

# Organiseren is veranderen Met inzicht laveren tussen dilemma's

- **Strategisch management**
- **Organisatiekunde**
- **Verandermanagement**
- **Business positionering**
- **Leiderschap**

## INHOUD

### 1. Introductie 2

Uit onderzoek blijkt dat in veel veranderprojecten de oorspronkelijke doelstellingen niet worden gerealiseerd. Met impact veranderen vraagt ons inziens om het situationeel en simultaan managen van dilemma's. In dit issue paper gaan wij in op de vraag waarom veranderprojecten veelal niet succesvol zijn en besteden wij aandacht aan het lastigste dilemma, namelijk het afstemmen van het organisatieparadigma met de veranderbenadering. Hiervoor introduceren wij het trechtermodel dat een verbinding legt tussen omgevingsontwikkelingen, business positionering, organiseren en veranderen. Wij onderscheiden drie organisatieparadigma's: het organiseren van functies, processen en projecten. Vervolgens onderkennen wij bij veranderen eveneens drie benaderingen: reizen, trekken en pendelen. Ten slotte wordt het organiseren en veranderen weer aan elkaar verbonden. Zolang binnen het bestaande paradigma wordt georganiseerd en veranderd, spreken wij van verbeteren. Worden paradigmatische grenzen doorbroken, dan is er sprake van transitie. De veranderpraktijk houdt zich echter niet aan theoretische congruentie. Veranderen blijft laveren tussen dilemma's. Dilemma's die in kaart kunnen worden gebracht, maar daarmee nog niet zijn opgelost.

### 2. De begripsvorming 0

### 3. Over Organiseren: functies, processen en projecten 0

### 4. Over veranderen: reizen, trekken en pendelen 0

### 5. Organiseren en veranderen: kiezen uit benaderingen 0

### 6. Praktijk: het managen van dilemma's 0

### 7. Aanbevolen literatuur 0

## STATEMENTS

'Organiseren is veranderen en veranderen is organiseren. Het organisatieparadigma correspondeert met de veranderbenadering'.

'Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden'.

"Zien, voelen en zelf veranderen' is krachtiger dan 'analyseren, denken, ontwerpen en laten veranderen.

'Wie streeft naar een andere manier van organiseren, moet de organisatieverandering aanpakken volgens de kenmerken die uitdrukking zijn van de gewenste manier van organiseren. Walk the talk'!

'Verandermanagement is het managen van dilemma's.

# 1 INTRODUCTIE

**V**eranderen in organisaties is aan de orde van de dag. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat organisaties in de afgelopen vijf jaar gemiddeld 7 veranderprojecten opzetten en invoeren. Veel van deze projecten worden niet tot een succesvol einde gebracht. Onderzoek laat ook zien dat in 70% van de gevallen de oorspronkelijke doelstellingen van projecten niet worden gehaald (Pettigrew, 1997, Boonstra, 2000, Cozijnsen, 2004). Projecten veranderen gedurende de uitvoering van aard en richting, worden stopgezet of de noodzaak gaat verloren volgens de betrokkenen. De vraag is hoe dat komt. In dit issue paper wordt op deze vraag ingegaan. Het centrale uitgangspunt is dat veel veranderingen onvoldoende impact hebben omdat ze te rationeel, te instrumenteel en te kort-cyclisch worden aangepakt. Een op zich fundamentele verandering wordt er 'even bij gedaan' en moet liefst voor het einde van het boekjaar uitgevoerd zijn. Vaak gaat het om veranderen van 'buiten af'; opgelegd door middel van systemen, procedures en regels. Deze wijdverbreide, vaak impliciete, opvatting leidt niet zelden tot meer schade dan winst – de kosten van de feitelijke veranderkundige operatie nog niet eens meegerekend.

Bij organisatieverandering gaat het in de grond van de zaak om verandering van denken en doen, van gedrag. Effectief veranderen vraagt om (leren) loslaten, afstand nemen



**Bij organisatieverandering gaat het in de grond van de zaak om 'zien voelen en zelf veranderen'.**

en opnieuw beslissen. Dat vraagt vooral inzet van mensen, competenties en bereidheid ook daadwerkelijk iets te doen. Het zijn de mensen in de organisatie die in hun handelen de verandering vorm en inhoud geven. Zij maken die keuze. Vandaar dat in veranderingsprocessen naast rationaliteit ook emotionaliteit, betrokkenheid en zingeving een belangrijke rol spelen. Dat is veranderen van binnen uit.

Effectief veranderen vraagt om het balanceren tussen mensen en systemen, tussen instrumenten en emoties, tussen 'binnen' en 'buiten', tussen 'zelf' en de 'ander'. De kunst en de kunde van de veranderaar is om hiermee niet alleen analytisch, maar ook met impact (leren) om te gaan. In de kern is veranderen daarbij het (her)organiseren van samenwerkingsrelaties en daaraan gekoppelde emoties. Uiteindelijk gaat het



## INTRODUCTIE

# 2 DE BEGRIPSVORMING

om veranderen van gedrag (hoe bescheiden ook). 'Zien, voelen en zelf veranderen' is daarbij krachtiger, dan .... 'analyseren, denken, ontwerpen en laten veranderen'. Of, zoals een Amerikaans spreekwoord luidt: 'It is easier to act yourself into a new way of thinking, than to think yourself into a new way of acting.'

Veel managers beweren dat hun medewerkers niet willen veranderen, dat krachtdadige sturing noodzakelijk is. In dat verband valt veelvuldig de term 'weerstand', meestal in de betekenis van niet-rationeel verzet tegen de aangekondigde verandering. Onze ervaring is echter dat mensen wel willen veranderen, maar zich verzetten tegen veranderd worden. De 'weerstand' is meestal geen irrationele reactie, maar gestoeld op eerdere mislukte projecten, op welbegrepen eigen belang en in de oude gedragspatronen geïnvesteerde emoties en ontleende zingeving. Veranderaars die daar onvoldoende aandacht aan besteden, hebben onvoldoende impact om de beoogde verandering te realiseren. Juist omdat mensen de belangrijkste succesfactor voor het slagen of falen van veranderingsprocessen zijn. Dit impliceert niet dat systemen, proces, procedures, regels of instrumenten onbelangrijk zijn. Veel meer gaat het om de voorgrond-achtergrondverhouding; het met inzicht balanceren tussen mensen en systemen. De kunst en kunde van veranderen is om dat juist met inzicht, overtuiging en betrokkenheid te doen.

### 2.1 Organiseren en veranderen

Het behoeft geen betoog dat in de laatste drie decennia van de afgelopen eeuw organisaties en vraagstukken rond organiseren zich op een groeiende belangstelling hebben mogen verheugen. Maatschappelijk gezien is de vorige eeuw niet alleen een eeuw waarin de maatschappij transformeert van een industriële samenleving naar een informatie samenleving. Het is ook een eeuw waarin de rol en plaats van organisaties een steeds belangrijkere plaats (gaan) innemen. Van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat zijn mensen in al hun doen en laten afhankelijk geworden van het functioneren van organisaties – zowel voor hun inkomen, hun maatschappelijke positie en zingeving in doen en laten. Organisaties (zowel marktgericht als overheid) hebben een fundamentele impact op het maatschappelijke bestel.

In de organisatiekunde gaat het om het analyseren en beschrijven van een samenhangend normatief geheel van aannames en opvattingen t.a.v. de verdeling van werk en het inrichten van (primaire, ondersteunende en regelende) processen. Vervolgens worden die processen en activiteiten aan medewerkers toegewezen en worden daarmee de bevoegdheden en verantwoordelijkheden belegd. Het gaat om het inrichten van het systeem. De organisatiekundige invalshoek impliceert dus in alle situaties normatieve uit-

gangspunten over de inrichting van processen en het handelen van medewerkers daarbinnen. Beschrijven, analyseren en ontwerpen van processen met een accent op de organisatiestructuur zijn de centrale termen in de organisatiekunde.

De veranderkunde kent een meer dynamisch perspectief en ziet de organisatie meer als een arena van partijen. Wij beschrijven veranderen als: een intentionele en doelgerichte ingreep – of serie van ingrepen – door de tijd heen in een (bestaande) georganiseerde context teneinde een vooraf gewenste situatie te bereiken. Ingrepen kunnen betrekking hebben op zowel de 'harde' (structuur, processen, technische systemen, etc.) als de 'zachte' (cultuur, gedrag, competenties, attitude etc.) kant van het organiseren. Gangbaar is om dat 'implementeren' ('tussenbeide komen') te noemen. Handelingen met een bepaalde intentie, bedoeld om een effect – een bepaalde impact – te hebben. Het bewust kiezen van een opeenvolgende serie van handelingen kan gebeuren op basis van strategische veronderstellingen over het inrichten en het verloop van het veranderingsproces. De gekozen handelingen – gelet op een bepaalde context – worden geacht te leiden tot een verandering (of serie van veranderingen). Zij vormen het resultaat van het proces van veranderen.

In de veranderkunde draait het dus om interveniëren. Verder gaat

## DE BEGRIPSVORMING

het om een verscheidenheid aan activiteiten die allemaal één ding gemeen hebben: ze voltrekken zich in de tijd door handelende actoren in een te organiseren of georganiseerde context. Uitgaan van een enkelvoudige procesopvatting ('het veranderingsproces') zou geen recht doen aan de feitelijke meervoudigheid en meerduidigheid en daarmee de complexiteit van de verschillende processen die zich simultaan of reciproque afspelen in 'het' veranderingsproces. Slechts spreken over verandering als *een* proces introduceert een onterechte en naïeve simplificatie. Het resultaat van de serie van handelingen is zodanig, dat gesproken kan worden van een verandering. Normatief gezien is de verandering bedoeld als 'verbetering', maar uiteindelijk is dat ter beoordeling van de intern en extern betrokken actoren bij en in het proces.

In het hier geschetste beeld wordt de organisatie (als entiteit) vervangen door organiseren, verandering wordt veranderen. Sterker nog: het bewust en effectief omgaan met de vraag wat te organiseren en hoe dat te doen, vraagt tegelijkertijd en doorlopend om het bewust en effectief omgaan met veranderingen die zich voordoen in dat organiseren. Organiseren wordt zo veranderen en veranderen organiseren. De (later nog uit te werken) eendimensionale lineaire opvatting over functionele processen maakt plaats voor een portfolio van processen. Processen gericht op het vervullen van func-

ties, op de relaties tussen mensen, op de emoties die in en buiten het werk direct en indirect een rol spelen. Bezig zijn met veranderen vraagt dan om de vormgeving van die dynamische portfolio van processen en hoe daarbinnen de daadwerkelijke veranderingen vorm en inhoud krijgen voor kortere of langere tijd. Daarmee ontstaat tegelijkertijd meer aandacht voor de dynamische aspecten van het veranderen. Veranderen komt meer en meer 'in' mensen te zitten, als een (soms nog te ontwikkelen) competentie om te gaan met dynamiek en onzekerheid. Zo denken over veranderen legt het primaat bij handelende mensen, bij de wijze waarop zij hun relaties organiseren en de culturele opvattingen waarmee ze die vormgeven.

De hierboven schetsmatig weergegeven perspectieven en kernbegrippen hebben ingrijpende gevolgen ten aanzien opvattingen, concepten en instrumenten welke ingezet kunnen worden voor het daadwerkelijk realiseren van veranderingen. De onderliggende boodschap is dat in een maatschappij die in een fundamentele transformatie verkeert, lang gangbare en uiterst bruikbare opvattingen over organiseren en veranderen ter discussie moeten worden gesteld. Dit issue paper probeert op een systematische manier inzicht te verschaffen in die transformatie en meer in het bijzonder de betekenis die dit heeft voor gangbare opvattingen ten aanzien van organisaties en verandering.

### 2.2 Het trechtermodel

In de meeste veranderplannen wordt aandacht besteed aan de trits omgeving, business positionering, organiseren en veranderen. Organisaties zijn geen gesloten maar open sociale systemen. De kern van het contingentiedenken is dat organisaties constant de balans zoeken tussen ontwikkelingen in hun omgeving en hun interne ontwikkelingen. Wil de continuïteit van een organisatie gegarandeerd blijven, dan is het noodzakelijk dat er waarde wordt gecreëerd voor stakeholders, niet in de laatste plaats voor de klant. Omgevings sensitiviteit is dus van overlevingsbelang en moet tot een heldere strategische positionering leiden. Dit wordt ook wel business positionering genoemd, waarmee het waardebod naar de stakeholders wordt verwoord. Vervolgens moet dit zodanig worden georganiseerd, dat die positionering ook wordt gerealiseerd. De organisatieaspecten structuur, cultuur, de competenties van de medewerkers en de in te schakelen technologie moeten zodanig worden vormgegeven dat de gedane belofte ook wordt nagekomen.

Indien aanpassing aan omgevingsontwikkelingen noodzakelijk is, of de business positionering of de vormgeving van de staande organisatie moet worden aangepast, betekent dit de aanleiding voor een organisatieverandering. Een analyse van omgeving, business positie en de staande organisatie ('as is') resulteert

## DE BEGRIPSVORMING

in een beeld van de gewenste positionering en organisatievormgeving: een visie op de organisatie ('to be') die er in de toekomst komen moet en uitgangspunt vormt voor een veranderplan.

Daarmee zijn we van boven naar beneden door de trechter heen gelopen. We volgen daarmee een 'market based'-benadering. De omgeving, klanten, concurrenten, etc. hebben invloed op de strategische positie. Als het ware determineren zij hoe de organisatie eruit moet zien en in welke richting zij moet worden veranderd. Andersom redeneren kan ook en wordt wel aangeduid als een 'resources based'-benadering. Die benadering denkt vanuit de staande organisatie en probeert de interne ontwikkelingen en vooral aanwezige

competenties te vertalen naar een business positionering, waarvan wordt nagegaan voor welke stakeholders, klanten en markten dat een waardebod oplevert (zie ook Hamel en Prahalad, 1994, Mintzberg, Strategiesafari, A. Heene). Bij het bespreken van projectorganisaties komen we hier nog op terug. De eerste twee lagen in de trechter (omgeving en business positionering) worden hieronder kort besproken. Het gaat in dit issue paper echter vooral om de laatste twee lagen: organiseren en veranderen.

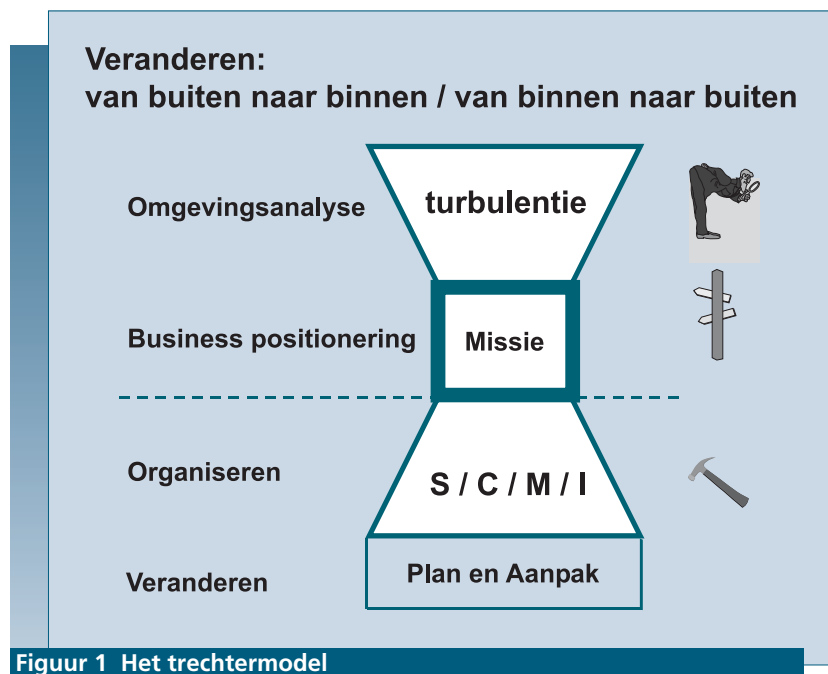
### 2.3 Omgevingsanalyse: factoren en actoren

Bij veranderingen wordt meestal eerst aandacht besteed aan de omgeving van de organisatie, de context. Dit leidt tot een externe analyse

waarin een diagnose wordt gemaakt van factoren die in de omgeving van de organisatie een rol spelen en de mate waarin zij relevant zijn voor de organisatie c.q. impact (kunnen) (gaan) hebben op haar functioneren. Hier zijn in de loop der tijd heel veel modellen voor ontwikkeld. Bekende voorbeelden zijn o.a. het Destep-model, het vijf krachten-model van Porter, de portfolio-analyse. Keuze voor een dergelijk model leidt tot een (relevante) contextanalyse.

Daarna wordt in een diagnose aandacht besteed aan de (interne en externe) actoren, de stakeholders die op een of andere manier bij de organisatie – en meer in het bijzonder: de verandering – betrokken zijn. In een stakeholderanalyse wordt gekeken naar wie welke belangen hebben en in welke mate deze in het verleden van elkaar kunnen worden gezien. Welke stakeholders zijn relevant? Hoe groot is hun invloed op de organisatie? Hoe kunnen zij in de verandering worden betrokken? Allemaal vragen die in een stakeholderanalyse, ook wel transactionele analyse genoemd (Boonstra 1996), aan de orde komen.

Contextanalyses laten veelal zien dat de omgeving waarin organisaties opereren complexer en steeds (sneller) turbulenter aan het worden is. Ook van de stakeholders wordt veelal beweerd dat ze in aantal en belangrijkheid toenemen. Noden en verwachtingen worden steeds breder, niet zelden onverwachter en hebben een grotere impact op het



**Figuur 1** Het trechtermodel

## DE BEGRIPSVORMING

(onmiddellijke) functioneren van de onderneming. Een 'recall' voor een product of dienst kan nog in bepaalde mate gestuurd en georganiseerd worden, maar als vandaag de consumenten opeens weigeren nog langer in een organisatie of product te geloven, moet met onmiddellijke ingang actie ondernomen worden. Inmiddels is er een hele lijst aan (bedrijfs)voorbeelden die deze impact van stakeholders scherp zichtbaar maakt, bijvoorbeeld: Ahold, Enron, Coca Cola, Shell, Ikea. Met de groeiende erkenning van de – soms onmiddellijke – impact van stakeholders worden de vraagstukken rond stakeholderinvolvement en het organisatorisch tegemoet komen aan hun eisen en verwachtingen dus ook complexer.

Context- en transactionele analyses resulteren niet zelden in een redelijk zuivere 'foto' die vooral de complexiteit en dynamiek van de omgeving in beeld brengt. Een dergelijke analyse heeft zin, omdat zij de grondslag kan vormen voor een organisatiekundige vertaling. Een organisatie is niet een gesloten maar een open systeem en zal dus iets met de externe ontwikkelingen aan moeten. Impliciet ligt aan deze opvatting een 'fit' gedachte ten grondslag. Organisatie en omgeving verkeren (idealiter) in een soort balans, een evenwicht tussen wat de organisatie kan (kerncompetenties en 'capabilities') en wat de omgeving van haar vraagt. Zonder een bepaalde mate van congruentie houdt de organisatie na verloop van tijd eenvoudig op

te bestaan. Congruentie ('alignment') tussen omgeving, business positie en het organiseren noemen wij de *verticale* congruentie en zonder congruentie geen continuïteit.

Het organisatiekundig vertalen van een omgevingsanalyse ten einde een bepaalde mate van contingentie te bereiken, impliceert veelal dat de organisatie zich zal moeten aanpassen, zal moeten veranderen. Die constatering (vaak rationeel-analytisch van aard) betekent zeker nog niet dat de organisatie – en meer in het bijzonder de organisatieleden – daar de noodzaak van inzien. Op grond van een dergelijke analyse hoeft er nog geen sprake te zijn van een vorm van urgentie. 'Nu moet er toch echt iets gebeuren'. Hier wordt een belangrijke, impliciete misvatting zichtbaar, namelijk dat mensen op basis van argumenten (feiten en cijfers en trends) in beweging zouden komen. Veranderkundig is een omgeving- en stakeholderanalyse geen voldoende voorwaarde om in beweging te komen, laat staan dat er een adequate verandernoodzaak wordt opgebouwd.

Een misvatting is hier dat de legitimiteit van de verandering ligt in de externe omgevingsoorzaken die veelal in de vorm van cijfermatige analyses gepresenteerd worden. De noodzakelijke verandering wordt als het ware door de omgeving afgedwongen. De verantwoordelijke veranderaar (afdelingschef, manager, CEO) zegt impliciet dat de verandering niet door hem of haar wordt

gewenst, maar positioneert zichzelf in de reagerende rol: 'Zie mij staan, ik kan niet anders!' of 'Als wij zo doorgaan, loopt het bedrijf tegen de klippen'. Dit 'boze buitenwereld'-model is waarschijnlijk het meest gebruikte model om een organisatie in beweging te krijgen. De impliciete hoop die hieronder schuilgaat, is dat bij voldoende dreiging mensen vanzelf in beweging komen. 'Onder druk wordt alles vloeibaar' zou in deze een mooi mantra kunnen zijn. Feit blijft dat de analytische feitelijkheid van de omgeving voor de meeste mensen geen persoonlijke betekenis heeft. Men neemt het – behoudens een zekere scepsis zoniet cynisme – tijdens de aankondiging van de verandering voor gegeven aan en gaat vervolgens over tot de orde van de dag. Een orde die er in veel gevallen gewoon hetzelfde uitziet als gisteren en liefst ook nog morgen.

### 2.4 Business positionering: de klantwaarde-creatiestrategie

Zoals gezegd, is business positionering een terrein van strategisch management. Een omvangrijk terrein dat hier niet eens op hoofdlijnen kan worden beschreven. Daarvoor verwijzen wij naar de overzichts literatuur (Mintzberg 1999, De Wit 1998 en Heene 2002). Hier merken wij slechts op dat strategisch management vooral een heldere keuze over de organisatiedoelen moet opleveren. Strategie is kiezen, al was het maar kiezen wat je niet

## DE BEGRIPSVORMING

wilt. De trechter is niet voor niets een trechter. Anders is de hele wereld ons speelveld en wordt het lastig om een heldere visie op het waardebod van de onderneming te ontwikkelen. Nog erger: de organisatie moet dan ook in staat zijn om die allesomvattende belofte te realiseren!

Doorgaans wordt beweerd dat bedrijven maar beter één 'klantwaardecreatiestrategie' kunnen kiezen (vb. Treacy en Wiersema, 1995). Daarin moeten ze willen uitblinken door de organisatie uit te lijnen op het gekozen waardebod. Dat houdt in dat de structuur, de cultuur, de competenties van de werknemers en de technische systemen allemaal in lijn worden gebracht met de gekozen klantwaarde. De klantwaardecreatiestrategie bepaalt dus hoe de organisatie eruit ziet. Verticale congruentie noemen wij dat!

Zo focust een productleider zich op exploratie van de markt en op r&d. Dat vraagt een losse organisatiestructuur die zich flexibel aanpast aan nieuwe ondernemingsplannen en kansen in de markt. Managementsystemen bieden ruimte voor experimenteren en de cultuur stimuleert 'trial and error' en daarvan leren. Bij een kostenleider draait alles om het 'end to end' organiseren van foutloze processen. Processen helemaal gestroomlijnd om kosten en variëteit te reduceren. Het gaat om standaardisering, vereenvoudiging, planning en strakke controle.

De managementsystemen hanteren vaste normen en in de cultuur draait alles om het belonen van efficiëntie en het tegengaan van verspilling. Een klantenpartner kent als kernprocessen relatiemanagement, 'solution development' en resultaatmanagement. Daarvoor dient de organisatiestructuur beslissingsbevoegdheden zo veel mogelijk te delegeren aan werknemers die de relaties met de klanten onderhouden; empowerment. De managementsystemen zijn ingericht om alles van de klanten te weten en de bedrijfscultuur accentueert het belang van duurzame relaties.

De kernboodschap dat een organisatie een klantwaardecreatiestrategie moet kiezen en daar de organisatie op uit moet lijnen, is organisatiekundig relevant. Het onderstreept het belang van verticale congruentie. Maar dit advies is ook veranderkundig van belang. De verandering dient de business positie te verhelderen en/of te versterken en niet uit te houden. De interventies moeten dus leiden tot een organisatie die juist beter in staat is om het waardebod voor de klant te realiseren. Kostenreducties met behulp van de kaasschaafmethode (iedere afdeling moet 10% bezuinigen) doen dat bij voorbeeld niet. Een productleider zou bij dergelijke projecten de r&d-afdeling moeten ontzien, de kostenleider het permanente verbeteringsprogramma maken dat de primaire processen 'lean and mean' maakt en ervoor moeten zorgen dat bij de klanten-

partners niets ten kosten gaat van het relatiemanagement. Generieke kostenreducties zijn laf, in die zin dat zij keuzes vermijden, tot organisaties leiden die lijden aan anorexia en de resources ontberen om te doen wat zij de klanten beloven. Daarmee verknoei je veranderkundig wat organisatiekundig is opgebouwd.

## 3 OVER ORGANISEREN: FUNCTIES, PROCESSEN EN PROJECTEN

### 3.1 Organisatieaspecten: verticale en horizontale congruentie

Elk veranderplan stelt de organisatiekundige vraag hoe de huidige organisatie ervoor staat ('as is') en welke aspecten moeten veranderen. Hoe zou de organisatievormgeving er in de toekomst uit moeten zien? Tal van modellen staan ons ter beschikking om een organisatiediagnose te maken. Denk bijvoorbeeld aan het 7S-model, het klaver zes-model of het Leidse Octaeder-model (Boonstra 1996). Modellen die ons helpen om de staande organisatie te diagnosticeren en op basis daarvan een beeld te ontwikkelen over waar de organisatie naar toe moet. Wij hanteren veelal een diagnosesystematiek die na het beschrijven van de business positie ingaat op de structuur, de cultuur, de competenties van de werknemers en de technologie.

► Bij de structuur gaat het om het inrichten van de primaire, de ondersteunende en de regelende of besturende processen: alle activiteiten noodzakelijk om het product of dienst te produceren en de manier waarop zij achtereenvolgens worden uitgevoerd.

► Cultuur kan het best worden omschreven als 'zó zijn onze manieren'. De manier waarop werknemers binnen de structuur met elkaar omgaan. Bij cultuur ligt het accent op de innerlijke overtuiging van iedere werknemer in de organisatie dat het nu eenmaal zo hoort. Het is een vanzelfsprekend geïnternaliseerd ge-

dragspatroon gebaseerd op een samenhangend stelsel van waarden en normen. Waarden zijn datgene wat wij nastrevenswaardig vinden en normen zijn de vertaling naar gedragsregels (Zijdeveld 1991). Als je vriendschap van waarde vindt, dan sta je altijd – desnoods 's nachts – voor je vrienden klaar. Juist vanwege de innerlijke normatieve overtuigingen dat het zó hoort en het vanzelfsprekende karakter van cultuur, zijn cultuurveranderingen lastig van aard. Sommigen noemen cultuur een zacht organisatieaspect. In de praktijk blijkt telkens weer dat niets harder is dan collectieve, innerlijke overtuigingen.

► Behalve structuur en cultuur draait het in een organisatie om de competenties van de werknemers. In een organisatieanalyse is het de moeite waard om een vlootshouwt te houden van de kennis, ervaring en attitudes van het personeel. De cruciale vraag is hier natuurlijk of de gewenste competenties, afgeleid van de business positie, werkelijk aanwezig zijn.

► Ten slotte is de technologie relevant. Daarbij moet niet alleen gedacht worden aan materiële voorwerpen, het kan ook gaan om abstracte kennis noodzakelijk om complexe organisaties te besturen. Technologie omschrijven wij als alle middelen, van materiële en immateriële aard, die ons ten dienste staan om de omgeving te beheersen (Bax 1991). In een organisatie gaat het in eerste instantie om het transformatieproces efficiënt te laten verlopen;

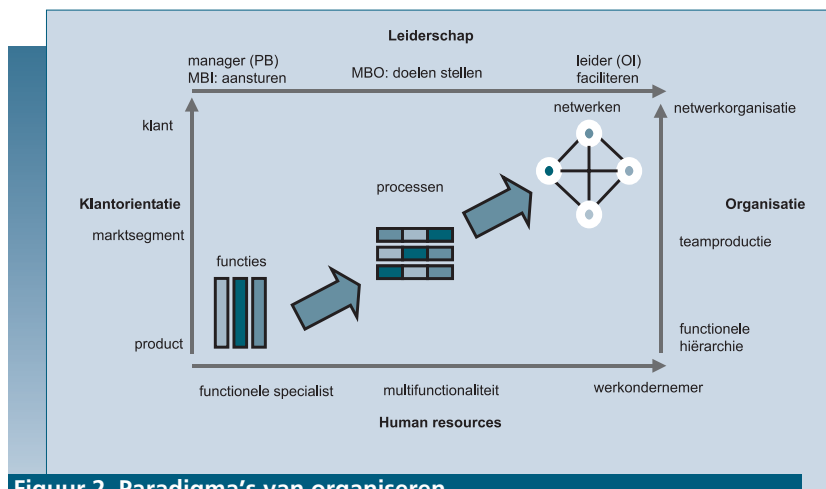
de materiële technologie. Daarnaast gaat het ook om papieren technologie, dat deel van technologie dat is vastgelegd in handboeken, handleidingen, computerprogramma's rapporten, schriftelijke procedures, etc. Ten slotte onderscheiden wij, in navolging van Laseur 1991, personele technologie. Kennis en kunde in werknemers zelf die betrokkenen gebruiken om te beslissen welke handelingen het gunstigst zijn om het productieproces zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

Wanneer deze organisatieaspecten los van elkaar zijn beschreven, moet de vraag worden gesteld of zij horizontaal congruent met elkaar zijn georganiseerd. Naast verticale bestaat er ook *horizontale* congruentie! De organisatie moet worden uitgelijnd op de business positie en wel zodanig, dat alle aspecten in elkaar grijpen en elkaar versterken. Een voorbeeld: in organisaties die met teams werken lijkt het vanzelfsprekend om de beloning behalve individuele elementen ook teamelementen te laten bevatten. Hoe vanzelfsprekend ook, de praktijk laat veelal zien dat teamontwikkeling veel aandacht krijgt, maar dat de beloningsstructuur traditioneel geïndividualiseerd blijft. Andere vragen zijn bijvoorbeeld of wij de cultuur bezitten die bij onze structuur past. Beschikken onze mensen over de competenties die hun functies en rollen van hen vragen?, etc.

► Behalve aan de trits omgeving, business positie en organisatie (ver-



## OVER ORGANISEREN: FUNCTIES, PROCESSEN EN PROJECTEN



**Figuur 2 Paradigma's van organiseren**

titale congruentie) besteedt een gedegen organisatiediagnose dus aandacht aan de horizontale congruentie van de onderscheiden organisatieaspecten. Daar waar de diverse elementen niet goed of onvoldoende op elkaar zijn uitgelijnd, ontstaan inzichten over de 'organisation to be'. Input voor het veranderplan, waar in veel gevallen nog een wereld mee kan worden gewonnen.

► Een paradigma, een voorkeursoplossing, is een samenhangend geheel van aannames en veronderstellingen over effectief en efficiënt organiseren in verschillende contexten. Met betrekking tot organiseren bestaan er drie paradigma's: het organiseren van functies, van processen en van projecten. Hieronder worden deze besproken.

### 3.2 Het organiseren van functies

Organisaties worden hier opgevat als bewuste, menselijke constructies

en zijn fundamenteel instrumenteel van aard. Onder 'instrumenteel' wordt verstaan dat zij per definitie een doel(en) realiserend karakter hebben en met het oog daarop gecreëerd worden. Organisaties reguleren het handelen van mensen zodanig, dat redelijkerwijs verondersteld mag worden dat een gewenst doel bereikt wordt. Reguleren gebeurt op basis van een functioneel (horizontaal) – hiërarchische (verticaal) verdeling van dat wat gedaan moet worden (de taken) en hoe en door wie dat gedaan mag en kan worden (de bevoegdheden). De volgordelijkheid (in de tijd) van dat wat gedaan moet worden is daarbij belangrijk. Die leidt tot het ontwerpen, inrichten en besturen van een serie van (primaire) productieprocessen die de functionele coördinatie van handelingen van betrokken actoren in de primaire processen mogelijk maakt. Gangbaar is om dit leidinggeven of 'managen' te noemen.

Aan het einde van de negentiende eeuw bedacht Taylor een systeem van wetenschappelijke bedrijfsvoering ('Scientific Management'). Dit Taylorisme is tot op de dag van vandaag de dominante visie op organiseren. Het is gebaseerd op het principe van maximale arbeidsdeling dat leidt tot simpele taken met een korte inleertijd en een hoge herhalingsgraad. De arbeidsdeling is gebaseerd op het scheiden van conceptie (denken) en executie (doen). Functionele taakgebieden worden van elkaar gescheiden (inkoop, marketing, logistiek, productie, reserach and development, etc.) en vervolgens kunnen de taken binnen die functionele gebieden worden gesplitst. Zo ontstaan er binnen de diverse functionele gebieden een hiërarchie van taken (lasser 3, lasser 2, lasser 1, all round lasser, hoofd lasgroep, etc.), bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Een Tayloristische organisatie is op grond van deze kenschets op te vatten als een functioneel-instrumenteel systeem dat doet waarvoor het bedacht en ontworpen is. Het handelen van mensen daarbinnen wordt bepaald en gecoördineerd door de functionele vereisten van het systeem c.q. de doel(en) realiserende primaire processen daarbinnen. Mensen zijn functionarissen in de zin dat zij alleen die handeling (en) vervullen die het systeem 'organisatie' aan hen oplegt. Autonoom handelen van actoren is daarmee feitelijk niet voorzien noch gewenst. Taylor was ervan overtuigd dat op

## OVER ORGANISEREN: FUNCTIES, PROCESSEN EN PROJECTEN

deze manier verspilling van menselijke arbeidskracht kan worden voorkomen en maximale productiviteit kan worden bereikt. Door scheiding en splitsing ontstaan simpele taken met een hoge herhalingsgraad en daardoor hoge productiviteit. Deze taken kunnen worden uitgevoerd door geoefende werknemers en dus blijven de arbeidskosten laag. Zie hier de kracht van het Taylorisme: hoge productiviteit bij lage arbeidskosten, dus hoge marge en potentiële winst.

De organisatiestructuur die alle functies weer moet samenbrengen, kent een groot aantal specialistische – functioneel gescheiden – afdelingen. Kern is de transformatie van materie (grondstoffen) in (functionele) objecten (kopjes, huizen, auto's) die vooraf gekend kunnen worden. De wijze waarop en de volgorde waarin deze transformatie zich stapsgewijs voltrekt, laat zich op voorhand vastleggen in transformatiehandelingen en noodzakelijke stappen die samen te voegen zijn tot fasen. De aaneenschakeling van functionele fasen leidt tot productieprocessen. Het maken van een (complex) object kan leiden tot het onderscheiden van meerdere processen die zich in de tijd op verschillende momenten voltrekken (sequentieel, parallel, reciproque e.d.). Het correct laten verlopen van de processen (op het juiste moment, in de juiste volgorde en met het gewenste resultaat) vraagt om een complex en daarmee kwetsbaar stel-

sel van coördinatie en controle. Hoe meer taken worden gescheiden en gesplitst, hoe meer coördinatie noodzakelijk is. Niet voor niets wordt over Tayloristische organisaties opgemerkt dat het leidt tot een complexe organisatie die bestaat uit een groot aantal simpele functies (De Sitter et al: 1997: 497).

Vandaar dat in dit soort organisaties wordt geprobeerd de processen zo standaard mogelijk te laten verlopen. Ook in hedendaagse neo-Tayloristische varianten, zoals Lean Production en McDonaldization, wordt gestreefd naar wat 'a zero defect flow' wordt genoemd (zie Steijn 2001). Dit houdt immers de hoeveelheid coördinatie in bedwang. Wanneer als gevolg van diverse ontwikkelingen de diversiteit in het proces toeneemt, vormt de exponentieel toenemende hoeveelheid coördinatie de achilleshiel van het Taylorisme. Een bekend voorbeeld is dat de productdifferentiatie toeneemt als gevolg van kritische klanten. Het adagium van 'you can get them in any colour, as long as it's black', moet dan worden verlaten en dus neemt de variëteit – en de noodzakelijke coördinatie om die variëteit het hoofd te bieden – toe. Als het coördineren al succesvol is, blijft nog steeds overeind dat het een inspanning is die door duur betaalde managers wordt verricht. De arbeidskosten nemen dus sterk toe en daarmee wordt de marge tussen productiviteit en kosten kleiner.

Bovenstaande typering is bewust een archetype van de klassieke functioneel hiërarchische product- of dienstverlenende organisatie. Een archetype dat vanzelfsprekend (geworden) is na ruim twee eeuwen van organiseren. Terecht kan in deze gesproken worden van een (in bepaalde contexten nog steeds) succesvol organisatorisch paradigma. Succesvol in stabiele massaconsumptiemarkten die echter langzaam veranderden. Het succes werd discutabel. Tayloristische organisaties bleken de versnelde technologische ontwikkelingen, de mondialisering van markten, de toegenomen eisen van klanten en de veranderingen op de arbeidsmarkt (vb. de toegenomen scholingsgraad van de beroepsbevolking) onvoldoende het hoofd te kunnen bieden. De externe complexiteit van de omgeving stelt eisen die vanwege de interne complexiteit niet flexibel kunnen worden opgelost. We gaan dus op zoek naar slagvaardiger organisaties.

### 3.3 Het organiseren van processen

In de zoektocht naar slagvaardiger organisaties wordt veelal gesteld dat organisaties hun interne complexiteit moeten reduceren door te streven naar een eenvoudige(r) structuur met een complex takenpakket voor de betrokken werknemers. Organisaties moeten een weerzin tegen het 'scheiden en splitsen' van functies en taken ontwikkelen. Dit kan worden bereikt

## OVER ORGANISEREN: FUNCTIES, PROCESSEN EN PROJECTEN

door het Tayloristische principe van maximale arbeidsdeling te vervangen door minimale arbeidsdeling (post-Taylorisme).

Grotere flexibiliteit met een geringere interne complexiteit kan allereerst worden bereikt door goed na te denken over de externe arbeidsdeling. Wat willen we zelf doen en wat kopen we via leveranciers in de 'make it or buy it'-discussie. Zoals hierboven opgemerkt, worden Tayloristische organisaties gekenmerkt door een grote mate van verticale en horizontale integratie waarbij afhankelijkheid van anderen zoveel mogelijk wordt vermeden. In hedendaagse managementliteratuur wordt echter benadrukt dat bedrijven zich vooral moeten richten op datgene waar ze goed in zijn – ofwel hun kerncompetenties (zie vb. Hamel en Prahalad, 1994). Dit wordt vaak tegelijkertijd verbonden met gedachten omtrent 'supply chain management'.

Wellicht belangrijker dan de veranderingen in de externe arbeidsdeling wordt in veel managementliteratuur nagedacht over het versimpelen van de interne arbeidsdeling. 'Nieuwe' manieren van organiseren reduceren de interne complexiteit door vooral de coördinatieproblemen te verminderen. Dit kan worden bereikt indien zoveel mogelijk regelmogelijkheden in het primaire proces worden neergelegd en door de werknemers zelf kunnen worden opgepakt. Inmiddels is hiervoor een stortvloed van managementconcep-

ten ontwikkeld: moderne sociotechniek, business process reengineering, total quality management, empowerment, etc.

Belangrijk is dat deze concepten een gedeelde kern hebben die als volgt kan worden omschreven:

- ▶ In alle nieuwe productieconcepten worden de problemen in hun onderlinge samenhang opgepakt; met andere woorden het gaat om integrale concepten.
- ▶ De traditionele functionele afdelingsstructuur van de organisatie (met veel specialistische afdelingen) maakt plaats voor een transformatie, procesgerichte structuur gericht op de klant of het product/dienst. Het proces van dienstverlening of productie wordt daarbij centraal geplaatst, liefst zodanig dat klantsturing mogelijk is.
- ▶ Heel belangrijk is dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoveel mogelijk bij de werknemers zelf worden gelegd. Er is sprake van 'empowerment'. Het liefst gebeurt dit in teams, omdat daardoor aan flexibiliteit kan worden gewonnen.
- ▶ Dat betekent tevens dat werknemers multifunctioneler worden (er is immers sprake van taakverbreding en -verrijking). Dit betekent ook dat hun competenties zich verder dienen te ontwikkelen. Zo vraagt bijvoorbeeld klantgericht werken om specifieke kennis en attitudes.
- ▶ Tot slot verandert door deze ontwikkelingen ook de stijl van leidinggeven. Immers, taakverantwoordelijke medewerkers hoeven minder proceduregericht en juist meer rela-

tiegericht leidinggeven. Anders dan in een Tayloristische organisatie is coachend leiderschap in een moderne organisatie noodzakelijk.

De functionele organisatie wordt hier dus vervangen door een procesinrichting. Volgen we de stappen van de moderne sociotechniek (Steijn, 2001) dan kan een 'procesorganisatie' worden ontworpen door te *parallelliseren*; het onderscheiden van verschillende productiestromen op basis van klantgroepen of orders met gemeenschappelijke bewerkingskenmerken. Parallellisatie van klantgroepen betekent bijvoorbeeld bij banken dat zij hun specialisatiestructureren, financieren en beleggen 'kantelen' en t.b.v. verschillende klantgroepen als bedrijven en particulieren bijeenbrengen. Het productieproces wordt dus opgedeeld in homogene en van elkaar onafhankelijke suborderstromen die elk worden gekoppeld aan eigen productiemiddelen (productieruimte, machines en personeel). Wanneer de orderstroom is geparallelliseerd, leidt dat bij eenvoudige parallelle stromen tot 'hele taken' die vanwege hun interne samenhang en bestuurlijke eenvoud zelfstandig door 'hele taakgroepen' kunnen worden uitgevoerd (Van der Zwaan 1995: 77)

Na het inrichten van de productiestructuur volgt het (her)ontwerp van de besturingsstructuur. Hierbij wordt uitgegaan van het idee dat multifunctionele hele taakgroepen zoveel mogelijk zelfregulerend die-

## OVER ORGANISEREN: FUNCTIES, PROCESSEN EN PROJECTEN

nen te zijn. Besturingstaken worden zo min mogelijk ontkoppeld en zoveel mogelijk geïntegreerd. De ontwerpregel daarbij luidt: lokaal besturen wat lokaal bestuurd kan worden. Dit impliceert dat de hele taakgroep zoveel mogelijk regelcapaciteit krijgt toebedeeld. De gedachte hierachter is dat dit niet alleen de kwaliteit van de arbeid ten goede komt, maar ook niet-noodzakelijke coördinatie en besturing vermijdt. Op die manier wordt tegemoet gekomen aan het ontwerpideaal dat storingen zo dicht mogelijk bij de bron worden opgelost.

Teamarbeit is volgens de sociotechniek geschikt als alternatief voor de op basis van Tayloristische principes georganiseerde arbeidsdelige organisaties. In een op sociotechnische leest geschoeide organisatie staat het streven naar meer autonomie buiten kijf. Bij het invoeren van sociotechnische principes wordt macht herverdeeld. De kans dat dit op tegenstand bij het management (en vooral het middle management) zal stuiten is groot. In veel gevallen zal dit de bereidheid om de sociotechniek te implementeren temperen. Sociotechniek of een procesorganisatie vraagt om een aangepaste veranderstrategie, waarover later meer.

### 3.4 Het organiseren van projecten

Het hedendaagse organisatorische landschap (en daarmee de economie) is steeds meer gebaseerd op

dienstverlening. Sterk aangejaagd door ICT-technologie is het werk in talloze sectoren ingrijpend gewijzigd. Computers, mobiele telefonie, e-mail en internet spelen een niet meer weg te denken rol. Zelfs in industriële productiebedrijven spitzen de activiteiten zich toe op research and development, marketing, verkoop en after sales, logistiek, externe en interne communicatie. Ook zij richten zich minder op de producten (die worden veelal reeds buiten Nederland geproduceerd!) en meer op de dienstverlenende activiteiten rond het product.

Tastbaarheid en object-georiënteerd organiseren heeft plaatsgemaakt voor ontastbaarheid en relatiegericht organiseren. Wanneer relatiegericht wordt gewerkt, gaat het om de directe interactie tussen klant en medewerkers. Dit proces laat geen waardevrije analyses en functioneel rationeel organiseren toe vanwege het inherente subjectieve karakter. Het resultaat heeft in de ogen van de klant niet alleen met efficiency te maken, het gaat meer om de effectiviteit van de oplossing van zijn of haar problemen. Individueel maatwerk is hierbij het devies en de dienstverlener moet zich dan ook goed verdiepen in de behoeften van de klant, dan wel zijn businessmodel. Niet voor niets wordt in deze context, terecht of niet, gesproken van de klantenpartner en 'customer intimacy'. Een waardebod dat vraagt om een aparte organisatievormgeving. De organisatiestructuur

zal plat moeten zijn, zodat de 'dienstverlener' de belangen van zijn klanten direct kan behartigen. Dienstverleners zullen hiertoe hun eigen netwerken creëren om via interne en externe relaties, desnoods langs informele wegen, projecten voor hun klanten te ontwikkelen.

Nu is projectmanagement niets nieuws. Ook in Tayloristische en procesgerichte organisaties komen projecten voor. Incidentele klussen die binnen de staande organisatiestructuur niet kunnen worden opgepakt. Zo wordt veel van de coördinatieproblematiek in Tayloristische organisaties projectmatig opgepakt. In procesgerichte organisaties is het delen van kennis over de (geparalleliseerde) processen heel lastig en dus wordt dit ook veelal projectmatig opgelost. Projecten worden dan dus gebruikt om organisatorische problemen op te lossen.

In relatiegerichte dienstverlening wordt met het organiseren van projecten echter wat anders bedoeld. Het steeds vaker met individuele klanten zaken doen leidt ertoe dat wij steeds meer in incidentele klantgestuurde projecten business genereren. Het ontwikkelen van business betekent dat wij, op basis van de klantvraag, projecten opstarten waarin werknemers binnen en buiten de eigen organisatie worden gevraagd om op basis van hun specifieke competenties en identiteit een bijdrage te leveren. Hoe langer hoe meer draait het om netwerken van

## OVER ORGANISEREN: FUNCTIES, PROCESSEN EN PROJECTEN

organisaties en medewerkers van waaruit projecten voor individuele klanten worden ontwikkeld. Begrijpelijkerwijze is in deze context de organisatiestructuur niet langer het verbindend principe. Afhankelijk van de klantvraag en het te ontwikkelen project worden immers in steeds wisselende combinaties middelen (ruimte, machines, personeel) ingezet.

Het bovenstaande stelt organisaties, hun inrichting en de besturing voor een nieuwe uitdaging. Het gaat om het simultaan managen van de portfolio van klanten en talenten. Dat betekent dat medewerkers en organisatie in een heldere dialoog moeten verduidelijken waar zij naar toe willen, wat tot de mogelijkheden behoort en wat zij voor elkaar kunnen betekenen. De cultuur van hiërarchie, gehoorzaamheid, beperking, contract en controle maakt plaats voor ambitie, steun, discipline, vertrouwen en betrokkenheid; een geïndividualiseerde onderneming (Goshall, Bartlett, 1997). Het is niet langer de 'market based' strategie en bijbehorende structuur die al het handelen drijft. Met behulp van moderne informatie- en communicatietechnologie kunnen medewerkers steeds zelfstandiger werken. Het werk atomiseert, medewerkers werken ruimtelijk en in de tijd niet persé synchroon met anderen aan hun projecten. Het is niet de lijnstructuur die ze verbindt, maar het is de ICT die medewerkers en hun klanten verbindt. Netwerkstructuren

zijn het gevolg. De grote uitdaging is deze geatomiseerde werkers in een samenhangend netwerk te verbinden, zodat het samenspel met klanten, collega's, en andere organisaties kan ontstaan.

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen netwerken als organisatievorm en netwerken van relaties tussen mensen (Schoemaker, 2003). Wij beperken ons hier tot het organisatorische netwerk om een product of dienst voort te brengen. Die vorm van netwerken definiëren wij als 'doelzoekende samenwerking tussen (juridisch) autonome partijen die voor het voortbrengen van hun geïndividualiseerde producten en diensten van elkaar afhankelijk zijn'. Het gaat om 'micro-ondernemingen' die op zich te klein zijn om zelfstandig op de markt te overleven (Wanrooij, 2001). Netwerkorganisaties kennen een hybride structuur van kennisclusters, projectgroepen, zelfsturende units, 'boutiques', verdeeld over geografische vestigingen, en overlegplatforms. Er is nauwelijks sprake van een formele hiërarchie. Netwerken zijn vrijwillig, tijdelijk en fluide en alles draait om informele relaties, veelvuldig contact en wederzijdse afstemming. Of het gaat om externe of interne partners is eigenlijk niet langer relevant. De partijen komen en gaan en de samenstelling in projecten is wisselend. De afzonderlijke organisaties trekken zich terug op hun kerncompetenties. Om individueel maatwerk mogelijk te maken, ontwikkelen organisaties

repertoire om hun kerncompetenties aan die van andere te verbinden voor de duur van een project. Op die manier kunnen organisaties autonoom blijven en toch concurrerend zijn.

In een netwerkorganisatie schept het topmanagement mogelijkheden. Zij formuleert de visie en onderhoudt de bedrijfsinfrastructuur. Door persoonlijke netwerken te onderhouden, ontstaan business 'opportunities', die vervolgens geselecteerd worden en waarvoor middelen beschikbaar worden gesteld. Deze mogelijkheden worden door medewerkers als projecten aangenomen. Per project wordt dan een team samengesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van externe en interne partijen, dat verantwoordelijk is voor de resultaten. Kenmerkend zijn dus de persoonlijke netwerken van het management en de medewerkers, het managen van dynamische port-folia, het inrichten van infrastructuur, afspraken m.b.t. organisatie-repertoire en ten slotte ventures als project.<sup>1</sup>

Het leggen van verbindingen tussen organisaties gebeurt vanuit persoonlijke netwerken. Het is de eerste taak van het top-management. Zij werken de visie nader uit door in 'business development' kansen te creëren. In gesprekken en interactie met allerhande contractpartners worden discipline overstijgend kansen gezocht en geformuleerd. Zo ontstaat er nieuwe business.

## OVER ORGANISEREN: FUNCTIES, PROCESSEN EN PROJECTEN

Om het combineren en recombineren van middelen flexibel te houden wordt gedacht in dynamische port-folia. Port-folia van business mogelijkheden, samenwerkingsrelaties, bedrijfsmiddelen en infrastructuur, medewerkers en hun competenties en, ten slotte, die van de in ontwikkeling zijnde en lopende projecten. Op die manier wordt dynamisch en permanent kanszoekend gemanaged.

Deze middelen kunnen pas slim geschakeld worden als infrastructuur daartoe mogelijkheden bieden. Natuurlijk denken we dan allereerst aan informatie- en communicatietechnologie waardoor uniforme

normen voor informatieuitwisseling kunnen worden afgesproken. Zo komen cruciale bedrijfsprocessen on-line beschikbaar en vereenvoudigt de samenwerking en de kenniscreatie tussen de partijen.

Dit schakelen vergt allerhande afspraken. Afspraken over op welke manier met elkaar wordt samengewerkt, al was het maar om een gezamenlijke factuur aan de klant te kunnen versturen. Het noodzakelijke organisatierepertoire legt in spelregels, scenario's, uitvoeringsvarianten vast hoe de relaties worden gemanaged, hoe in projecten samenwerking kan worden gestart en beëindigd, hoe medewerkers worden gemobiliseerd, ingezet en ontbon-

den. Het gaat in op welke manier projecten worden gemanaged, hoe het prestatie management wordt vormgegeven. Want, prestaties moeten worden gemeten en over ieders bijdrage worden verdeeld. Dit organisatierepertoire is noodzakelijk, zodat gelegenheids(re)combinaties snel en slim kunnen worden aangegaan en beëindigd.

Ten slotte kunnen in projecten de kansen worden verzilverd en het (individuele) maatwerk product of dienst worden gerealiseerd. Daarbij is vaak een van de partijen de leidende contractpartner en werken de andere als het ware als onderaannemers. Die rol van 'gatekeeper' kan in

	Structuur	Cultuur	Mensen	Technologie
Producten	Lijn/functionele inrichting	Mngt. by Instructions machtsgericht	Specialisten	Technische systemen / procedures
Processen	Product/klantgerichte structuur / Team based organisations	Mngt. by Objectives Sturen en coachen	Multi-functionaliteit	Procesbeheersing, performance management
Projecten	Projectorganisatie/ netwerkstructuur	Richtinggevend Integrerend Motiverend	Werkondernemers / employability	Platforms voor interactie

Figuur 3 Organisatieparadigma's en hun aspecten

## 4 OVER VERANDEREN: REIZEN, TREKKEN EN PENDELEN

verschillende projecten weer wisselen. De projectteamleden zijn verantwoordelijk voor het resultaat en kunnen volgens de regels van het projectmanagement in verrregaande mate autonoom en zelforganiserend handelen. Niet voor niets spreken we hier van werkondernemers die ook verantwoordelijk zijn voor hun eigen employability. Hun persoonlijke, professionele ontwikkeling komt immers in openvolgende projecten tot stand. Op die manier kunnen organisatie en persoonlijke doelen worden gecombineerd.

Samenvattend: netwerkstructuren kenmerken zich door het verbinden van resultaatverplichte micro-ondernemingen die marktresponsief zijn, omdat de markten en de klanten bepalen in welke richting het netwerk zich ontwikkelt. Juist het wederzijds profiteren van ieders competenties en het ruilen van mogelijkheden zorgt voor een sterke binding. Niet de organisatiestructuur, maar het onderlinge vertrouwen en het respect voor elkaars kwaliteiten zijn fundamenteel verbindende waarden en normen. Het zijn de competenties en de ambities van medewerkers die centraal staan, niet de structuren of procedures. Leiderschap is gespreid en focust vooral op het ontplooiën van initiatieven in projecten (Wanrooij, 2001).

De inhoud van deze paragraaf kan, met alle beperkingen en nadelen van dien, in het volgende schema worden samengevat.

**N**a het organiseren in verschillende contexten wordt het nu tijd ons te richten op het veranderen. Een organisatieontwerp, dan wel een visie op de organisatieontwikkeling, is immers onvoldoende. Het gaat erom die ideeën te realiseren en het gedrag van werknemers overeenkomstig aan te passen. Er is een groot aantal visies op veranderen in omloop. Gelet op het containerkarakter van de term 'veranderen' is dat niet verwonderlijk. Visies kunnen betrekking hebben op uiteenlopende onderwerpen. Zo kunnen deze zich richten op een bepaalde aanpak (Kotter, 2002), de sociale en politieke krachten in organisaties (Lewin, 1951; de Caluwé, 1999), de aard van de veranderingsprocessen (o.a. Rotmans, 2003; Loeber, 2003), uitgangspunten voor sociale technologie (o.a. van Beugen, 1981), modellen (o.a. Mauser, 2001), instrumenten en technieken (o.a. Jonker, 1995), strategieën (de Caluwe, e.a. 1999; Roome, 1992), de diagnose van de (veranderkundige) problemen (o.a. Jonker, 1990 & 1993) of veranderen in termen van leren (Argyris, 1978). Het volume aan beschikbare publicaties is zodanig, dat het zich leent voor een omvangrijke, vergelijkende literatuurstudie. Dat zou echter om een aparte publicatie vragen.

Wij beperken ons hier tot het thema van de veranderbenaderingen. Door de literatuur heen is het redelijk gangbaar om deze in meer

of mindere mate expliciet dichotoom te presenteren. Daardoor ontstaan begrippen paren als: 'ontwerpen versus ontwikkelen' (Boonstra, 1996) of 'reizen versus trekken' (Swieringa, 1996). In deze dichotomieën wordt uitgegaan van een continuüm tussen twee uitersten. Cruciaal is daarbinnen het onderscheid tussen lineaire en non-lineaire processen en de mate waarin deze planmatig opgezet, uitgevoerd en beheerst kunnen worden. Voor deze dichotome benadering wordt ook hier gekozen. Er worden onderstaand twee extreme visies beschreven onder de noemers 'reizen' en 'trekken'. Tussen deze twee visies wordt een derde gepositioneerd onder de noemer 'pendelen'. Deze is op te vatten als een hybride van de eerste twee.

### 4.1 Geplande verandering: Reizen

In de tot op vandaag dominante Tayloristische wijze van organiseren leidt het analyseren en beschrijven van een organisatie tot een statisch 'plaatje'. Het accent ligt op de organisatiestructuur in termen van hiërarchie en functionele ordening en inrichting van de processen. Deze traditionele opvatting past nog steeds voortreffelijk in een organisatieomgeving gericht op het fabriceren van producten. Het is in die omgeving dat sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw een veranderekunde haar intrede heeft gedaan primair ontwikkeld op basis van het werk van Kurt Lewin (1951). Op

## OVER VERANDEREN: REIZEN, TREKKEN EN PENDELEN

basis van een sociaal-instrumentele opvatting over het handelen van mensen, is binnen die school een opvatting over veranderkunde ontwikkeld die tot op heden populair is. In die opvatting gaat het om het analyseren van die elementen in functionele processen die normatief gezien opgevat worden als disfunctioneel. De feitelijke verandering richt zich op het verbeteren van die (erkende) disfunctionaliteit.

Het Taylorisme en het Lewinisme liggen paradigmatisch op een lijn. Voor Lewin was een organisatie een systeem in een quasi-stationair evenwicht tussen stimulerende en remmende factoren. In een organisatorische omgeving waarin hoofdzakelijk object-georiënteerd georganiseerd wordt, is dat geen onlogische gedachte. Belangrijke aanname in zijn gedachtegoed is dat in een systeem bewust en planmatig ingegrepen kon worden. Onder systeem wordt door hem verstaan het samenhangende geheel van functionele handelingen c.q. activiteiten van mensen in de organisatie. Wat in dat systeem verandering behoeft, is vooraf helder te definiëren, maakbaar en van voorbijgaande aard. De vooronderstelling daarbij is dat mensen in een organisatie bereid zijn hun handelingen aan te passen als hen eenmaal verteld is wat (anders) te doen.

Een bepaald evenwicht kan in drie stappen veranderd worden. Deze zijn: [1] een bestaand evenwicht 'ontdooien' (unfreezing), [2]

de gewenste verandering(en) tot stand brengen (moving) en [3] de nieuwe evenwichtstoestand 'bevriezen' (refreezing). Uitgangspunt is hierbij dat een buitenstaander (change agent) met behulp van passende instrumenten en technieken (samen: 'sociale technologie'; van Beugen, 1981) mensen top-down door een verandering heen leidt. Mensen *worden* – weliswaar met hun medewerking – veranderd. Dat wat bij hen veranderd moet worden, kan even 'losgemaakt' worden van de dagelijkse gang van zaken en na de gewenste verandering teruggezet. Ondertussen werkt de rest van de organisatie gewoon door.

Een veranderingstrategie kan in deze benadering worden omschreven als 'een verzameling van theoretische overwegingen en beleidspunten die een leidraad vormen in het proces van planning, selectie en implementatie van specifieke stappen en interventies, noodzakelijk om veranderingen en nieuwe organisatiepatronen op gang te brengen' (zie ook Boonstra, 1996). Het kost geen moeite om in deze benadering een sterk functionele en instrumentele opvatting over organisaties én het functioneren van mensen daarbinnen te herkennen. Verwonderlijk is dat niet: Lewin ontwikkelde zijn aanpak voor de geallieerde troepenmacht van die tijd. Een aanpak uiterst passend voor een hele specifieke context en een populatie gewend om te gehoorzamen. Een aanpak die bewezen effectief werkt voor (kleine) (gedrags-)veranderingen.

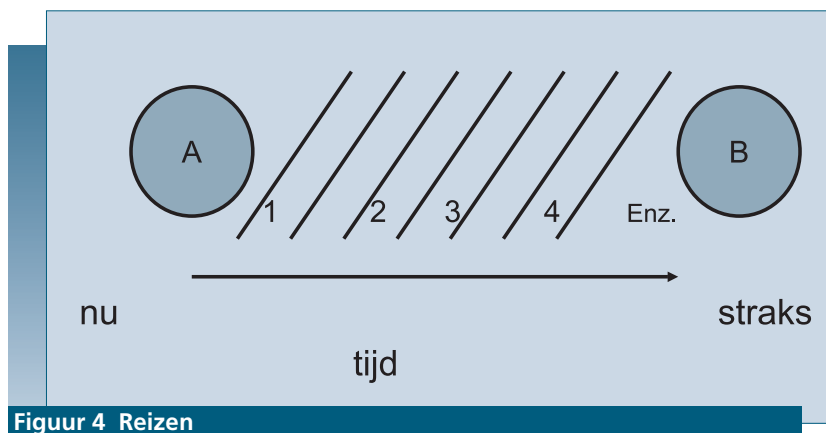
gen. Het is dit aansprekende en toegankelijke gedachtegoed dat na de Tweede Wereldoorlog een hoge vlucht heeft genomen. Dit is mogelijk een verklaring waarom deze opvatting ruim vijftig jaar na dato nog de basis vormt van naar schatting negen van de tien actuele veranderingsplannen.

Veranderen is op te vatten als een planmatige activiteit. Er bestaat een duidelijk af te bakenen als problematisch ervaren situatie A. Vanuit deze situatie wordt een beeld gevormd van een gewenste situatie B. Vervolgens wordt een plan ontwikkeld om stapsgewijs in de tijd te komen tot deze gewenste situatie. Dit plan beschrijft de verschillende activiteiten, stappen en fasen die doorlopen moeten worden om die nieuwe situatie te bereiken. Het proces heeft als resultaat de gewenste verandering. Karakteristiek voor deze visie is dat het proces van veranderen centraal staat. Wat tijdens het doorlopen van het proces binnen of buiten de organisatie speelt, lijkt stilgezet te zijn. Impliciet is de veronderstelling dat een dergelijk plan vooraf bedacht en van bovenaf opgelegd kan worden aan de organisatie. Medewerkers zijn 'objecten' die veranderd worden. De veranderaar is een reiziger die met het spoorboekje in de hand van A naar B reist.

Kritiek op de reizende benadering is mogelijk. Niet zelden blijkt de gekozen aanpak niet de gewenste veranderingen te genereren. Daar



## OVER VERANDEREN: REIZEN, TREKKEN EN PENDELEN



**Figuur 4 Reizen**

zijn een groot aantal redenen voor te geven. Interne en externe ontwikkelingen halen het proces in. De voorgenomen veranderingen hebben niet de gewenste impact. Het gaat niet snel genoeg en dus stelt de organisatie andere prioriteiten. De omgeving van de organisatie – via klanten, toeleveranciers en andere stakeholders – stelt nieuwe eisen aan de organisatie. De aard van de gewenste veranderingen sluit niet aan bij de aard van de aanpak. Zo zijn er nog veel meer redenen op te sommen. Met enig recht kan daarom de vraag gesteld worden of deze opvatting nog past bij de aard van de vraagstukken waar mensen in organisaties thans mee worstelen. Vandaar dat veelvuldig wordt gezocht naar een alternatieve benadering.

### 4.2 Co-creëren: Trekken

Veranderen kan ook minder gepland worden aangepakt. Reizigers willen op tijd op hun bestemming arriveren, trekkers komen echter nooit aan. Voor hen is de reis zelf

het doel. Eigenlijk past hier het woord verandering niet eens, het gaat meer om een permanente ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers. Een collectief leerproces. Niet voor niets wordt hier wel van organisatie-ontwikkeling of co-creatie gesproken (Wierdsma, Swieringa, 2002). Een proces waarin de bestaande organisatiekenmerken, de regels, de inzichten ter discussie worden gesteld om constant af te stemmen op de wisselende externe en interne omstandigheden.

Anders dan bij reizen, is de bestemming niet bekend; zelfs de vertrek- of uitgangssituatie is veel minder scherp omlijnd. Dat wat gezamenlijk georganiseerd wordt, kent vele interpretaties die tegelijkertijd geldig zijn. Er zijn dus ook meer 'problemen' die tegelijkertijd geldig zijn. Vanuit dat uitgangspunt wordt gaandeweg een keuze gemaakt op weg te gaan naar een nieuwe situatie. Slechts heel globaal (en dan nog) ligt deze vast. En terwijl de eer-

ste activiteiten ondernomen worden, is die nieuwe situatie aan het veranderen. Doordat de gewenste situatie dynamisch is, verandert ook het proces op weg daar naar toe *en* veranderen ook de activiteiten die tot een nieuwe situatie moeten leiden. Verschillende veranderingsprocessen spelen tegelijkertijd, lopen in elkaar over en vormen elkaars begin- en eindpunt. Het planmatige en gefaseerde karakter maakt plaats voor een dynamisch incrementeel zoek- en keuzeproces dat steeds opnieuw aangepast wordt. Medewerkers vormen de spil van het veranderen in deze visie; zonder hen geen beweging. De veranderaar is een trekker, een bergbeklimmer die op weg gaat naar een waardevol maar niet scherp omlijnd doel.

In deze tweede visie staat niet primair de situatie of het probleem centraal, maar dat wat mensen doen wanneer zij met elkaar samenwerken. Veranderen vindt plaats in en door processen die vast zitten aan mensen; *zij* vormen een integraal onderdeel van het veranderen. Veranderen is een continue beweging en het complement van organiseren. Veranderen kan vanuit deze visie worden gedefinieerd als 'het (bewust) creëren van een waarde(n)vol verschil in een 'organisatie' (context) door eigen (en andermans) doen en laten (impact)'. Niet eerst denken en dan doen, maar telkens bezinnen, nadenken en beslissen over de eerst volgende activiteit. Het is de kunst om die activi-

## OVER VERANDEREN: REIZEN, TREKKEN EN PENDELEN

teit te kiezen die illustreert waar de organisatie naar toe wil, inschatten of daar draagvlak voor is te ontwikkelen en de kans op succes niet te overschatten.

Zoals gezegd, gaat het hier niet om lineaire processen; er lopen zelf diverse projecten tegelijkertijd. Het gaat erom ervoor te zorgen dat ze plaatsvinden, binnen een bepaalde bandbreedte en in dezelfde richting bewegen. Daarbij zijn een achttal principes relevant (Wierdsma, Swieringa, 2002). Allereerst moet het actorschap worden geactiveerd. Een trektocht houdt in dat iedereen actief meedoet en dus invloed heeft. Zolang de betrokkenen zich als slachtoffers gedragen, zijn zij onderdeel van het probleem.

Een tweede principe is het focussen op verbinding. Collectief veranderen en leren vraagt om verbinding met elkaar. Trekken vraagt om de competentie en de bereidheid om gezamenlijk af te stemmen, zowel met interne als externe betrokkenen. Het vraagt om een open en authentieke dialoog om samen betekenissen te creëren. Dat leidt tot tijdelijke, werkbare overeenstemmingen en afspraken. Op basis van deze tijdelijke constructies wordt gewerkt (derde principe) en omdat ze geconstrueerd zijn ook weer veranderd als dat noodzakelijk wordt geacht. Handelen en reflecteren wordt afgewisseld en permanent worden de verschillende standpunten verkend. Het weefsel van activiteiten, relaties en betekenissen blijft zich ontwikkelen.

Het vierde principe leert dat op het goede van het verleden voortgebouwd moet worden. Dat biedt niet alleen zekerheid en vertrouwen, het onderstreept tegelijkertijd dat ook het verleden het product van een sociaal creatieproces was. Het breekt door een defensieve houding van betrokkenen en oriënteert direct weer op nieuwe mogelijkheden. Zo wordt er gebouwd aan de co-creatie van mogelijkheden van een gewenste toekomst (het vijfde principe). Visies op de toekomst en ambities worden gedeeld en dat stimuleert na te denken over hoe die dichterbij kunnen worden gebracht. Vanuit idealen wordt teruggedeneerd naar een actieplan voor het heden (zesde principe).

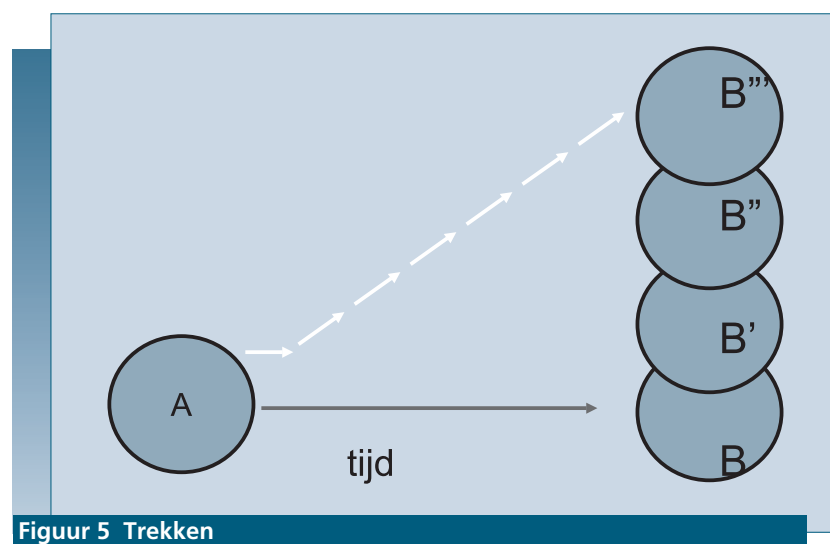
Terwijl de betrokkenen trekken, ontstaat zo het pad dat stapsgewijs wordt afgelegd. Dat pad en de stappen hebben echter voor ieder afzonderlijk betekenis. Er bestaat niet één waarheid, maar de betekenis die aan

de werkelijkheid wordt toegemeten wordt in dialoog gecreëerd. Daarvoor moet worden aangesloten bij de zelfreferentie (zevende principe). Tijdens de trektocht worden gedeelde ervaringen gecreëerd (achtste principe). Daarmee wordt een sociale realiteit geconstrueerd en bestendigen de sociale relaties. Die leiden tot afspraken, die vervolgens deze relaties weer beïnvloeden en de betekeniscreatie mede bepalen. Trekken kan dus opgevat worden als een cyclisch proces van creatie en betekenisverlening dat resulteert in tijdelijke werkafspraken en actieplannen.

Bovenstaande twee benaderingen kunnen in een schema worden samengevat.

### 4.3 Pendelen

Kijkend naar de praktijk zijn negen van de tien organisaties



Figuur 5 Trekken

## OVER VERANDEREN: REIZEN, TREKKEN EN PENDELEN

	Reizen	Trekken
<b>Doel</b>	Nieuw evenwicht	Blijvende ontwikkeling
<b>Aangrijpingspunt</b>	Structuur, systemen cultuur	Gedrag
<b>Startpunt</b>	Topdown	De klantvraag
<b>Strategie</b>	Blauwdruk	Richting, missie, bandbreedte
<b>Aanpak</b>	Organisatiebreed	Sneeuwbalgewijs
<b>Sturing door</b>	Macht/regel Management Belonen/straffen	markt Leiderschap Helpen leren
<b>Sturing van</b>	Inhoud	Proces

**Figuur 6 Reizen versus trekken**

momenteel doorlopend bezig met tenminste één, maar vaak meerdere veranderingsprocessen. De tragiek van het moment is dat de feitelijke veranderekundige behoefte en daaraan gekoppelde gewenste competenties te karakteriseren is als 'trekken' maar dat de wijze waarop dit aangepakt wordt te typeren valt aan de hand van 'reizen'. Het is dus niet verwonderlijk dat het merendeel van deelprocessen vastloopt, frustratie oproept of ronduit zorgt voor (kostbare) schade. Want? Voor trekken is veel meer verandermoed, lef, meer (zelf)vertrouwen en terzake competenties nodig waar lang niet elke organisatie over beschikt. Er valt dus voor te pleiten om binnen een bepaalde context zorgvuldig te kiezen voor een combinatie tussen beide visies. Een dergelijke keuze is te benoemen als 'pendelen'. Dit vraagt om actoren (veranderaars) die zich terdege bewust zijn van beiden uitersten en competent kunnen

kieszen uit het arsenaal aan denkbeeld, strategieën, instrumenten en modellen die deze vertegenwoordigen.

Verandermanagement is het sturen en regelen van veranderingsprocessen. Eén van de belangrijkste keuzes is die van de veranderbenadering, reizen (ontwerpen) of wel trekken (ontwikkelen). Soms is die keuze echter niet eenvoudig. Algemeen gesteld is het gevaar van reizen dat de verandering niet beklijft. Een fundamenteel nadeel van trekken is dat traditioneel vormgegeven organisaties de bijbehorende stapsgewijze aanpak niet toelaten. Daarom kan het verstandig zijn een aanpak te kiezen die de afzonderlijke voordelen van reizen en trekken verbindt. Een dergelijke benadering noemen wij in navolging van Boonstra (1996) 'pendelen'. Deze benadering is door andere onder de noemer van 'methodische ontdekkingsreis' nader

uitgewerkt (De Jong, e.a. 1999).

Het voordeel van reizen is dat een blauwdruk van de gewenste organisatie op basis van organisatiekundige theorie kan worden ontworpen. Achter de tekentafel kunnen de ontstane tekortkomingen en de ingesloten probleemoplossingspatronen worden ontstegen. Het gevolg is een theoretisch samenhangend en verantwoord zicht op de 'organisation to be'. Het topmanagement en interne en externe adviseurs formuleren uitgangspunten die het planmatige veranderingsproces richting geven. Deze worden vervolgens naar alle organisatieleden gecommuniceerd en in overleg met de ondernemingsraad en eventueel vakbonden besproken.

Om het draagvlak verder te ontwikkelen en de kennis, inzichten en ervaring van de werknemers te benutten, worden trekkende elementen aan de benadering toegevoegd. Werknemers participeren in het diagnosticeren van de bestaande problemen en worden ingezet bij het vinden van oplossingsrichtingen. Ideeën en verbetervoorstellen worden gebundeld en in de vorm van alternatieven geformuleerd. Dit gebeurt aan de hand van interviews, vragenlijsten onderzoek, search conferenties, etc. De uitkomsten worden besproken in thema- en projectgroepen en de bijeenkomsten van managementteams. Op die manier ontstaat in dialoog een gedeeld beeld van een mogelijke, gedroomde toekomst.

Op basis van de geformuleerde

## OVER VERANDEREN: REIZEN, TREKKEN EN PENDELEN



**Figuur 7** Pendelen tussen reizen en trekken

voorstellen neemt het management een besluit over de gewenste organisatievormgeving. Die vormgeving heeft nog het meeste weg van een grof kader, een houtskoolschets. Verder wordt besloten over de te volgen ontwerpaanpak langs welke weg tot een pentekening, een fijne structuur, kan worden gekomen. In deze fase wordt uiteraard overlegd met de daarvoor bestemde overlegorganen. Verduidelijkt wordt hoe opnieuw van de kennis, inzichten en ervaringen van afdelingen, teams en individuele werknemers gebruik wordt gemaakt. Vervolgens vindt weer een ontwikkelslag plaats. De plannen worden nader uitgewerkt, geconcretiseerd en aangevuld met ideeën over de implementatie.

Pendelen zorgt er dus voor dat het management een voortrekkersrol vervult en de werknemers participeren en hun inbreng hebben. De ontwerplijn wordt verbonden met ontwikkelfasen in het achtereenvolgens en soms gelijktijdig stellen van de diagnose, het maken van een

nieuw organisatieontwerp, het opstellen van een implementatieplan en het uitdragen en communiceren naar de verschillende betrokken partijen. Al pendelend krijgt het veranderen een meer zoekend, iteratief karakter en ontstaat meer gezamenlijke verantwoordelijkheid dan in een reizende aanpak. Verantwoordelijkheid van en voor alle betrokken partijen. De oplossingen worden vanuit meer perspectieven naar voren gebracht en doorgaans betekent dit dat het draagvlak voor de verandering verbreedt. Tegelijkertijd houdt het management het momentum vast en bewaakt ze de strategisch uitgezette lijnen. Dit reduceert de meerduidigheid en het reciproque karakter dat een meer trekkende stijl met zich brengt. Het voorkomt het beeld van ongeleide en simultaan aan elkaar verlopende veranderprojecten, waarin weliswaar kennis wordt benut en draagvlak wordt ontwikkeld, maar regie node wordt gemist.

## 5 ORGANISEREN EN VERANDEREN: KIEZEN UIT BENADERINGEN

Een belangrijke les in de organisatiekunde is dat er geen beste wijze van organiseren bestaat. De tijd dat we konden volstaan met één manier van organiseren, ligt definitief achter ons. Afhankelijk van de kenmerken van het productieproces en de eisen die vanuit de omgeving aan de organisatie worden gesteld, moeten we kiezen uit een van de beschreven organisatieparadigma's, dan wel uit een combinatie daarvan. Net als voor organiseren bestaat er eveneens geen beste wijze van veranderen. In de praktijk van alledag dient er situationeel gekozen te worden voor één van de onderscheiden benaderingen. Telkens moet op basis van de aanwezige condities worden bepaald welke benadering de voorkeur verdient. Vervolgens dienen de opeenvolgende interventies in lijn worden gebracht van de gekozen benadering. We gaan eerst in op de keuze van de veranderingbenadering, daarna schetsen wij de verbinding tussen het gekozen organisatieparadigma en de veranderaanpak.

### 5.1. Keuze voor een veranderbenadering

De onderstaande condities zijn van belang bij het kiezen voor een reizende benadering. Wanneer de verandernoodzaak heel hoog is en er slechts weinig tijd rest ('het is vijf voor twaalf'), dan wordt veelal gekozen voor het reizen. Niemand wil uitvoerig diagnosticeren en participeren wanneer de nood heel hoog is. Wanneer de organisatie direct moet

## ORGANISEREN EN VERANDEREN: KIEZEN UIT BENADERINGEN

worden verlost, kiest men voor drastisch, direct en planmatig ingrijpen. Naarmate de gewenste situatie helderder kan worden omschreven, past deze benadering ook beter. Hoe helderder de bestemming, hoe duidelijker het reisplan. Mooie voorbeelden hiervan zijn het bestrijden van de millennium bug en de overgang van guldens naar euro's.

Ook bij drastische ingrepen in het personeelsbestand, bij een gemis aan overeenstemming over de gewenste situatie of grote weerstanden tegen de aangekondigde verandering wordt wel voor een reizende benadering gekozen. Een top-down aanpak en een machts-dwang strategie passen immers beter bij een reizende aanpak.

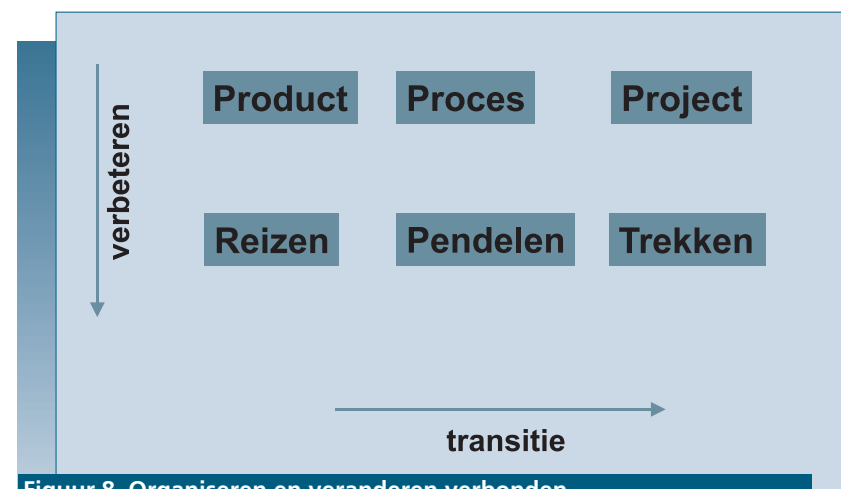
Kiezen voor trekken kan alleen wanneer de tijdsdruk niet al te hoog is. Bezinnen, nadenken en beslissen kost immers tijd. De verandering moet stap voor stap aangepakt kunnen worden en dat betekent dat er geen drastische ingrepen in de organisatie noodzakelijk moeten zijn. Een trekkende aanpak kiest voor een gedifferentieerde, kleinschalige doorvoering en dus voor participatie, overleg en het gebruikmaken van de aanwezige kennis van de medewerkers van de processen waarin zij dagelijks acteren. Naarmate de verandering grootschaliger en ingrijpender is, zal het lastiger zijn om de noodzakelijke overeenstemming en het draagvlak voor de verandering te ontwikkelen. De weerstanden mogen dus niet te groot zijn of moeten kunnen worden weggenomen.

Anders dan reizen, dat zich concentreert op de inhoud van de verandering, ligt het accent bij trekken op het veranderproces en de verschillende partijen in de verandering. In deze benadering is de met verandering altijd gepaard gaande onzekerheid niet te reduceren door een dik veranderplan waarin exact wordt aangegeven waar iedereen naar op weg is, maar gaat het om het vertrouwen in het proces. In een trekkende verandering is het tegenovergestelde van onzekerheid niet zekerheid, maar vertrouwen! Vertrouwen in de inhoud en het proces, vertrouwen dat een participatief traject boeiende uitkomsten zal genereren, vertrouwen in elkaar en de verandermanager.

### 5.2 De relatie tussen organisatieparadigma en veranderbenadering

Organisaties verschillen in het vermogen om te veranderen, verschillen in verandercompetentie. Dit

verandervermogen wordt gedeeltelijk bepaald door de hierboven beschreven factoren. Echter ook de huidige organisatievormgeving is van belang. De wijze waarop de processen georganiseerd zijn, de technische systemen zijn ingericht, de cultuur zich heeft gevormd en de competenties van de medewerkers zijn ontwikkeld is van invloed op het verandervermogen. Tayloristische organisaties hebben niet alleen last van een hoge coördinatielast als het gaat om het organiseren. Ook in de veranderprocessen die in een dergelijke organisatie zich voordoen, vormt die coördinatie een probleem. Niet voor niets liggen de denkbeelden van Taylor en die van Lewin theoretisch in één lijn en gaan ze in de praktijk vaak samen. Er bestaat dus een relatie tussen het gehanteerde organisatieparadigma en de te kiezen veranderbenadering. Organiseren en veranderen zijn aan elkaar verbonden.



Figuur 8 Organiseren en veranderen verbonden

## ORGANISEREN EN VERANDEREN: KIEZEN UIT BENADERINGEN

In een (Tayloristische) machinebureaucratische organisatie is het verandervermogen heel beperkt en heeft men veelal ervaring opgedaan met reizende trajecten. Zolang binnen deze context wordt georganiseerd en veranderd, kan maar beter van verbeteren worden gesproken. Dat klinkt veel beter dan veranderen of reorganiseren. Datzelfde geldt voor professionele organisaties die een meer trekkende benadering hanteren. Slechts wanneer het staande organisatieparadigma wordt verlaten, kan van verandering – ofwel transitie – worden gesproken. Dus wanneer een Tayloristische organisatie overstapt op het organiseren van processen, is er sprake van een transitie en dient ook voor een andere veranderbenadering te worden gekozen. Wie streeft naar een andere manier van organiseren, moet de organisatieverandering aanpakken volgens de kenmerken die uitdrukking zijn van de gewenste manier van organiseren. Deze hoofdwet uit de veranderkunde luidt eenvoudig: 'walk the talk'.

Tegelijkertijd is duidelijk dat het vanuit een Tayloristische organisatie, vol met Lewiniaanse veranderingen, een grote stap is naar een trekkende veranderstijl. Deze stap is een brug te ver. Het lijkt beter het organisatie- en verandervermogen te ontwikkelen door de pendelstrategie te hanteren. Evenzo is het voor een professionele projectorganisatie moeilijk denkbaar dat een reizende veranderstijl wordt gehanteerd. Niet

dat het niet veelvuldig wordt geprobeerd, maar het is onze ervaring dat hiermee zelden de veranderdoelen worden gerealiseerd. Topdown aansturen op performance management, urenverantwoording, kennisdelen door verplicht kennissystemen te vullen met data en resultaten van afgeronde projecten; het blijken allemaal moeizame trajecten. Ook in dergelijke gevallen zou een pendelstrategie wel eens veel effectiever kunnen zijn.

In figuur 8 worden bovenstaande gedachten bij elkaar gebracht.

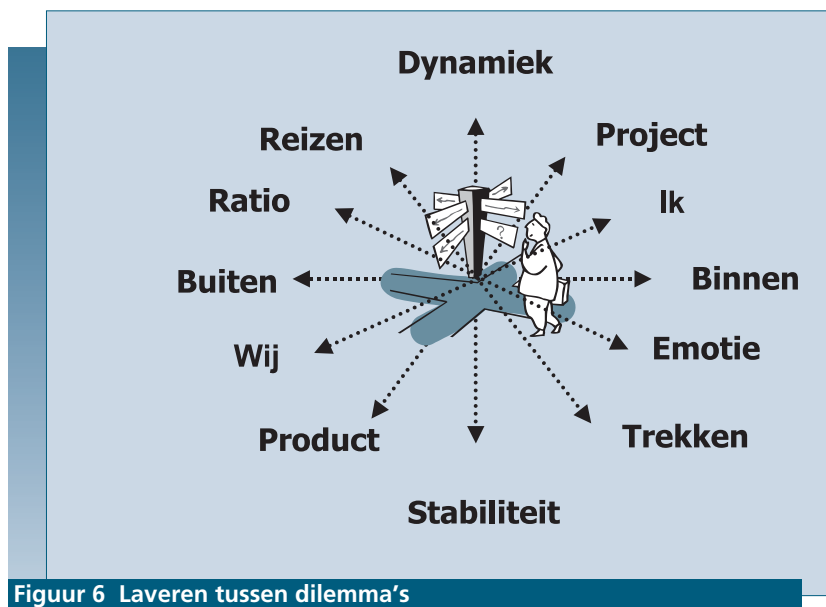
## 6 PRAKTIJK: HET MANAGEN VAN DILEMMA'S

**A**lhoewel de bovenstaande driedeling van veranderbenaderingen verdedigbaar is, wordt toch de meervoudigheid en meerduidigheid en daarmee de theoretische, methodologische en praktische complexiteit van het omgaan met veranderingsprocessen enig geweld aangedaan. De praktijk houdt zich niet aan theoretische congruentie. Effectief veranderen in een bepaalde context vraagt kennelijk om meer dan een heldere visie en passend 'gereedschap'. De veranderkunde zit vol voetangels en klemmen en wordt gekarakteriseerd door dynamiek, onvoorspelbaarheid, momentum, tegenstrijdigheid en weerbarstigheid. Verandermanagement blijft in de praktijk dus tobben en is tegelijkertijd buitengewoon boeiend. Aangezien niet één manier van organiseren of veranderen de beste is, betekent verandermanagement dus het situationeel managen van dilemma's. Enkele van die dilemma's worden hieronder vragenderwijs, en zonder antwoorden, neergezet.

### Buiten en/of binnen

Vanuit de contingentiegedachte zoeken we naar een 'fit' tussen de omgeving en de organisatie. De omgeving is echter een lastige term in hedendaagse organisaties. We organiseren de keten over de grenzen van de eigen organisatie heen. We werken in co-makership met eigen en gedetacheerd personeel. Hoezo is het onderscheid tussen extern en intern nog relevant? Welke

## PRAKTIJK: HET MANAGEN VAN DILEMMA'S



Figuur 6 Laveren tussen dilemma's

factoren en actoren zijn dan van belang of moeten we aan alles en iedereen aandacht besteden? Worden we door omgevingsontwikkelingen bepaald of bepaalt de organisatie door haar doen en laten die omgeving? Determinisme of voluntarisme? Wanneer is van de (externe) fit met de omgeving in voldoende mate sprake? Redeneren we daarbij van buiten naar binnen of vormen we de strategie door vanuit de bestaande resources door te ontwikkelen? Market-based, resources based of allebei tegelijk?

### Functie, proces, project?

Van belang is eens na te denken over de vraag of we spreken van organisaties (een reïficatie?) of organiseren, een proces waarin samenwerkingsrelaties worden vormgegeven en gewijzigd. Vervol-

gens blijkt het in de praktijk niet eenvoudig om te bepalen welk organisatieparadigma het best past. Gaat het daarbij trouwens om een beschrijvende of een normatieve keuze? Telkens blijkt weer dat in de praktijk organisaties tegelijkertijd onderdelen kennen die meer functiegericht zijn georganiseerd en andere weer op proces- of projectbasis zijn georganiseerd. Is een dergelijke hybride structuur mogelijk? Hoe bepaal je dan de horizontale congruentie tussen structuur, cultuur, personeel en systemen? Wat vraagt dit van de leidinggevenden? En, is het niet veel eenvoudiger ons te bekeren tot één van de paradigma's?

### Reizen, trekken, pendelen?

We hebben al eerder gesteld dat

de tragiek in veel organisaties op het moment is dat we zeggen te veranderen door te 'trekken', maar de wijze waarop we het benaderen is te karakteriseren als reizen. Het gevolg is dat veranderingsprocessen gaan 'achter lopen', tot weerstand leiden en dat mensen onvermijdelijk afhaken. De oorzaak daarvoor is eenvoudig: niet veel organisaties hebben het verandervermogen, dan wel de ervaring met een trekkende benadering. In verlegenheid vallen we dan terug op de tools en strategieën die we uit ervaring beter kennen. Is pendelen hier de oplossing?

### Dynamiek en stabiliteit

Veranderen impliceert beweging en dynamiek. 'Het proces wordt op gang gebracht' en 'het gaat er om personeel in beweging te zetten', zeggen we dan. Maar als alles ter discussie wordt gesteld, 'de hele organisatie op de schop gaat', worden we zenuwachtig; dan dreigen we controle te verliezen. Maar weinigen blijken daar tegen bestand. Veranderen gaat beter wanneer tegelijkertijd veel dingen hetzelfde blijven. Anders is de veranderangst wellicht sterker dan de overlevingsangst en ontstaat een patstelling. Hoewel uiterst cruciaal, blijft het bepalen van het verandervermogen van organisaties en haar personeel een onderbelicht aspect in de veranderkunde (zie ook Bennebroek Gravenhorst, e.a., 1999 en Pater, e.a., 2003). Hoeveel verandering een organisatie of een medewerker aan kan, blijft moeilijk in te schatten.

## PRAKTIJK: HET MANAGEN VAN DILEMMA'S

### Verandering vraagt ruimte

Verandermanagers stellen veelvuldig dat 'tijdens de verbouwing de verkoop gewoon doorgaat'. In organisaties met personeel met een hoge werkdruk wordt dit nogal eens opgevat als het niet langer serieus nemen van de verandering. Zeker als in vorige veranderprojecten niet alleen goede ervaringen zijn opgedaan. Als alles belangrijk is en blijft, wordt de verandering secundair. Beter lijkt het om bij het 'plannen' van de verandering eveneens na te denken over de vraag welke regels, welk beleid, welke overlegstructuren, etc. met de verandering komen te vervallen. Met andere woorden: wat vervangt de verandering? Echter, klanten vragen tegelijkertijd om geholpen te worden. Veelal wordt vanwege dit dilemma gekozen voor een veranderorganisatie naast de staande organisatie, waarvoor middelen en mensen worden vrijgemaakt. Het impliceert echter dat de staande organisatie en het lijnmanagement niet langer primair verantwoordelijk zijn voor de verandering. Deze wachten de ontwikkelingen vervolgens af, het draagvlak wordt daarmee problematisch en bij het inpassen in de staande organisatie krijgen we last van het 'not invented here'-syndroom.

### Ratio en emotie

Organiseren en veranderen wordt veelal sterk rationeel aangepakt. Zwart-wit geformuleerd denken we dat met een goed geschreven

organogram of veranderplan de verandering vanzelf tot stand komt. Veranderingsprojecten mislukken zelden in de diagnose of planningsfase, maar haast altijd in de implementatie. Inderdaad, implementatie is een vak apart en daar spelen ook veel emotionele aspecten een belangrijke rol. Op collectief niveau: de machtige spelers die op basis van de huidige machtsverhoudingen veel kunnen tegen houden. Op individueel niveau, omdat verandering van gedrag betekent dat ieder individu zelf bepaalt wel of niet het gewenste gedrag te vertonen. Behalve rationeel begrijpen dat nieuw gedrag noodzakelijk is, moeten we het ook emotioneel voelen en willen.

Wie weet hoe het moet, mag het zeggen! Organiseren en veranderen blijft uitdagend en tegelijkertijd blijft het tobben. In de praktijk gaat het nooit helemaal volgens het (theoretische) boekje, want organiseren en veranderen doe je met mensen. Neem dus regelmatig even afstand én blijf lachen.



## 7 Literatuur

### Boeken

- Argyris, C., Donald A. Schön (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Beugen, M. van (1981), *Sociale Technologie*, Van Gorcum (Assen)
- Boonstra, J.J., H.O. Steensma, M.I. Demenint (red.) (1996), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*, Lemma (Utrecht)
- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, Amsterdam: Vossiuspers
- Caluwé, L. de, H. Vermaak (1999), *Leren Veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*, Samson (Alphen aan de Rijn)
- Cummings, Thomas G. and Christopher G. Worley (2001), *Essentials of Organization Development & Change*, Cincinnati, Ohio (US): South-Western College Publishing
- Van Dale Lexicografie (1999), *Groot Woordenboek der Nederlandse Taal*, 13<sup>de</sup> herzien uitgave, Utrecht – Antwerpen
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press
- Heene, A. (2002), *Praktijkboek Strategie. Bruggen bouwen naar de toekomst*, Tiel: Lannoo, Scriptum
- Hoekstra, M.H.R. (1982), *Doen en Laten: Handelingstheorie van organiseren en veranderen*, Coutinho (Muiderberg)
- Jonker, J. (1990), *Met Mate te meten*, Van Gorcum (Assen)
- Jonker, J. (1993), *In Termen van Beelden: een kwalitatief onderzoek naar het ontstaan van adviesrelaties*, Van Gorcum (Assen)
- Jonker, J. (1995), *Toolbook for Organizational Change: A practical approach for managers*, van Gorcum (Assen)
- Jonker, J., A. Van Hooff en H.J. Messchendorp (1998), *Flexibiliteit: Het vermogen van organisaties en mensen om te veranderen*, Koninklijke Van Gorcum (Assen)
- Kotter, J.P. (2002), *Het hart van de verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*, Schoonhoven: Academic Service
- Laseur, W.J.J. (1991), *Managing Technology Transfer*, Zutphen: Thieme
- Loeber, A. (2003), *Inbreken in het gangbare*, NIDO (Leeuwarden)
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper
- Mastenbroek, W.F.G. (1997), *Verandermanagement*, Heemstede: Holland Business Publications
- Mauser, A. (2001), *The Greening of Business; Environmental Management and Performance Evaluation: an Empirical Study in the Dutch Dairy Industry*, Delft: Eburon
- Mintzberg, H. (1998), *Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*, Scheidam: Scriptum Management
- Pater, L. S. Roest, S. Dubbeldam, M. Verweijen (2003), *Implementeren. Het speelveld in de praktijk*, Utrecht: Lemma

# Literatuur

Rotmans, J. (2003), *Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving*, Van Gorcum (Assen)

Swieringa, Joop en Bianca Elmers (1996), *In plaats van reorganiseren*, Wolters-Noordhoff bv (Groningen)

Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass.

Weick, K.E. (1986), *The organisation as cognitive map*, in: Sims, H.P. en D.A. Gioia (eds.), *The Thinking Organisation; dynamics of organizational social cognition*, Jossey Bass, San Francisco/London

Wierdsma, A.F.M., J. Swieringa (2002), *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*, Groningen: Stenfert Kroese

Wit, B. de, R. Meyer (1998), *Strategy. Process, Content, Context*, London: Thomson Learning

Zijderveld, A.C. (1991), *De samenleving als schouwspel. Een sociologisch leer- en leesboek*, Utrecht: Lemma

## Artikelen

Bennebroek Gravenhorst, K.M., R.M. Werkman, J.J. Boonstra (1999), *The change capacity of organisations. General assessment and exploring nine configurations*, in: L. Munduate, K.M. Bennebroek Gravenhorst (eds.), *Power Dynamics and Organizational Change*, Leuven: EAWOP

Dubbelman, H. (1991), 'Een typologie van veranderingsprocessen: contingente krachten bij het veranderingsproces, actoren rondom het veranderingsproces', Rapport 9110/O, Erasmus Universiteit Rotterdam, Centrum voor bedrijfseconomisch onderzoek, vakgroep Interne Organisatie

Jong, W. de, C. Mulder (1999), 'Innovatie als ontdekkingsreis', in: M&O, nr. 6, p. 7-24

Pettigrew, A. (1997), *Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen*, Nijenrode Management Review, jrg. 21, nr. 1, p. 49-60

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, California [USA]

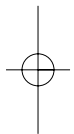


**ISSUE PAPER**

ORGANISEREN IS VERANDEREN. MET INZICHT LAVEREN TUSSEN DILEMMA'S

27

## **EERDER VERSCHENEN ISSUEPAPERS**



[

