranderbereidheid. Bij iedere afzonderlijke verandering kunnen coaching en training medewerkers helpen het inzicht te krijgen in de noodzaak van veranderingen en het aanleren van nieuwe vaardigheden. Naarmate medewerkers met meer veranderingen geconfronteerd worden, wordt het steeds belangrijker middels coaching en training het lerend vermogen van medewerkers te verbeteren en hun employability te vergroten.

### **Streven naar zekerheid en leren omgaan met verandering**

In deze paragraaf is als eerste een overzicht gegeven van de alle factoren die volgens Metselaar et al. van invloed zijn op kunnen, willen en moeten veranderen. Vervolgens is een overzicht gegeven van alle factoren die al eerder in de hoofdstukken drie en vier zijn genoemd, die ook hierop van invloed zijn. Als laatste is dieper ingegaan op de invloed van participatie, communicatie en coaching en training op de veranderbereidheid van medewerkers. Uit deze paragraaf wordt duidelijk dat er in de literatuur heel veel factoren worden genoemd die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Het valt daarbij op dat veel factoren te maken hebben met het reduceren van onzekerheid. Dit sluit aan bij wat Boonstra (2000) het individueel psychologisch perspectief noemt. Dit perspectief legt de oorzaak van problemen bij veranderingen voornamelijk bij het streven van mensen naar zekerheid en stabiliteit. Angst voor het onbekende en behoefte aan veiligheid maakt dat mensen verandering vermijden. Het is aan de organisatie om dit streven naar zekerheid en stabiliteit te erkennen, de onzekerheid zoveel mogelijk te reduceren en medewerkers te helpen zo goed mogelijk met verandering om te gaan. Naarmate de frequentie en impact van verandering toeneemt, wordt dit steeds belangrijker. Volgens Heifetz et al. (1997) is het in een continu veranderende wereld de belangrijkste taak van leiders om medewerkers in staat te stellen hiermee om te gaan. Leiders moeten bijvoorbeeld iedereen helpen een beeld te vormen van adaptie-uitdagingen, zoals dit bijvoorbeeld werd gedaan bij KPMG Nederland: *'On a more personal level, each member was asked to identify his or her individual adaptive challenge. What attitudes, behavior, or habits did each one need to change, and what specific actions would he or she take.'* De adaptie-uitdagingen zijn niet voor iedereen dezelfde. Voor veel medewerkers zal het vooral gaan om het aanleren van nieuwe vaardigheden, andere mental maps of het vergroten van het



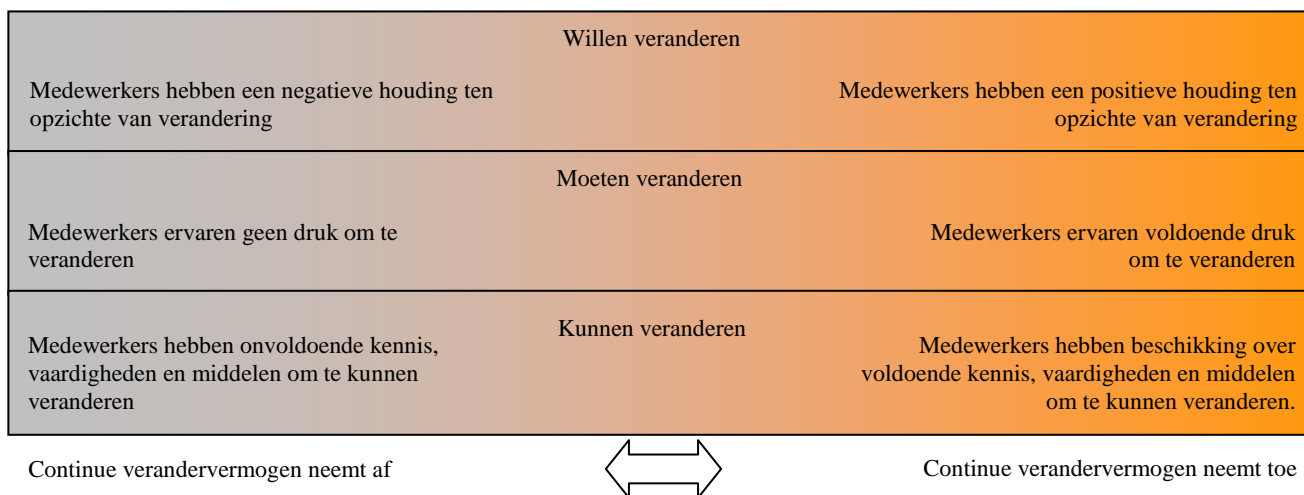
lerend vermogen. Medewerkers die veel negatieve ervaring hebben met voorgaande veranderingen en daardoor een negatieve houding hebben, zullen geholpen moeten worden bij het veranderen van deze houding. Het is de taak van leiders om dit met medewerkers te bespreken en hierin als coach op te treden.

## **Conclusie**

Concluderend kan het volgende worden gezegd:

- De mate waarin medewerkers weerstand hebben tegen verandering of juist veranderbereid zijn, is van grote invloed op het succes of falen van veranderingen.
- Veranderbereidheid wordt beïnvloed door drie motivatoren: willen veranderen, moeten veranderen en kunnen veranderen. 'Willen veranderen' heeft vooral te maken met de houding die werknemers hebben ten opzichte van de verandering. 'Moeten veranderen' heeft vooral te maken met de druk die medewerkers ervaren om zich in te zetten voor de verandering. 'Kunnen veranderen' heeft vooral te maken met mate waarin medewerkers beschikking hebben over kennis, vaardigheden en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen.
- Er worden vanuit de veranderkundige hoek heel veel factoren genoemd die van invloed zijn op het willen, moeten en kunnen veranderen. Veel van deze factoren hebben te maken met het reduceren van onzekerheid. Het is aan de organisatie om het streven naar zekerheid en stabiliteit te erkennen, de onzekerheid zoveel mogelijk te reduceren en medewerkers te helpen zo goed mogelijk met verandering om te gaan. Naarmate de frequentie en impact van verandering toeneemt, wordt dit steeds belangrijker.
- Bijna alle in hoofdstuk drie beschreven kenmerken van de organisatie bevatten factoren die van invloed zijn op het kunnen, willen en moeten veranderen van medewerkers.
- Alle in hoofdstuk vier beschreven kenmerken van het veranderproces bevatten factoren die van invloed zijn op het kunnen, willen en moeten veranderen van medewerkers.
- Participatie van medewerkers bij verandering heeft een positieve invloed op hun veranderbereidheid, terwijl een sterke top-down aanpak van veranderingen een negatieve invloed heeft. Participatie vergroot de kans van slagen van een verandering, leidt tot betere oplossingen en meer draagvlak voor de oplossingen, vergroot de inzet voor de verandering en komt tegemoet aan de wens om mee te denken. Het heeft de voorkeur dat medewerkers bij alle stappen in veranderingsprocessen betrokken worden, inclusief bij de probleemanalyse en het formuleren van de verandervisie en -doelstellingen. Echter kan een dergelijke aanpak te tijdrovend zijn en fundamentele veranderingen in de weg kan staan. In dat geval wordt de verandervisie en –doelstellingen van bovenaf worden bepaald, terwijl de uitvoering van de veranderingen door medewerkers wordt bepaald.
- De veranderbereidheid van medewerkers wordt vergroot als ze goed en tijdig geïnformeerd worden over de veranderingsnoodzaak, de verandervisie- en doelstellingen en de veranderstrategie. Op persoonlijk niveau moet met iedere medewerker besproken worden wat de gevolgen zijn van de verandering, waarbij zowel de kosten als de opbrengsten duidelijk gemaakt moeten worden. Tijdens de verandering moet regelmatig en eerlijk gecommuniceerd worden over de voortgang en ruimte gegeven worden aan medewerkers om ervaringen terug te koppelen. Bij problemen moet de intensiteit van de communicatie worden verhoogd om onzekerheid zoveel mogelijk te reduceren.
- Coaching en training spelen een belangrijke rol bij het verbeteren van het 'kunnen veranderen'. Bij iedere afzonderlijke verandering kan coaching en training helpen bij het inzicht krijgen in de noodzaak van veranderingen en het aanleren van nieuwe vaardigheden. Naarmate medewerkers met meer veranderingen geconfronteerd worden, wordt het steeds belangrijker om middels coaching en training het lerend vermogen van medewerkers te verbeteren en hun employability te vergroten.

## Invloed van medewerkers op het continue verandervermogen van een organisatie



Figuur 4.10: Invloed van de medewerkers op het continue verandervermogen

## 4.8 SAMENVATTING EN CONCLUSIE HOOFDSTUK 4

In dit hoofdstuk zijn van de kenmerken van het veranderproces onderzocht welke factoren impact hebben op het continue verandervermogen. Uit het onderzoek is gebleken dat alle kenmerken van het veranderproces factoren bevatten die van invloed zijn op het continue verandervermogen. In onderstaand schema wordt een overzicht gegeven van deze factoren.

In de eerste vier paragrafen werden de kenmerken verandernoodzaak, verandervisie en –doelstellingen, veranderstrategie en leiderschap bij verandering behandeld. De in deze paragrafen besproken onderzoeken werden onderverdeeld in twee niveaus. Als eerste het niveau van de afzonderlijke veranderingen, waarbij werd ingegaan op onderzoeken vanuit de eerste visie op continue verandering. Als tweede het metaniveau waarbij werd ingegaan op onderzoeken vanuit de tweede en derde visie. Bij de laatste drie paragrafen werd het onderscheid tussen deze niveau's niet gemaakt.

Organisatiekenmerk	Factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen
Verandernoodzaak	Niveau afzonderlijke veranderingen: De duidelijkheid van de verandernoodzaak
	Metaniveau: De inschatting van de verandernoodzaak
Verandervisie en –doelstellingen	Niveau afzonderlijke veranderingen: De inhoud van de verandervisie en –doelstellingen
	Metaniveau: De gerichtheid op verandering of stabiliteit
Veranderstrategie	Niveau afzonderlijke veranderingen: De aanpassing van de veranderstrategie
	Metaniveau: De balans tussen verandering en stabiliteit en de mate van streven naar stabiliteit
Leiderschap bij verandering	Niveau afzonderlijke veranderingen: De rol van het lijnmanagement, de rol van het topmanagement en de leiderschapscapaciteiten ten aanzien van continue verandering
	Metaniveau: De aanpassing van de leiderschapsstijl
Kosten en opbrengsten	De verhouding tussen de kosten versus de opbrengsten, de

van verandering	overeenstemming van de HR instrumenten, en de invloed op machtsposities
Uitvoering van het veranderingsproces	De prioriteitstelling van veranderprojecten, de programmaorganisatie en de mate waarin de aanpak geïntegreerd is
De rol van medewerkers bij verandering	De mate waarin medewerkers willen, moeten en kunnen veranderen

Iedere factor kan een negatieve of een positieve invloed hebben op het continue verandervermogen. Aan het eind van ieder paragraaf is deze invloed visueel weergegeven. Zie bijlage 1 voor een overzicht van deze visuele weergaven.

# 5 Conclusie en aanbevelingen

De hoofdvraag van dit onderzoek was: Welke factoren vergroten of verkleinen het vermogen van een organisatie om continu te veranderen? In de literatuur zijn veel verschillende factoren gevonden die van invloed zijn op het continue verandervermogen van een organisatie. Bij het in kaart brengen van deze factoren is onderscheid gemaakt tussen factoren die te maken hebben met kenmerken van de huidige organisatie en factoren die te maken hebben met kenmerken van het veranderproces. Dit onderscheid leidde tot zeven deelvragen die betrekking hebben op kenmerken van de organisatie en zeven deelvragen die betrekking hebben op kenmerken van het veranderproces. In hoofdstuk drie en vier is per paragraaf ingegaan op één deelvraag. Aan het einde van iedere paragraaf is in de conclusies en in de grafische weergave het antwoord te vinden per deelvraag. Het zou dubbelop zijn om deze conclusies in dit hoofdstuk weer te herhalen. Daarom wordt voor een antwoord per deelvraag verwezen naar de conclusies aan het einde van de paragrafen in hoofdstuk drie en vier.

Met betrekking tot de hoofdvraag is duidelijk geworden dat alle kenmerken van de organisatie en alle kenmerken van het veranderproces factoren bevatten die van invloed zijn op het vermogen van een organisatie om continu te veranderen. Bijlage 1 geeft een overzicht van alle gevonden factoren. Hiermee is een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zal daarom worden ingegaan op conclusies met betrekking tot de bestudeerde literatuur rondom continue verandering. Verder zullen suggesties worden gedaan met betrekking tot de toepasbaarheid van het overzicht van factoren. Tot slot zullen aanbevelingen voor verder onderzoek worden gedaan.

## 5.1.1 Conclusies met betrekking tot de bestudeerde literatuur rondom continue verandering

Voor deze literatuurstudie is uitgebreid onderzoek gedaan naar factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen van een organisatie. Het streven was om te komen tot een zo volledig mogelijk overzicht. Om dit te bereiken zijn veel meer onderzoeken bestudeerd dan alleen onderzoeken die heel specifiek gaan over continue verandering. Vanuit veranderkundige hoek zijn ook onderzoeken bestudeerd die gaan over het 'gewone' verandervermogen van de organisatie en over de effectiviteit van één verandering. Vanuit de hoek van strategisch management is het onderzoek van Volberda (2004) meegenomen, dat gaat over de flexibiliteit van een organisatie. In hoofdstuk twee is gesteld dat niet alle onderzoekers dezelfde visie hebben op continue verandering en dat de gehanteerde visie van invloed is op de manier waarop het onderzoek wordt gedaan. Er zijn drie verschillende visies op continue verandering geformuleerd. Onderzoekers binnen de eerste visie op continue verandering gaan er vanuit dat een organisatie goed is in continu veranderen als iedere afzonderlijke verandering succesvol wordt doorgevoerd. Onderzoekers binnen de tweede visie op continue verandering zijn van mening dat een organisatie bij continue verandering in de omgeving zorgvuldig moet afwegen wat wel en wat niet wordt veranderd in de organisatie, waarbij moet worden gestreefd naar zoveel mogelijk stabiliteit. Onderzoekers binnen de derde visie op continue verandering zijn van mening dat een organisatie goed kan inspelen op continue verandering in de omgeving als ze zo flexibel is dat ze zich makkelijk kan aanpassen. Deze visies zijn over het algemeen impliciet, maar van grote invloed op de insteek en uitkomsten van de onderzoeken naar continue verandering. De vraag is nu welke bijdrage de onderzoeken binnen de verschillende visies hebben geleverd aan het overzicht van factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen. Aan de hand van de volgende drie vragen wordt duidelijk waar de bijdrage van onderzoeken binnen een visie liggen en welke aspecten juist buiten beschouwing worden gelaten:

- Volledigheid onderzochte kenmerken: In hoeverre wordt door de onderzoeken binnen de visie alle kenmerken van de organisatie en alle kenmerken van het veranderproces meegenomen?
- Focus op continue verandering: In hoeverre is de focus van de onderzoeken binnen de visie op het continue verandervermogen, of hebben de onderzoeken een ander focus?

- Reflectie op continue verandering: In hoeverre wordt door onderzoeken binnen de visie op metaniveau gereflecteerd op continue verandering?

### Volledigheid onderzochte kenmerken

De onderzoeken vanuit de eerste visie gaan op bijna alle kenmerken van de organisatie en kenmerken van het veranderproces in. Dat geldt niet voor ieder afzonderlijk onderzoek binnen deze visie, maar voor alle onderzoeken die binnen deze visie passen in totaal. Alleen met betrekking tot het organisatiekenmerk 'technologie' is geen onderzoek vanuit deze visie gevonden. De onderzoeken vanuit de tweede visie gaan op geen enkel kenmerk van de organisatie in en slechts op vier kenmerken van het veranderproces, namelijk verandernoodzaak, verandervisie en –doelstellingen, veranderstrategie en leiderschap bij verandering. Het onderzoek vanuit de derde visie gaat wel in op de meeste kenmerken van de organisatie. Alleen op het organisatiekenmerk 'veranderhistorie' wordt niet ingegaan. Met betrekking tot kenmerken van het veranderproces gaat dit onderzoek alleen in op de verandernoodzaak, de verandervisie en –doelstellingen en heel summier op de veranderstrategie. De overige kenmerken van het veranderproces worden buiten beschouwing gelaten.

### Focus op continue verandering

De meeste onderzoeken vanuit de eerste visie richten zich op factoren die van invloed zijn op het 'gewone' verandervermogen of de effectiviteit van één verandering. Er zijn weinig onderzoeken gevonden die ingaan op factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen. De onderzoeken vanuit de tweede visie richten zich juist wel helemaal op continue verandering. Het onderzoek vanuit de derde visie richt zich op factoren die van invloed zijn op de flexibiliteit van de organisatie en niet zozeer op het continue verandervermogen.

### Reflectie op continue verandering

Uit de eerste vier paragrafen van hoofdstuk vier is gebleken dat het belangrijk is dat organisaties op metaniveau reflecteren op de noodzaak, visie, doelstellingen, strategie en leiderschapsstijl bij continue verandering. Onderzoeken die passen binnen de eerste visie op continue verandering gaan hier niet op in. Onderzoeken vanuit de tweede visie gaan hier juist uitsluitend op in. Het onderzoek vanuit de derde visie gaat hier gedeeltelijk op in. Met name wel op de verandernoodzaak en de verandervisie en –doelstellingen, nauwelijks op veranderstrategie en niet op leiderschap bij verandering.

Onderstaand schema geeft een weergave van de verschillende bijdragen van de onderzoeken binnen drie visies, aan het overzicht van factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen.

Visie	Volledigheid kenmerken		Focus	Reflectie
	Kenmerken organisatie	Kenmerken veranderproces		
1	Alle kenmerken behalve 'technologie'	Alle kenmerken	Vooraf het 'gewone' verandervermogen of de effectiviteit van één verandering	Niet
2	Geen	Wel op verandernoodzaak, de verandervisie en –doelstellingen, veranderstrategie en leiderschap bij verandering	Continue verandervermogen	Wel
3	Alle kenmerken behalve 'veranderhistorie'	Wel op verandernoodzaak, de verandervisie en –doelstellingen en heel summier op de veranderstrategie	Flexibiliteit van de organisatie	Gedeeltelijk

Figuur 5.1: overzicht bijdrage vanuit drie verschillende visies

De doelstelling van deze literatuurstudie was om tot een zo volledig mogelijk overzicht te komen van alle factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen van een organisatie. Uit

bovenstaand schema blijkt dat iedere visie een belangrijke bijdrage levert aan dit overzicht, maar geen volledig overzicht biedt. Door de onderzoeken vanuit de drie visies naast elkaar te zetten, kan de tekortkoming van onderzoeken vanuit de ene visie worden gecompenseerd door de bijdrage van onderzoeken vanuit een andere visie. Uit hoofdstuk drie en vier is gebleken dat onderzoeken vanuit de drie visies elkaar niet of nauwelijks tegenspreken. Het blijkt dat ze in sommige gevallen een overlap vertonen en vooral elkaar aanvullen. Daarom kan worden geconcludeerd dat er niet één visie is die het beste antwoord geeft op de hoofdvraag van deze literatuurstudie, maar dat juist de combinatie van onderzoeken vanuit de drie visies leidt tot een zo volledig mogelijk overzicht.

### **5.1.2 Toepasbaarheid overzicht factoren**

Een organisatie die streeft naar het verbeteren van het continue verandervermogen kan het overzicht van bijlage 1 gebruiken om inzicht te krijgen in factoren waarin verbetering nodig is. Per factor kan worden bepaald waar de organisatie zich bevindt. Dit kan grafisch worden weergegeven, zodat er een overzicht ontstaat van factoren waarin een organisatie goed is (rechterkant) met betrekking tot continu veranderen en waar verbetering nodig is (linkerkant). Uit dit overzicht kan blijken dat er veel factoren zijn waar verbetering nodig is. De vraag is of er een volgorde is waarin verbetering van het continue verandervermogen het beste kan worden aangepakt. Uit de literatuurstudie is geen volgorde gebleken. Hieronder wordt een voorzet gegeven, empirisch onderzoek zal moeten uitwijzen of dit een goede volgorde is.

Stap 1. Het lijkt logisch om te beginnen met het in kaart brengen in hoeverre het wel noodzakelijk is om continu te veranderen en met het ontwikkelen van een visie op continue verandering, waarbij zowel rekening wordt gehouden met de noodzaak van verandering enerzijds als met de behoefte aan stabiliteit anderzijds. (Deze vraagstukken op metaniveau worden behandeld in 4.1.2 en 4.2.2).

Stap 2. Op basis van de in kaart gebrachte verandernoodzaak wordt bepaald welke mate van flexibiliteit nodig is binnen de organisatie. Met betrekking tot de kenmerken van de organisatie wordt bekeken waar de belangrijkste belemmeringen zitten. Dit leidt tot veranderdoelstellingen ten aanzien van de strategie, structuur, cultuur, technologie, processen en/of het lerend vermogen van de organisatie. (Deze aspecten worden behandeld in hoofdstuk drie).

Stap 3. Vervolgens wordt de vraag gesteld hoe de veranderdoelstellingen bereikt kunnen worden. Er wordt een overkoepelende veranderstrategie ontwikkeld, waarbij balans gevonden moet worden tussen de veranderdoelstellingen enerzijds en de behoefte aan stabiliteit anderzijds. (Dit vraagstuk op metaniveau wordt behandeld in 4.3.2).

Stap 4. Ter voorbereiding van de veranderprojecten wordt een plan gemaakt met betrekking tot de kenmerken van het veranderproces. Hierbij wordt bijvoorbeeld ingegaan op wat de rol wordt van de diverse managementlagen, hoe medewerkers worden betrokken, hoe er zal worden gecommuniceerd en hoe de programmaorganisatie zal worden ingericht.

Stap 5. Veranderprojecten worden opgestart en uitgevoerd, waarbij regelmatig aan de hand van het overzicht in bijlage 1 wordt geëvalueerd of alle factoren die te maken hebben met kenmerken van het veranderproces goed worden gemanaged en of de doelstellingen met betrekking tot de strategie, structuur, cultuur, technologie, processen en/of het lerend vermogen van de organisatie worden bereikt.

### **5.1.3 Aanbeveling voor verder onderzoek**

In de vorige paragraaf is een voorzet gegeven voor een volgorde waarin verbetering van het continue verandervermogen het beste kan worden aangepakt. Daarbij is aangegeven dat nader onderzoek zal moeten uitwijzen of dit een goede volgorde is. In deze paragraaf wordt nog een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek gegeven. In bijlage 1 is het overzicht te vinden van alle factoren die van invloed zijn op het continue verandervermogen van een organisatie. Er zijn twee vragen rond dit overzicht die aanleiding vormen voor verder onderzoek:

- Is het overzicht juist en volledig? Zowel verdere literatuurstudie als empirisch onderzoek is nodig om te toetsten of het overzicht volledig is en of de invloed op het continue verandervermogen juist is weergegeven.
- Zijn alle factoren even belangrijk of zijn er wegingsfactoren? Hierbij zijn drie subvragen te formuleren:
  - Hebben de factoren die te maken hebben met de kenmerken van de organisatie een even grote invloed op het continue verandervermogen als de factoren die te maken hebben met kenmerken van het veranderproces?
  - Hebben de factoren die te maken hebben met het ene organisatiekenmerk een even grote invloed op het continue verandervermogen als de factoren die te maken hebben met het andere organisatiekenmerk? Zijn bijvoorbeeld de factoren die te maken hebben met de cultuur van de organisatie even belangrijk voor het continue verandervermogen als de factoren die te maken hebben met de structuur van de organisatie? Dezelfde vraag geldt ook voor het ene kenmerk van het veranderproces ten opzichte van het andere kenmerk.
  - Hebben alle factoren die genoemd zijn bij een organisatiekenmerk of bij een kenmerk van het veranderproces een even grote invloed op het continue verandervermogen, of heeft de ene factor een grotere invloed dan de andere factor? Bijvoorbeeld zijn er bij het organisatiekenmerk 'structuur' vier factoren genoemd die van invloed zijn op het continue verandervermogen. Zijn deze vier factoren even belangrijk?

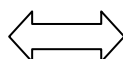
Indien uit (empirisch) onderzoek blijkt dat er wegingsfactoren zijn, dan zou vervolgens in de praktijk onderzocht moeten worden of deze voor iedere organisatie dezelfde zijn.

# BIJLAGE 1: OVERZICHT VAN FACTOREN DIE HET CONTINUE VERANDERVERMOGEN VAN EEN ORGANISATIE VERGROTEN OF VERKLEINEN

## Kenmerken van de organisatie

<b>Strategie</b>	
Strategie is defensief, onduidelijk, conflicterend of afwezig	<i>Ondernemingsstrategie</i> Strategie is offensief, duidelijk, goed gecommuniceerd en geaccepteerd
Organisatie hanteert het lineaire model met planningsstrategieën	<i>Strategisch model</i> Organisatie hanteert het adaptieve model met configuratiestrategieën en/of het interpretatieve model met brede strategische schema's
<b>Structuur</b>	
Structuur is hiërarchisch en complex	<i>Hiërarchie</i> Structuur is plat en overzichtelijk
Structuur is gecentraliseerd, er is een geringe mate van autonomie, delegatie en participatie	<i>Centralisatie</i> Structuur is gedecentraliseerd, er is een hoge mate van autonomie, delegatie en participatie
Structuur heeft een functionele opbouw en een sterke mate van horizontale en verticale specialisatie	<i>Verbijzondering van arbeidsverdeling</i> Structuur heeft een verbijzondering naar doelgroep, brede functies en uitwisselbaarheid van taken
<i>Organisatievorm</i>	
Functionele organisatie	Divisie-organisatie      Matrixorganisatie      Innovatieve organisatie
<b>Processen en Procedures</b>	
Er zijn veel processen en procedures die erop gericht zijn om een taak steeds weer op een zelfde manier uit kunnen voeren. Veranderen kan alleen onder naleving van strakke procedures	<i>Omvang en doel processen en procedures</i> Er zijn zo min mogelijk processen en procedures. Degene die er zijn, zijn gericht op financiële controle, risicobeheersing en het bereiken van resultaten
Gedragregulering door standaardisatie en formalisatie	<i>Gedragregulering</i> Gedragregulering door opleiding, training, laterale communicatievormen en gezamenlijke besluitvormingsprocessen
<b>Technologie</b>	
Er is routinematige technologie, gekenmerkt door massa- of procesproductie, een vastelijnlay-out, specialistische uitrusting voor specifieke producten en een beperkt kennisrepertoire.	<i>Routine</i> Er is niet-routinematige technologie, gekenmerkt door kleineserie- of enkelstuksproductie gecombineerd met een groepsly-out, breed aanwendbare transformatiemiddelen en een groot operationele kennisrepertoire.

Continue verandervermogen neemt af

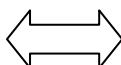


Continue verandervermogen neemt toe



<b>Cultuur</b>	
<p>Er zijn verschillende culturen binnen afdelingen die leiden tot conflicten of de cultuur heeft sterke, homogene aspecten die verandering belemmeren</p>	<p style="text-align: center;"><i>Identiteitsvorming</i></p> <p>De cultuur heeft sterke, homogene aspecten die samenbinden en verandering ondersteunen</p>
<p>Er is een instructieve leiderschapsstijl met blauwdrukplanning en een routinematige managementattitude</p>	<p style="text-align: center;"><i>Leiderschap</i></p> <p>Er is een delegerende leiderschapsstijl met een onsamenhangend incrementele planningsbenadering en een managementattitude die improvisatie voorstaat</p>
<p>Er is een sterke disciplinedominantie, krachtige socialisatieprocessen, een eenduidige attitude formeel-feitelijk en een geringe tolerantie voor ambiguïteit. Conflicten en fouten worden vermeden. Er is waardering voor gehoorzaamheid</p>	<p style="text-align: center;"><i>Ongeschreven regels</i></p> <p>Er is een zwakke disciplinedominantie, zwakke socialisatieprocessen, een niet-eenduidige attitude formeel-feitelijk en een grote tolerantie voor ambiguïteit. Conflicten worden aangegaan en fouten worden gezien als leermomenten. Er is waardering voor nieuwsgierigheid, het aangaan van dialoog en samenwerking</p>
<p>Er is een kortetermijnfocus, een gesloten externe oriëntatie en een reactieve planningsattitude</p>	<p style="text-align: center;"><i>Externe oriëntatie</i></p> <p>Er is een langetermijnfocus, een open externe oriëntatie en een interactieve planningsattitude</p>
<p>Medewerkers geloven niet dat zij effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij de macht hebben om dingen te bewerkstelligen</p>	<p style="text-align: center;"><i>Perceptie op invloed</i></p> <p>Medewerkers geloven dat zij effect hebben op de resultaten van de organisatie en dat zij de macht hebben om dingen te bewerkstelligen</p>
<b>Lerend vermogen</b>	
<p>Organisatie heeft geen goede leerprocessen op organisatieniveau en individueel niveau</p>	<p style="text-align: center;"><i>Leerprocessen</i></p> <p style="text-align: right;">Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leert snel en continue nieuwe dingen,</li> <li>- mobiliseert leerprocessen bij individuen,</li> <li>- kan leren, afleren en opnieuw aanleren obv gedrag uit verleden</li> </ul>
<p>Organisatie heeft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- veel blocked learners</li> <li>- eerste orde leren mbt handelen</li> <li>- enkelvoudig leren mbt normen en waarden</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Niveaus van leren</i></p> <p style="text-align: right;">Organisatie heeft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- veel active learners</li> <li>- derde orde leren mbt handelen</li> <li>- deuterio leren mbt normen en waarden</li> </ul>
<b>Veranderhistorie</b>	
<p>Organisatie heeft een verleden met veel mislukte veranderingen. Er is cynisme en verandermoedigheid bij medewerkers</p>	<p style="text-align: center;"><i>Mate van verandersucces</i></p> <p>Organisatie heeft een verleden met succesvolle veranderingen. Er heerst een winnaarsstemming en er is vertrouwen in toekomstige veranderingen</p>

Continue verandervermogen neemt af



Continue verandervermogen neemt toe

# Kenmerken van het veranderproces

Verandernoodzaak		
	<i>Niveau afzonderlijke veranderingen: Duidelijkheid verandernoodzaak</i>	Verandernoodzaak is duidelijk voor medewerkers
	<i>Metaniveau: Inschatting verandernoodzaak</i>	
Management heeft een te hoge inschatting van omgevingsturbulentie en/of ziet veranderingen niet aankomen door slechte informatievoorziening. Hierdoor worden te veel of te abrupt veranderingen doorgevoerd		Management heeft een juiste inschatting van de omgevingsturbulentie en heeft goede informatievoorziening. Hierdoor worden er niet meer veranderingen doorgevoerd dan noodzakelijk is
Verandervisie en -doelstellingen		
	<i>Niveau afzonderlijke veranderingen: Inhoud visie en doelstellingen</i>	Verandervisie en veranderdoelstellingen geven 'bigger picture', zijn duidelijk, inspirerend, richtinggevend, breed gedragen en passen binnen ondernemingsvisie en -doelstellingen
	<i>Metaniveau: Verandering versus stabiliteit</i>	
Organisatie is gericht op veranderen en voert voortdurend grote, destabiliserende veranderingen door		Organisatie zoekt naar een goede balans tussen verandering en stabilisatie, waarbij gestreefd wordt naar zoveel mogelijk stabiliteit
Veranderstrategie		
	<i>Niveau afzonderlijke veranderingen: Aanpassing van veranderstrategie</i>	Veranderstrategie is aangepast aan de mate van complexiteit en stabiliteit van de omgeving, de eenduidigheid van problemen en de gewenste snelheid en complexiteit van het veranderproces
	<i>Metaniveau: Balans verandering en stabiliteit</i>	
Veranderstrategie richt zich niet op balans maar op het voortdurend met hoge snelheid doorvoeren van veranderingen die een grote impact hebben		Veranderstrategie richt zich op balans en wisselt grote veranderingen met hoge impact af met rustige veranderingen met lage impact
	<i>Metaniveau: Streven naar stabiliteit</i>	
Veranderstrategie richt zich niet het streven naar zoveel mogelijk stabiliteit		Veranderstrategie richt zich op het zoveel mogelijk reduceren van de impact van veranderingen
Leiderschap		
	<i>Niveau afzonderlijke veranderingen Rol lijnmanagement bij verandering</i>	Lijnmanagement is goed op de hoogte van de verandering, kan invloed uitoefenen en staat erachter. Het heeft voldoende vaardigheden om leiding te geven aan verandering
	<i>Niveau afzonderlijke veranderingen Rol topmanagement bij verandering</i>	
Topmanagement houdt zich afzijdig, vertoont geen voorbeeldfunctie en is niet in staat om de veranderdoelen te vertalen naar de bijdragen van de medewerkers		Topmanagement is duidelijk sponsor, heeft een voortrekkersrol en een voorbeeldfunctie. Het maakt medewerkers duidelijk hoe ze kunnen bijdragen aan de veranderdoelen
	<i>Leiderschapscapaciteiten continue verandering</i>	
Leiders hebben traditionele leiderschapsvaardigheden gericht op controle en planning en zijn niet in staat om medewerkers te helpen om met continue verandering om te gaan		Leiders zijn change agents die experimenteren, improvisatie en verandering ondersteunen en helpen medewerkers om met continue verandering om te gaan
	<i>Metaniveau Reflectie op leiderschapsstijl</i>	
Leiders reflecteren niet op hun leiderschapsstijl en passen in alle situaties dezelfde stijl toe		Leiders kunnen reflecteren op de eigen leiderschapsstijl en hun stijl aanpassen aan de gekozen veranderstrategie

Continue verandervermogen neemt af



Continue verandervermogen neemt toe

## Kosten versus opbrengsten bij verandering

<i>Kosten versus opbrengsten</i>	
Opbrengsten van veranderingen zijn onduidelijk of worden gezien als lager dan de kosten voor medewerkers en organisatie	Opbrengsten van veranderingen zijn duidelijk en positief voor medewerkers en organisatie
<i>HR instrumenten</i>	
HR instrumenten zijn niet in overeenstemming met veranderingen waardoor geen beloning is voor nieuw gedrag	HR instrumenten zijn in overeenstemming met veranderingen waardoor nieuw gedrag wordt beloond
<i>Machtsposities</i>	
Invloed van veranderingen op machtsposities is onduidelijk of negatief	Invloed van veranderingen op machtsposities is duidelijk en positief

## Uitvoering verandertrajecten

<i>Prioriteitstelling</i>	
Veranderingsprojecten passen niet binnen verandervisie en er zijn onvoldoende resources om ze allemaal succesvol uit te voeren	Veranderingsprojecten passen binnen verandervisie en er is duidelijke prioriteitstelling in verdeling resources
<i>Programmaorganisatie</i>	
Er is geen overzicht, coördinatie en onderlinge afstemming voor het geheel aan veranderprojecten en er is geen inzicht in onderlinge samenhang	Een programmaorganisatie zorgt voor overzicht, coördinatie en onderlinge afstemming voor het geheel aan veranderprojecten. Er is inzicht in onderlinge samenhang en deze worden gemanaged
<i>Geïntegreerde aanpak</i>	
Ieder veranderproject wordt afzonderlijk aangepakt, waarbij slechts een klein deel van de totale benodigde verandering wordt aangepakt	Er is een geïntegreerde aanpak, waarbij alle aspecten die nodig zijn voor verandering aan de orde komen en op elkaar worden afgestemd

## Rol medewerkers

Willen veranderen	
Medewerkers hebben een negatieve houding ten opzichte van verandering	Medewerkers hebben een positieve houding ten opzichte van verandering
Moeten veranderen	
Medewerkers ervaren geen druk om te veranderen	Medewerkers ervaren voldoende druk om te veranderen
Kunnen veranderen	
Medewerkers hebben onvoldoende kennis, vaardigheden en middelen om te kunnen veranderen	Medewerkers hebben beschikking over voldoende kennis, vaardigheden en middelen om te kunnen veranderen.

Continue verandervermogen neemt af



Continue verandervermogen neemt toe

## LITERATUURLIJST

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, July-August, 75-79.
- Astley W.G., & Van der Ven, A.H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, 245-273.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May-June, 133-141.
- Bennis, W.G., Benne, K.D., & Chin, R. (1979). *Strategieën voor verandering*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Bilchik, G.S. (2000). Organizational depression. *Hospitals & Health Networks*, February, 34-38.
- Black, S.J. (2001). Time to get back to the basics. *Financial Times, Mastering People Management*, 19 November, 10-11.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Rede bij aanvaarding ambt als bijzonder hoogleraar aan de UvA*. Amsterdam: Vossiuspers.
- Boonstra, J.J. (Ed.) (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning. Wiley handbooks in the psychology of management in organizations*. Chichester: Wiley Publishers.
- Boonstra, J.J., & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (Eds.) (1997). *Barriers to Organizational Change and Innovation*. Leuven: EAWOP.
- Boonstra, J.J., & Van Der Vlist, R. (1996). Begeleiden van veranderingsprocessen. In J.J. Boonstra, H.O. Steensma, & M.I. Demenint (Eds.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties* (55-98). Utrecht: De Tijdstroom.
- Boonstra, J.J., & Steensma, H.O. (1996). Succesvol veranderen van organisaties. In J.J. Boonstra, H.O. Steensma, & M.I. Demenint (Eds.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties* (275-310). Utrecht: De Tijdstroom.
- Brown, S.L., McKinsey and Company, & Eisen, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, Issue 1, 1-34.
- Christensen, C.M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, March-April, 66-75.
- Christensen, C.M., & Shu, K. (1999). What is an organization's culture? *Harvard Business School*, May, 1-7.
- Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (Eds.), *Inleiding in de organisatieveranderkunde: theorieën, strategieën en cases*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

- Cummings, T.G., & Worley, C. G. (1997). *Organizational development and change*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- De Sitter, L.U. (1981), *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren; Productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*. Kluwer: Deventer.
- Decker, D., Wheeler, G.E., Johnson, J., & Parsons, R.J. (2001). Effect of organizational change on the individual employee. *The Health Care Manager*, Vol 19, Issue 4, 1-12
- Dobbinga, E. (2002). Organisatieculturen zijn weerbaarstig. *Management Consultants Magazine*, 1, 20-22.
- Duck, J.D. (1993). Managing change: the art of balancing. *Harvard Business Review*, November-December, Vol 71, 158.
- Gabarro, J.J., & Graff, S. (1996). Ernst & Young United Kingdom (A) (Abridged). *Harvard Business School Case*, Mar 15, 496-049.
- Gerrichhauzen, J., Kampermann, A., & Kluytmans, F. (1994). *Interventies bij organisatieverandering*. Heerlen: Open Universiteit.
- Hambrick, D.C., Nadler, D.A., & Tushman, M. L. (1998). *Navigating change: How CEOs, top teams, and boards steer transformation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, July-August, 122-128.
- Handy, C. (1998). *Beyond certainty: the changing worlds of organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Håkonsson, D.D., Klaas, P., & Carroll, T.N. (2009). Organizational adaptation, continuous change, and the positive role of inertia. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Heifetz, R.A., & Donald, L.L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, January-February, 124-134.
- Hendriks, J. (2001). Verborgen spelregels. Adviseren bij stagnerende cultuurverandering. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*, Jrg 55, Nr 4, juli/augustus, 63-79.
- Holman, P., & Devane, T. (1999). *The change handbook*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- IBM (2008). *The enterprise of the future. Global CEO study*. New York: IBM Global Services.
- IBM (2009). *Delivering performance through continuous transformation*. New York: IBM Global Service.
- Jacobs, R.W. (1994). *Real-time strategic change: How to involve an entire organization in fast and far-reaching change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Johnson, S. (1998). *Who Moved My Cheese?: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life*, New York: Putnam.

- Joyce, W. (1999). *Mega change: how today's leading companies have transformed their workforces*. New York: The Free Press.
- Kanter, R.M. (2008) "Transforming Giants." Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86, no.1 (January), 43-52.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April, vol 73, issue 2, 59-70.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2008). *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business Press Books.
- Kotter, J.P., & Kiechel, W. (1996). How to get aboard a major change effort: an interview with John Kotter. *Harvard Business Publishing Newsletters*, vol 1, number 4, 5-10
- Larkin, T.J., & Larkin, S. (1996). Reaching and changing frontline employees. *Harvard Business Review*. May-June, 95-104.
- Lawrence, P.R. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, Vol. 47, No. 1, 4-13.
- Mars, A.C., & Van De Voorde, P.L.M. (2001). Veranderingsprocessen: van intuïtief uitvoeren naar gestructureerd regisseren. In J. Reiniers (Ed.), *Interim management, het vak (51-75)*. Van Gorcum, Assen.
- Mastenbroek, W.F.G. (1981). *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*. Proefschrift Leiden. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Metselaar, E.E., & Cozijnsen, A.J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Londen: Sage Publications.
- Moses, B. (2000). Give people belief in the future. *Workforce*, Vol. 79, Issue 6, 134-141.
- Olesen, E. (1993). *Twelve steps to mastering the winds of change*. New York: Macmillan.
- Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the Way We Change. *Harvard Business Review*, November-December, 127-139.
- Patrick, F.S. (1999) *Program Management - Turning Many Projects into Few Priorities with TOC*. Proceedings: PMI International Symposium.
- Peters, T.J., & Waterman Jr., R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner Books.
- Price Waterhouse (1997). *Without Change there is no Progress - Coping with Chaos, a Global Survey in conjunction with Mori*. London: Mori.
- Ruitenbeek, J., & Van Schijndel, J. (2000). Succesvol veranderen zonder stappenplan. *Holland Management Review*, 72, 70-76.

Scott-Morgan, P., Hoving, E., Smit, H., & Van Der Slot, A. (2001). *The end of change*. New York: McGraw-Hill.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday/Currency.

Soudijn, K. (1991). *Scripties schrijven in de sociale wetenschappen*. Houten/Antwerpen: Bohn Stafleu Van Loghum.

Stacey, R. (2000). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Essex: Pearson Education Ltd.

Stevenson, H.H., & Moldoveanu, M.C. (1995). The Power of Predictability. *Harvard Business Review* 73, no. 4, July-August, 140-144

Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, May-June, 86-92.

Strebel, P. (1998). *The change pact, building commitment to ongoing change*. London: Financial Times Pitman Publishing.

Trist, E.L. (1981), The Sociotechnical Perspective; The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program. In A.H. VanDeVen, & W.F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organization design and behaviour* (19-31, 39-75). New York: John Wiley & Sons.

Tushman, M.L., & O'Reilly III, C.A. (1996). Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, 8-29.

Volberda, H.W. (2004). *De flexibele onderneming*. Deventer: Kluwer.

Vollmann, T.E. (1996). *Transformation imperative: achieving market dominance through radical change*. Boston: Harvard Business School Press.

Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development: episodic and continuous changing. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, 361-386.

Werkman, R.A., Boonstra, J.J., & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2001). Het Veranderingsvermogen van Organisaties: Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*. 55(2), 7-27.

West, M.A. (1990), The social psychology of innovation in groups. In M.A. West, & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work; Psychological and Organizational Strategies* (309-333). Chichester: Wiley.

Williams, M.J. (1997). Agility in learning: an essential for evolving organizations and people. *Harvard Management Update*, May, 4-6.

Wissema, J.G., Messer, H.M., & Wijers, G.J. (1988). *Angst voor verandering? Een mythe!* Assen/Maastricht: Van Gorcum.