

INLEIDING

ORGANISATIEVERANDERINGSPROCESSEN

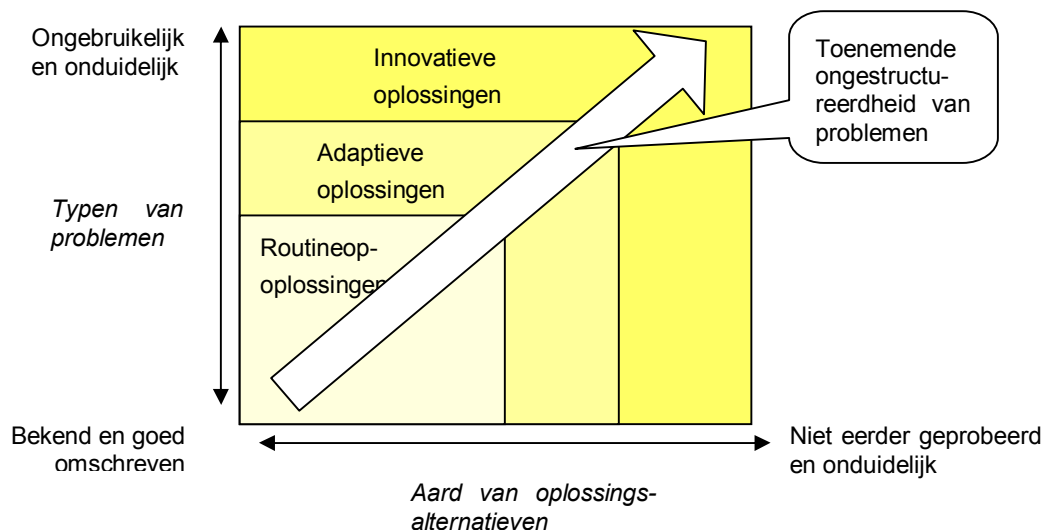
I n h o u d	1	Inleiding	2
	2	Aanleiding voor organisatieverandering	2
	3	Geplande en ongeplande verandering	3
	4	Veranderingsstrategieën en -benaderingen	5
	5	Objecten van verandering	8
	6	Betrokkenen bij de verandering	10
	7	Het proces van verandering: de veranderingscyclus	11
	8	De fasen van de DOVE-cyclus	12
	9	Samenvatting en afsluiting	18
	10	Literatuur	19

1 Inleiding

In dit artikel wordt een algemene inleiding gegeven over de diverse benaderingen ten aanzien van organisatieveranderingen. Omdat de aanleiding van elke organisatieverandering een (waargenomen) probleem is, zal in paragraaf 2 worden ingegaan op soorten problemen die er zijn en hoe mensen problemen waarnemen. Organisatiemedewerkers kunnen veranderingen bewust plannen om het probleem op te lossen, maar veranderingen kunnen ook spontaan, ongepland optreden. In dit artikel staat geplande verandering centraal. Paragraaf 3 gaat dieper in op deze geplande veranderingen. In de vierde paragraaf komen verschillende strategieën en benaderingen van geplande organisatieverandering aan bod. Paragraaf 5 en 6 concentreren zich op vragen als: hoe kunnen organisatieveranderingen aangepakt worden, wat wordt er eigenlijk veranderd en wie kunnen er allemaal bij de verandering betrokken zijn. In paragraaf 7 en 8 komt vervolgens aan bod hoe organisaties veranderd worden en welke fasen er in een veranderingsproces onderscheiden kunnen worden. Het artikel eindigt ten slotte met een samenvatting en conclusies in paragraaf 9.

2 Aanleiding voor organisatieverandering

Elke organisatieverandering heeft als aanleiding een probleem: er is een verschil tussen de (waargenomen) werkelijke en een gewenste situatie. Organisaties hebben te maken met verschillende soorten problemen (Paul c.s., 1994, p.353). Een belangrijk onderscheid is of het type probleem waar men mee geconfronteerd wordt zich al vaker heeft voorgedaan of dat het geheel nieuw is. Een ander is of de oplossingen voorhanden zijn en vaker met succes zijn toegepast. Dit bepaalt de gestructureerdheid van problemen en kan als volgt worden gevisualiseerd:



Figuur 2.1 Gestructureerdheid van problemen en soorten oplossingen

Als zowel problemen als de oplossing ervoor bekend zijn en goed omschreven, dus gestructureerd zijn, kunnen routine- of standaardoplossingen ingezet worden. Men weet vrij zeker wat het resultaat van zo'n oplossing is. Als problemen geheel onbekend zijn of zich nog niet eerder hebben voorgedaan en het ook niet duidelijk is wat er moet gebeuren om het probleem op te lossen,

wordt gesproken over ongestructureerde problemen. De huidige manier van produceren is bijvoorbeeld niet meer efficiënt genoeg. Men moet met nieuwe, innovatieve oplossingen komen om het probleem op te lossen. Onzekerheid en complexiteit spelen hier een grote rol; men weet niet (precies) wat de oplossingsalternatieven voor gevolg zullen hebben. Er is ook nog een groot tussengebied, waar bekendheid met de problemen en oplossingen matig is. Problemen lijken op andere problemen en er zijn oplossingen, bijvoorbeeld uit het verleden, die zouden kunnen werken, maar die behoeven wel wat aanpassing (adaptie). Problemen die om adaptieve of innovatieve oplossingen vragen geven aanleiding tot organisatieverandering. Routineoplossingen vallen hier buiten. Natuurlijk kan het zo zijn dat routineoplossingen niet meer voldoen, maar dan is er sprake van een nieuw type probleem, waarbij de oplossing verschuift naar adaptief.

Veranderingen in de interne of externe situatie van de organisatie zijn de aanleiding voor problemen en dus zo voor veranderingen in de organisatie. Externe verschuivingen zijn dan veranderingen in de omgeving van de organisatie, zoals bijvoorbeeld veranderingen in technologie, in concurrentieverhoudingen, in de economische of sociale situaties, of combinaties daarvan. Interne verschuivingen zijn veranderingen in de organisatie zelf, bijvoorbeeld een veranderend werknemersbestand. Door deze verschuivingen kan een niet-gewenste situatie ontstaan, wat leidt tot een probleem.

Buiten verschillende soorten problemen, heeft de organisatie ook te maken met verschillende mensen en mensen kijken op verschillende manieren naar de werkelijkheid. Iedereen interpreteert informatie vanuit de omgeving anders, omdat een ieder andere ervaringen en achtergrond heeft. Dit vormt het zogenaamde 'mentaal model' van een persoon (Vennix, 1996, p.15). Een ieder kijkt ook naar de werkelijkheid vanuit dit mentaal model en baseert daar zijn of haar acties op. Dit leidt er toe dat de ene persoon een probleem anders kan waarnemen dan een andere. Zo kunnen deze personen de problemen verschillend zien, verschillende problemen zien, geen problemen zien waar anderen die wel zien of wel problemen waar anderen die niet zien (Vennix, 1996, p.13). Zowel de werkelijke situatie als de gewenste situatie kan dus anders waargenomen worden, maar men kan ook andere normen ten aanzien van beide situaties hanteren. Een personeelsmanager kan een terugloop in de productie wijten aan een afgenomen motivatie, terwijl de logistiek manager vindt dat dat komt omdat de aanlevering van materiaal niet goed gebeurt en de productiemanager denkt dat het machinepark verouderd is. Ieder kijkt vanuit zijn eigen achtergrond en ziet het probleem anders. De financiële man kan dan ook vinden dat er geen probleem is, omdat die terugloop geen economische gevolgen heeft.

3

Geplande en ongeplande verandering

Veranderingen vinden dus continu plaats in de organisatie om een gewenste situatie te bereiken (of in ieder geval de huidige te 'verlaten'). Deze veranderingen kunnen spontaan, ongepland optreden of bewust, gepland zijn. Dit komt overeen met een onderscheid dat Kluytmans en Bouwen (2000, p.50) in de literatuur vonden: verandering *in* en verandering *van* organisaties. Bij de eerste veranderen elementen die deel uitmaken de organisatie, zonder dat de wezenskenmerken van de organisatie zich wijzigen, dit valt onder de dynamiek van een organisatie, wat ook wel ongeplande verandering is. Bij veranderen *van* de organisatie veranderen die wezenskenmerken wel, meestal zijn dat de structuur of cultuur (geplande verandering). Zij prefereren de term organisatieverandering dan ook voor de laatste soort. Hier zal alleen geplande verandering behandeld worden. Maar wat wordt daar precies onder verstaan? Hier volgen een aantal auteurs en hun kijk op geplande verandering.

Bennis, Benne en Chin (1983) verstaan onder geplande verandering 'pogingen tot het tot stand brengen van veranderingen die bewust, weloverwogen, opzettelijk en bedoeld zijn, door tenminste een of een deel van de *agents* (actoren gerelateerd aan de verandering)'. Volgens hen is kennis een element dat in alle veranderingsbenaderingen aanwezig is. Kennis, die bewust gebruikt en toegepast wordt, is een instrument om patronen en geïnstitutionaliseerde rollen te

veranderen. Vooral de kennis over gedrag van mensen moet de basis vormen voor veranderingen om met weerstand, angst, bedreigingen voor de moraal, conflicten en verstoorde interpersoonlijke communicatie om te kunnen gaan. Om te kunnen veranderen is dus kennis over gedrag nodig (Cozijnsen en Vrakking, 1995, p.39).

Moss Kanter (In: De Caluwé en Vermaak, 2000) verstaat onder geplande verandering 'vat krijgen op een aspect van de beweging in organisaties en die beweging sturen in een bepaalde richting, die door de belangrijkste spelers gezien wordt als een nieuwe methode van werken of als een beweegreden om hun eigen verhouding en verantwoordelijkheid ten opzicht van de organisatie te heroriënteren, terwijl men al doende de condities creëert om die heroriëntatie te vergemakkelijken'.

De Caluwé en Vermaak (2000, p.72) zeggen in discussies met collega's en klanten en in het bestuderen van literatuur een zestal bestanddelen te hebben gevonden die in elke geplande verandering terugkomen, maar die afhankelijk de veranderaar (zie ook paragraaf 4 over veranderingsstrategieën en -benaderingen) anders ingevuld worden. Zij geven dan de volgende definitie van geplande verandering waarin die bestanddelen terugkomen: gepland veranderen is het realiseren van *uitkomsten* die je beoogt, als functie van de *historie* (aanleiding, context en filosofie), door middel van een beïnvloedingsspel van *actoren*, door het doorlopen van een traject in *fasen* of stappen, door *communiceren* en betekenis geven, waarbij het hele proces gestuurd wordt door bewuste interventies (*sturing*) van veranderaars (nadruk toegevoegd).

Cozijnsen en Vrakking (1995, p.34) vonden na lezing van de standaardwerken dat een aantal kenmerken bij 'planned change' centraal staan:

- ▶ Planmatigheid van veranderingsprocessen (er worden in de theorieën verschillende actiefasen onderscheiden, zoals diagnosestelling, doelbepaling, keuze werkwijze);
- ▶ Gebruik maken van interventies om het veranderingsproces te kunnen beïnvloeden;
- ▶ Aangaan van een (hulp)relatie tussen 'change agent' (als dienstverlenend systeem) en het cliëntsysteem.

In dit artikel zal het volgende onder geplande verandering worden verstaan:

Als verandering gepland is, wil dat zeggen dat een of meerdere actoren, die gerelateerd zijn aan de verandering, met behulp van een 'change agent' bewust condities creëren en/of interventies plegen in verschillende actiefasen om de organisatie te bewegen richting een andere, gewenste situatie.

Als zich een probleem voordoet, kan men verandering af laten hangen van de dynamiek of het zelfregulerende vermogen van de organisatie. Redenen om voor geplande verandering te kiezen in plaats van ongeplande verandering af te wachten, zijn volgens Cozijnsen en Vrakking (1995, p.113):

- ▶ Geplande projecten leveren (i.t.t. intuïtief geleide projecten) het hoogste rendement op;
- ▶ Er is geen tijd om het spontane proces af te wachten en haar resultaten zijn te onzeker;
- ▶ Alleen een zeer gerichte inspanning van vele mensen in de organisatie leidt tot goede resultaten;
- ▶ Het optimaal benutten van de veranderingsbereidheid veronderstelt een gepland aantal interventies.

4

Veranderingsstrategieën en -benaderingen

Er zijn verschillende strategieën en benaderingen van (geplande) organisatieverandering te onderscheiden binnen de organisatieveranderkunde. Deze hier allemaal bespreken is niet relevant (zo niet onmogelijk), maar enkele auteurs hebben een indeling, categorisering of typering gemaakt van deze (groepen van) strategieën en benaderingen, die duidelijk kunnen maken hoe er tegen organisatieverandering aangekeken wordt. De bekendste daarvan zijn wel de hierboven ook al genoemde Bennis, Benne en Chin.

4.1 Bennis, Benne en Chin

In 1961 publiceerden zij het boek *The Planning of Change*, dat nu nog steeds voor velen als *body of knowledge* voor iedere organisatieadviseur wordt beschouwd. Zij onderscheiden een drietal (typen of groepen van) algemene strategieën om verandering tot stand te brengen in menselijke systemen¹ (1983):

- ▶ Empirisch-rationele strategieën
Assumpties: de mens is rationeel, bewust van zijn beslissingen en zal handelen in zijn (rationele) eigenbelang. Hij zal zich laten leiden door rationele overwegingen en inzichten. Een voorgestelde verandering zal aangenomen worden of tot stand komen als deze rationeel kan worden gerechtvaardigd en als kan worden aangetoond dat iemand (of de hele groep) voordeel kan halen door de verandering. Kennis is dus macht. De aanpak is meestal topdown. Een voorbeeld van deze strategie is het Scientific Management van Taylor.
- ▶ Normatief-reëducatieve strategieën
Assumpties: de mens is hier ook rationeel en intelligent, maar het draait om de motivaties van de mens. De houding, normen en waarden van individuen zijn de basis voor socioculturele normen (de cultuur van een groep of organisatie). Deze vormen de basis voor patronen van acties en uitvoering van die groep. Verandering in het laatste zal alleen plaatsvinden als betrokkenen ertoe gebracht kunnen worden hun normatieve oriëntatie ten opzichte van oude patronen (de cultuur) te veranderen en betrokkenheid bij de nieuwe ontwikkelen. Deze strategie richt zich dus specifiek op personen en de cultuur. Dit houdt in dat niet alleen veranderingen in kennis, informatie of intellectuele redeneringen moeten plaatsvinden, maar ook veranderingen in houding, waarden, vaardigheden en relaties. Ervaringsleren staat hierin centraal. De theorieën van Lewin en Maslow, de contingentie- en systeemtheorie zijn kenmerkend voor deze strategieën.
- ▶ Machtsdwangstrategieën
Deze strategieën zijn gebaseerd op de toepassing van politieke of wettelijke macht en autoriteit om de verandering te laten plaatsvinden, al dan niet gelegitimeerd. Ook hier is kennis macht. Deze benadering is voornamelijk topdown. Hier vallen ook de niet-gewelddadige benaderingen van Gandhi en Martin L. King onder.

4.2 Otto

Otto (1996, p.109) onderscheidt ook drie soorten veranderingsstrategieën, die grote overeenkomst vertonen met de bovenstaande indeling:

¹ Organisaties kunnen volgens de systeemkunde vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. Bennis, Benne en Chin zien hier organisaties als sociale of menselijke systemen, dat wil zeggen geconstrueerd door en bestaand uit mensen. Het draait hier dan ook om gedragsverandering. Organisaties kunnen ook vanuit andere perspectieven bekeken worden, bijvoorbeeld de organisatie als technisch systeem.

- ▶ Overtuigingsstrategie: Deze strategie komt overeen met de empirisch-rationele strategie van Bennis, Benne en Chin.
- ▶ Machtsdwangstrategie: Deze komt overeen met de machtsdwangstrategie van Bennis, Benne en Chin.
- ▶ Leerstrategie: Deze strategie is gebaseerd op het lerend of probleemoplossend vermogen van een organisatie. De veranderaars en de organisatie moeten condities scheppen voor leerprocessen en eigen initiatief. Reflectie is een belangrijk element.

4.3 Van der Zee

Van der Zee (1995) onderscheidt vier manieren om veranderingsprocessen in te richten en te begeleiden. Hij baseert zich op een interactief onderzoek dat Barnhoorn en Walda hebben uitgevoerd onder een panel van deskundigen. Hij maakt daarbij tevens met voorbeelden duidelijk dat door het variëren van invalshoeken (verschillende opvattingen ten aanzien van hoe veranderingen moeten worden aangepakt) totaal verschillende aanpakken voor hetzelfde praktische probleem ontstaan. Deze vier benaderingen zijn:

- ▶ Diffusiebenadering
Het grondfiguur achter deze benadering is Research, development and diffusion (RDD), waarbij het veranderingsproces er zo uit ziet: herkennen van een probleem of behoefte, fundamenteel of toegepast onderzoek, ontwikkeling, commercialisering, verspreiding & adoptie van de oplossing en evaluatie. Deze benadering is erop gericht een organisatie getoetste procedures en instrumenten aan te reiken, waarmee de betrokkenen tot betere prestaties kunnen komen. Typisch is dat tijdens het ontwikkelen van een innovatie sprake is van een samenwerkingsverband tussen veranderaar en veranderobject, maar zodra duidelijk is hoe de oplossing eruit ziet er eenrichtingsverkeer ontstaat. De oplossing van een probleem moet 'verkocht' worden door te overtuigen. Beperkingen van deze benadering zijn dat de fasering lineair is maar cyclisch zou moeten zijn, dat zij zich beperkt tot aanpak van delen in plaats van het geheel en dat zij voorbij gaat aan de persoonlijke, sociale en organisatorische implicaties. Deze beperkingen zijn door enkele aanpassingen al opgelost, het verschil met de directieve benadering wordt dan echter klein.
- ▶ Directieve benadering
Kenmerkend is het klassieke UMF-model van Lewin: Unfreezing (inzicht komt dat oude/huidige situatie niet voldoet aan eisen voor de toekomst), Moving (oefenen met nieuwe vormen van organisatie en gedrag en invoeren) en Freezing (consolideren nieuw gedrag). Gebruik van macht is duidelijk aanwezig: de initiatiefnemer heeft een eindsituatie voor ogen en zet alle zeilen bij om die bestemming te bereiken. Veranderen vindt dan plaats door trekken en duwen, prikkelen en dreigen, straffen en belonen, controleren en sanctioneren. Het oude gedrag moet onaantrekkelijk worden en het nieuwe lonend. De veranderaar moet dus een machtspositie bekleden om de oplossing door te kunnen voeren.
- ▶ Interactieve benadering
Deze benadering gaat ervan uit dat veranderingen in de manier van handelen niet van bovenaf kunnen worden opgelegd, maar van onderop moeten groeien, daar waar het beleid moet worden uitgevoerd. Het probleem moet opgelost worden door te onderhandelen, door interactie en door wederzijdse aanpassing, wat een zeker open einde inhoudt. Net zoals bij de ontwikkelingsbenadering is niet de oplossing het vertrekpunt, maar het probleem.
- ▶ Ontwikkelingsbenadering
Ook bij deze benadering gaat men ervan uit dat een verbetering op de lange termijn die iets voorstelt van binnenuit moet komen. De aandacht ligt op het versterken van competentie, waarbij het zoeken naar oplossingen en het probleem naar de achtergrond verschoven worden. Men wil condities scheppen voor een zichzelf in stand houdende ontwikkeling, waarbij stimuleren en faciliteren (leren te leren) centraal staan.

4.4 De Caluwé en Vermaak

De Caluwé en Vermaak (2000, p.46) tenslotte hebben geprobeerd een aantal benaderingen, waaronder die van Bennis, Benne en Chin en Van der Zee, te integreren tot vijf manieren van denken over veranderen. Het draait hierbij meer om de 'bril' die veranderaars op hebben, hoe zij problemen waarnemen, dan een typering van (een groep van) strategieën. Wel is de 'bril' die iemand opheeft van invloed op de strategie die gekozen wordt. Zij hebben aan elke manier van denken een kleur toegekend en '-druk' toegevoegd, om te benadrukken dat het om een geplande verandering draait:

- ▶ **Geeldrukdenken**
Dit denken is gebaseerd op sociopolitieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen. Mensen veranderen pas als je rekening houdt met hun (eigen)belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Veranderen wordt beschouwd als een machtsspel gericht op 'haalbare' oplossingen. Onderhandelen en coalities vormen om draagvlak te creëren zijn kenmerkend. De veranderaar moet rekening houden met het conglomeraat van belangen, partijen en actoren.
- ▶ **Blauwdrukdenken**
Uitgangspunt is dat mensen of dingen veranderen als van tevoren een duidelijk gespecificeerd resultaat wordt vastgelegd, eisen gespecificeerd worden, alle stappen minutieus gepland zijn en uitgevoerd en bijgestuurd wordt in het licht van het te realiseren resultaat. Veranderen is een rationeel proces gericht op 'de beste' oplossing. Beheersbaarheid en maakbaarheid staan centraal.
- ▶ **Rooddrukdenken**
Door mensen op de juiste manier te prikkelen en het aantrekkelijk maken om zich in te zetten, met andere woorden door ze te belonen en te straffen, zullen mensen veranderen. Ruilen staat centraal en er moet een samenhang gevonden worden tussen de doelen van de organisatie en van de mensen. Er wordt veel gebruik gemaakt van Human Resource Management-instrumenten. Het draait vooral extrinsieke motivatie, om de 'zachte' elementen van een organisatie: personeel, managementstijl, talenten, competenties.
- ▶ **Groendrukdenken**
Hier gaat men ervan uit dat mensen veranderen door ze te motiveren te leren, door ze zich ervan bewust te maken dat ze onbekwaam zijn. Ze moeten in leersituaties gebracht worden, waarin het lerend vermogen vergroot wordt en ze zich een andere manier van doen eigen kunnen maken, hun nieuwe zienswijzen bijbrengen door ze een spiegel voor te houden.
- ▶ **Witdrukdenken**
Alles verandert (óók) vanzelf, verandering is een permanent proces. Veranderen is hier het losmaken van energie door blokkades weg te nemen en goed waar te nemen. Het is gebaseerd op het aanspreken van innerlijke zekerheid, uitgaande van de wil en de wens van de mens zelf. Beïnvloeden van de dynamiek is een favoriete aanpak, complexiteit is verrijpend.

Geplande verandering kan dus op verschillende manieren vormgegeven worden en veranderaars kunnen verschillende brillen opzetten als een organisatie met een probleem komt. Elke bril leidt tot een andere probleemdefinitie en tot een andere probleemaanpak. Dit komt ook overeen met hetgeen al eerder werd gezegd in verband met de manier waarop problemen waargenomen worden: het 'mentaal model' van een veranderaar bepaalt hoe hij het probleem ziet en definieert en ook hoe hij het zal aanpakken. Hoe vaker een veranderaar problemen oplost vanuit een bepaalde benadering en ziet dat het werkt, hoe meer hij ervan overtuigd zal raken dat het altijd werkt. Maar tegelijkertijd zal hij problemen waarmee hij geconfronteerd wordt, zo definiëren dat zij passen in zijn benadering. Zo zal iemand die in veel situaties werkt, waarin macht en machtsspel een grote rol spelen (bijvoorbeeld het geeldrukdenken van De Caluwé & Vermaak), geneigd

zijn alle problemen in machtstermen te definiëren en daar dus ook de nadruk op leggen bij veranderen. Zou dit probleem echter door een 'rode' veranderaar worden bekeken, dan zou hij het probleem in termen van motivatie van mensen definiëren. Veranderaars kunnen ook een persoonlijke voorkeur hebben voor de manier waarop zij een probleem aanpakken, bijvoorbeeld omdat die aanpak bij hun persoonlijkheid past.

De voorkeur voor een benadering van een veranderaar zal voor een groot deel bepalen op welke manier een probleem aangepakt gaat worden. Andere belangrijke factoren, die de soort aanpak bepalen, zijn (De Caluwé en Vermaak, 2000, p.69):

Context van de organisatie: Hieronder vallen de historie van de organisatie, kenmerken van de branche, de organisatie en de omgeving, de cultuur van de organisatie en eerdere ervaringen met veranderingen. In een crisissituatie zal een leerstrategie, zoals Otto die onderscheidt, bijvoorbeeld minder geschikt zijn om een verandering door te voeren. Er is niet veel tijd en speelruimte om mensen te laten leren, er moeten dan meteen resultaten en veranderingen komen. Een directieve benadering of de machtsdwangstrategie zal dan, zeker op de korte termijn, een beter resultaat geven.

- ▶ Aanleiding: Hierbij komen vragen aan de orde als: komt de druk tot veranderen van buiten of binnen en is er sprake van reactieve factoren (onvrede, conflicten, bedreigingen etc.) of creatieve factoren (ambitie, mogelijkheden, kansen etc.)? Zo zal men als er sprake is van creatieve factoren eerder aan de 'rode' of 'groene' benadering van De Caluwé en Vermaak denken dan aan de 'gele', die gericht is op macht.

5

Objecten van verandering

Mensen kijken dus verschillend tegen organisatieverandering aan. Zo kan men verschillend tegen een probleem aankijken (De Caluwé en Vermaak), maar er kunnen ook verschillende strategieën gekozen worden om een probleem op te lossen (Bennis, Benne & Chin, Otto en Van der Zee). De ene benadering legt de nadruk op andere aspecten dan de andere, het object van verandering verschilt per benadering. Wat er veranderd wordt noemt Kluytmans (2000, p.22) de inhoudsdimensie van veranderingsprocessen, ook wel het doel of het object van verandering. Nauw aan deze gerelateerd zijn de twee andere dimensies aan veranderingsprocessen: de contextdimensie (het groter geheel waarin een veranderproject plaatsvindt, die aan het einde van in de voorgaande paragraaf al naar voren is gekomen) en de procesdimensie (hoe er veranderd wordt). De laatste komt later nog aan bod, in deze paragraaf draait het om de inhoud: wat kan het object van verandering zijn?

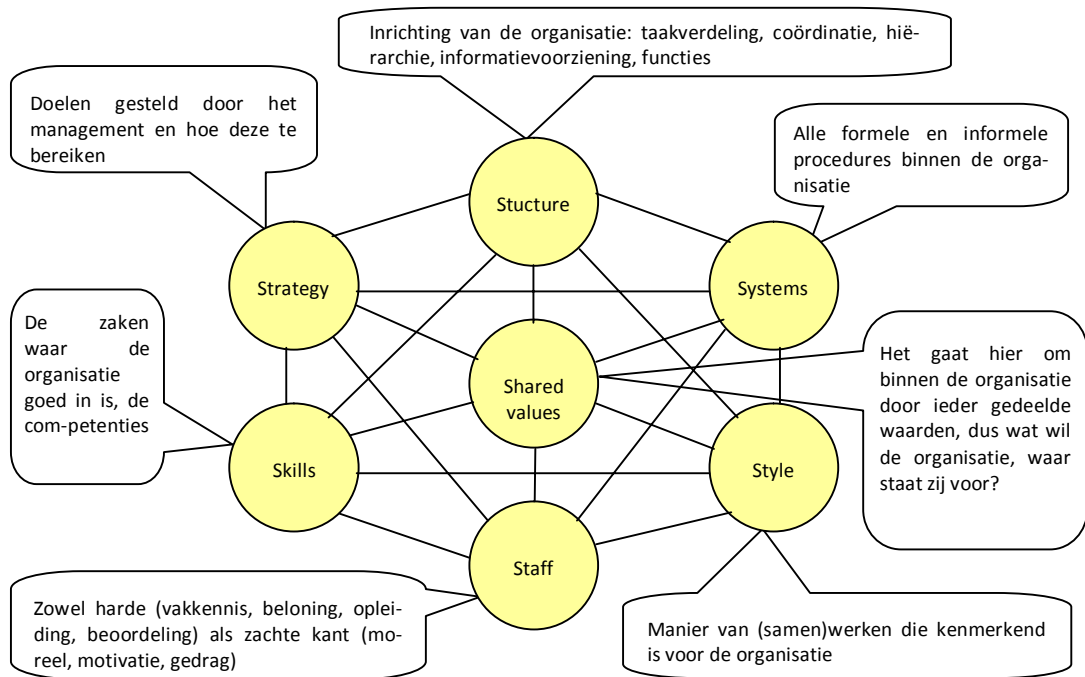
Het bij organisatiekundigen zeer bekende 'zeven S'en-model' van McKinsey (Otto, 1996, p.103) is in eerste instantie bedoeld als een instrument, het is echter ook geschikt om een indruk te geven waaruit een organisatie in grote lijnen bestaat en wat object van verandering kan zijn.

Strategie, structuur en systemen worden de 'harde' kant van de organisatie genoemd, personeel (staff), vaardigheden (skills), gedeelde waarden en stijl de 'zachte' kant (deze laatste komt voor een groot deel overeen met de cultuur van de organisatie).

Dit model werd aanvankelijk alleen gebruikt om te laten zien dat alle elementen in een organisatie samenhangen. De zeven aspecten behoeven daarom een evenwichtige aandachtsverdeling. Als men aan één element iets wil veranderen, moeten ook de consequenties voor andere in overweging worden genomen. Het uitgangspunt was dat als de harde elementen veranderd worden, de zachte elementen vanzelf mee zouden veranderen, die waren van ondergeschikt belang.

Veranderaars komen echter steeds meer tot het besef dat, hoe belangrijk een juiste invulling van de harde elementen ook is, een organisatie niet zal veranderen als de mensen niet bereid (gemaakt) zijn om te veranderen.

Deze elementen kunnen dus alle object van verandering zijn en ze hangen met elkaar samen, veranderingen in de een leiden tot veranderingen in de ander. Dus ook de relaties tussende elementen kunnen object van verandering zijn.



Figuur 5.1 Zeven S'en-model

Het onderscheid in zachte en harde elementen is in verschillende typologieën van veranderingen terug te vinden. Het traditioneel meest gebruikte onderscheid is dat tussen systeemveranderingen en sociale veranderingen. Een tweede indeling die daarna opkwam, maakt een onderscheid in structuur-, strategie- en cultuurveranderingen. Structuur en strategie kunnen echter beide als harde elementen beschouwd worden of als onderdeel van het systeem; het komt dan weer op de indeling in harde en zachte kanten -of systeem- en sociale verandering – neer (Cozijnsen en Vrakking, 1995, p.113).

Over wat de zachte elementen inhouden, zijn de meeste auteurs het wel eens, al gebruiken zij verschillende invalshoeken en benamingen. French en Bell geven in hun boek 'Organization Development' (1978) wat betreft de zachte elementen nog een aantal niveaus aan waarop interventies gericht kunnen zijn (p.112):

- ▶ Individu;
- ▶ Diade/triade (twee- c.q. drietallen);
- ▶ Team/groep;
- ▶ Onderling gerelateerde groepen inclusief de relaties daartussen;
- ▶ De gehele organisatie.

Deze indeling wordt door verschillende auteurs aangehaald, vaak noemen zij (zie bijvoorbeeld Cozijnsen en Vrakking, 1995) maar drie niveaus: individu, groep en organisatie.

Voor zowel de harde als de zachte elementen geldt dat er nog verschillende niveaus van een organisatie onderscheiden kunnen worden: het strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau draait het voornamelijk om de afstemming van de organisatie met de omgeving en hoe de organisatie daarin staat of wil staan. Hier worden de grote lijnen en strategie opgesteld, wat de missie, visie en doelen van de organisatie zijn. Op tactisch niveau gaat het om

de inrichting en besturing van de organisatie, hoe kan de strategie vertaald worden in een organisatie, hoe kan aan de eisen van de omgeving worden voldaan. De beslissingen die op dit niveau worden genomen zijn afhankelijk van hoe men de doelen op strategisch niveau formuleert. Het operationeel niveau draait om de daadwerkelijke uitvoering, hoe het in zijn werk gaat in de organisatie. Dat staat weer in verband met wat op tactisch niveau (en dus ook met wat op strategisch niveau) besloten is.

Mensen in een organisatie zijn meestal op elk van de drie niveaus actief, maar op het ene wat meer dan op het andere. Zo zal het topmanagement in de regel meer op strategisch niveau acteren, zoals het uitzetten van de strategie en bepalen van lange termijn doelstellingen. Maar zij zal zich, al is het in mindere mate, ook met tactische en operationele zaken bezig houden, hoe de strategie in de organisatie moet worden doorgevoerd. De werkvloer zal meer bezig zijn op operationeel niveau, met het uitvoeren van taken, maar soms ook met hoe die taken het best uitgevoerd en gecoördineerd kunnen worden, dat is op tactisch niveau.

Problemen doen zich op alle niveaus voor en kunnen ook op meerdere niveaus doorwerken. Bij het bepalen van het object van verandering is het van belang zich te realiseren op welk niveau het aangrijpingspunt van het probleem ligt, wie in dat geval bij de verandering betrokken wordt of op wie de organisatieverandering gericht is.

6

Betrokkenen bij de verandering

In paragraaf 2 werd duidelijk dat organisatieverandering plaatsvindt doordat er mensen zijn met een probleem, dat zij graag opgelost zien. Dat is het begin. Vervolgens worden verschillende mensen, vrijwillig of onvrijwillig, in het proces betrokken. Voor sommigen is dat tijdelijk, anderen zijn bij de hele verandering betrokken. Sommigen zijn er actief mee bezig, anderen ondergaan alles passief. De een is verantwoordelijk, voor de ander is het een 'ver-van-mijn-bed-show' enzovoorts. Mensen kunnen dan ook verschillende rollen in veranderingsprocessen hebben, waarbij een rol door meerdere personen kan worden vervuld, maar één persoon ook meerdere rollen tegelijkertijd kan vervullen. Per verandering zal dit anders ingevuld worden. Er kunnen zeven rollen onderscheiden worden (De Caluwé en Vermaak, 2000, p.81):

1. De initiatiefnemer: hij heeft een veranderidee en zet de verandering op de agenda.
2. De sponsor: hij kan die verandering met zijn macht helpen legitimeren of doen gedogen.
3. De regisseur: hij kan zowel van binnen als van buiten de organisatie komen en kan gezien worden als het 'veranderkundig geweten': hij is eerstverantwoordelijke voor de planning van de verandering. Hij zet de verandering op, stimuleert de uitvoering en monitort de voortgang van het hele proces.
4. De medestanders: zij steunen de verandering informeel, omdat deze voor hen gewenst is, maar hebben hierin geen verantwoordelijkheid.
5. De trekkers: zij zijn samen met de regisseur (mede)verantwoordelijk voor de voorbereiding en coördinatie van het veranderingsplan.
6. De uitvoerders: zij voeren de interventies van de verandering uit.
7. De 'slachtoffers': zij realiseren de verandering of de verandering wordt bij hen gerealiseerd.

7

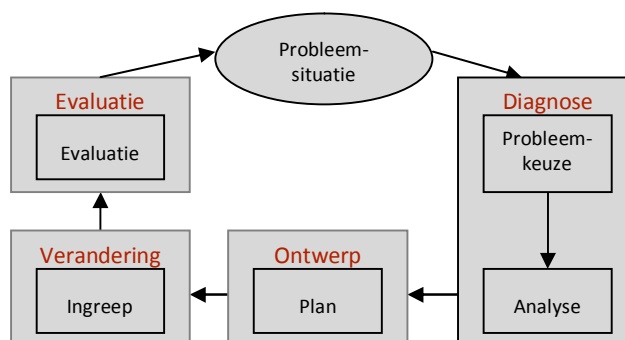
Het proces van verandering: de verandericyclus

In de literatuur wordt met betrekking tot het organisatieveranderingsproces de regulatieve cyclus van Van Aken (1994) regelmatig aangehaald. Deze bestaat uit de volgende fasen:

- ▶ Probleemkeuze
- ▶ Analyse van het probleem
- ▶ Opstellen van een plan om het probleem op te lossen
- ▶ Ingrep
- ▶ Evaluatie

Vennix (1999, p.8) stelt dat bedrijfswetenschappers gebruik maken van de DOVE-cyclus. Dit is de 'basisvorm' van de verschillende probleemoplossings- of handelingscycli die onderscheiden kunnen worden. Deze cycli verschillen van elkaar, maar de DOVE-elementen zijn in elke cyclus terug te vinden. De DOVE-cyclus staat dan voor: Diagnose (het probleem definiëren met haar oorzaken, gevolgen en symptomen), maken van een Ontwerp (de situatie waarin het probleem opgelost zal zijn), het inzetten van een Verandering (van de oude naar de nieuwe situatie) en het Evalueren van de effectiviteit van het ontwerp of de verandering in de praktijk. Men spreekt over een cyclus, omdat wanneer een oplossing (verandering) niet tot de gewenste nieuwe situatie heeft geleid, de fasen weer opnieuw kunnen worden doorlopen: wat is het probleem, hoe kunnen we het oplossen enzovoorts. Men spreekt ook wel over een iteratief proces, waarbij teruggegaan kan worden naar een voorgaande fase, als dat nodig blijkt te zijn.

Het verschil tussen de DOVE-cyclus en regulatieve cyclus is dus dat er bij de laatste nog een fase wordt onderscheiden, namelijk de fase van probleemkeuze. Problemen zijn vaak, zoals ook al uitgelegd is in paragraaf, complex en worden door mensen verschillend waargenomen. Ook kunnen meerdere problemen door elkaar heen spelen. Men begint dus met het maken van een keuze van een probleem uit de probleemsituatie, of probleemkluwen, waarna men dat probleem gaat analyseren. Oftewel: probleemkeuze is uit een op zichzelf onduidelijke probleemsituatie (de probleemkluwen), waar diverse problemen door elkaar spelen en verschillende mensen (probleemhebbers) bij betrokken zijn, een (relevant) probleem kiezen. Er zou ook gesteld kunnen worden dat deze fase bij de DOVE-cyclus onder de diagnosefase valt. Hier zal dan ook uitgegaan worden van één fase, namelijk de diagnosefase, waar zowel probleemkeuze de als de analyse deel van uitmaken. Deze cyclus, die vanaf nu de verandericyclus genoemd zal worden, is gevisualiseerd in onderstaande figuur.



Deze cyclus is van toepassing op elk probleem. Als er in dieper detail op een probleem ingezoomd wordt, kan blijken dat dat probleem uit meerdere, kleinere problemen bestaat. Deze cyclus kan ook toegepast worden op die problemen. Eén fase bestaat dan uit verschillende (kleine) cycli.

Deze cyclus heeft eveneens een iteratief karakter; als bij een fase tegen een probleem aangelopen wordt, kan teruggedaan worden naar voorgaande fasen. In de praktijk is ook zelden een strakke opeenvolging van fasen te zien, de fasen zijn nauw met elkaar verbonden en overlappen elkaar. De indeling in fasen, deze cyclus, biedt een kapstok om structuur aan te brengen, om al na te denken over wat er gedaan moet worden en waarom dat (zo) gedaan moet worden. Reflectie verhoogt de effectiviteit van een verandering: eerst denken, dan doen.

Cozijnsen en Vrakking (1995, p.15) gebruiken een stappenplan bij veranderingsprocessen dat ook terug te leiden is tot de veranderingscyclus. Zij zijn van mening men meer moet weten van de organisatiesituatie voordat sturing geven aan complexe veranderingsprocessen mogelijk is. Daarom moet het hele veranderingsproces eerst vanuit de organisatiekunde worden bekeken. Dit gebeurt in de eerste vier stappen, die overeenkomen met de diagnose- en ontwerpfase:

- Stap 0 interne/externe druk/eisen die tot veranderingsvragen leiden
- Stap 1 diagnose stellen
- Stap 2 visie en strategie bepalen
- Stap 3 ontwerpen en ontwikkelen

Daarna moet gekeken worden vanuit de veranderkunde. Dit deel gaat over hoe de verandering ingevuld moet gaan worden en komt overeen met de veranderings- en evaluatiefase:

- Stap 4 een verandering(-sproces) structureren
- Stap 5 veranderingsdynamiek bepalen
- Stap 6 vaststellen veranderingsstrategieën en implementatiemethoden
- Stap 7 evalueren van de veranderingsresultaten

Afhankelijk van het perspectief (de kleurendrukken, de strategieën en de benaderingen uit paragraaf 4), kunnen verschillende invullingen gegeven worden aan de veranderingscyclus. Buiten deze cyclus, komen ook andere zaken in elke geplande verandering in de ene of andere vorm terug. Deze zijn in de definitie van geplande verandering van De Caluwé en Vermaak in paragraaf 3 al genoemd.

8

De fasen van de DOVE-cyclus

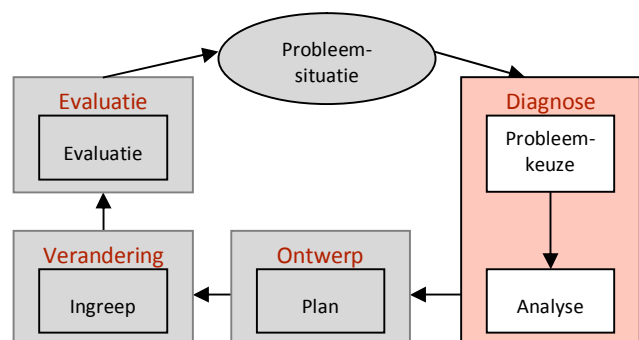
Nu aan bod is gekomen wat de aanleiding Het organisatieveranderingsproces kan worden opgevat als een proces dat bestaat uit vier fasen, namelijk de diagnose, het ontwerp, de verandering en de evaluatie. In deze paragraaf zal dieper op de verschillende fasen ingegaan worden. De DOVE-cyclus zal per fase worden beschreven aan de hand van een drietal aspecten: het doel van de fase, het proces dat plaatsvindt en de beoogde resultaten van de fase.

8.1 Diagnosefase (probleemkeuze en analyse)

Doel

Er kunnen twee doelen van de diagnosefase onderscheiden worden:

Duidelijk maken wat het probleem is om het hanteerbaar en oplosbaar te maken. Symptomen moeten worden onderscheiden van oorzaken en gevolgen: welke verschijnselen en ontwikkelingen hebben die symptomen veroorzaakt? Tevens moet



het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie duidelijk worden (inhoudelijke diagnose). Vaststellen op welke manier de situatie het best veranderd kan worden, hoe de verandering het best aangepakt kan worden (diagnose van de verandering).

In de diagnosefase wordt idealiter niet alleen een beschrijving gegeven van de huidige en gewenste aspecten van de organisatie (de statische diagnose, een 'foto'), maar ook een diagnose van de dynamiek van die aspecten, waarin duidelijk wordt hoe deze aspecten zich (ten opzichte van elkaar) bewegen (een 'film').

Hierdoor kan duidelijk worden of het oorspronkelijke, aangedragen probleem wel het werkelijke probleem is en niet bijvoorbeeld een symptoom van een dieperliggend probleem.

Proces

Net als bij de overkoepelende veranderingscyclus, bestaat de diagnosefase ook uit een aantal fasen, te weten (De Caluwé en Vermaak, 2000, p.100):

- De voorfase. Hierin moet gezorgd worden dat de initiatiefnemer bereid is het diagnoseproces te steunen en de resultaten te accepteren. Er moet overeenstemming over doel, werkwijze en condities van de eigenlijke diagnose gevonden worden en ook een eerste afbakening van het probleem gemaakt worden. Dit kan ook wel de intake genoemd worden.
- De uitvoerende fase². Van deze fase bestaan verschillende invullingen in stappen. Als zij teruggeleid worden tot een basisvorm zou die er ongeveer zo uit zien (De Caluwé en Vermaak, 2000, p.103):
 1. Identificeren van het probleem;
 2. Selecteren van vraagpunten, beslissen wie betrokken zal worden en beslissen welke wijze van dataverzameling wordt gehanteerd.;
 3. Gegevens verzamelen en ordenen;
 4. Gegevens samenvatten en analyseren;
 5. Terugkoppelen en aanbevelingen geven;
 6. Besluit nemen en implementeren (zorgen dat de bevindingen niet 'in de la verdwijnen').

De opdeling van de diagnosefase in probleemkeuze en analyse zoals in paragraaf 7 beschreven is, is hier ook terug te vinden. De probleemkeuze (waarin men begint met het maken van een keuze van een probleem uit de probleemsituatie, of probleemkluwen) valt deels in de voorfase, deels in stap 1 van de uitvoerende fase. Stap 2 tot en met 6 betreffen de analyse.

De Caluwé en Vermaak geven aan dat het diagnoseproces bewust ontworpen en gekozen moet worden. Het proces moet op zijn minst evenveel afhangen van wat past bij de te veranderen organisatie als van de persoonlijke voorkeur van de veranderaar in kwestie (de eerder genoemde 'kleuren'). Zij zeggen ook dat de diagnose op zichzelf al een interventie is en invloed heeft op de organisatie. Daarbij is niet alleen de analyse belangrijk, maar vooral ook het draagvlak voor die analyse. Bij stap 2 zal dus goed overdacht moeten worden wie betrokken gaat worden en hoe de data wordt verzameld, omdat dit grote invloed heeft op het draagvlak voor de analyse en later ook op de verandering.

² Kapteyn (2000, p.69) onderscheidt ook nog een oriëntatiefase (na de voorfase) waarin een inschatting wordt gemaakt van wat het vermoede probleem precies is, de mogelijke ernst van dat probleem en een taxatie van mogelijke oorzaken en gevolgen. Met behulp van beschikbare gegevens en een peiling van de meningen over de ernst van het probleem wordt een eerste, grove analyse gemaakt van de huidige situatie. Het resultaat daarvan is een veelheid van mogelijke probleemdefinities en verklaringen, die men in de navolgende uitvoerende fase (als daartoe wordt overgegaan) kan gebruiken. In die fase is het doel dan een probleemdefinitie vast te stellen die een uitgangspunt en richtsnoer vormt voor het veranderingsproces (zie stap 1 van de uitvoerende fase).

Bij elke fase in het veranderingsproces, maar vooral bij de diagnose, moet rekening gehouden worden met de context van de organisatie en de aanleiding voor de verandering (zoals beschreven in paragraaf 4). Deze zaken kunnen van belang zijn voor hoe de verandering aangepakt moet worden. Zoals Mintzberg c.s. al aangaven: *Diagnosis probably the single most important routine, since it determines in large part, however implicitly, the subsequent course of action*' (1976, In: van Dalen en Hufen, 1989, p.9).

Soorten diagnose

Er kunnen verschillende soorten diagnoses onderscheiden worden, afhankelijk van de invalshoek die gekozen wordt.

Zo onderscheidt Tichy (1983, p. 154) de volgende soorten diagnose:

- 'Radar scan': dit is een snelle, oppervlakkige doorlichting van de gehele organisatie of een deel daarvan. Er wordt gekeken in de hele organisatie of en waar er problemen zijn (vergelijk de 'blieb' als de radar iets detecteert). Op basis van deze scan kan bepaald worden of er direct iets aan de problemen gedaan moet worden of dat er meer diepgaand onderzoek nodig is.
- 'Symptom focused': deze diagnose is gericht op gesignaleerde symptomen in een bepaald gebied en wordt gebruikt als de aanleiding duidelijk te lokaliseren, maar niet met zekerheid te verklaren is. Daarbij moet ook bekeken worden of oorzaken en gevolgen in andere gebieden te vinden zijn.
- Dieptediagnose: dit is een systematische analyse van alle belangrijke aspecten van het functioneren van een organisatie-eenheid en van ontwikkelingen in de voor deze eenheid relevante omgeving.

Cozijnsen en Vrakking (1995, p.22) onderscheiden de volgende vormen:

- Evaluerende doorlichting: deze wordt specifiek gebruikt om de stand van zaken op een bepaald moment vast te stellen. Deze vorm vindt vaak plaats tijdens een veranderingstraject.
- Curatieve doorlichting: deze richt zich op het opsporen van de oorzaken van een als ongewenst ervaren situatie of ontwikkeling. Men heeft al een (vaag) vermoeden van de oorzaken, waardoor de diagnose vanuit een bepaalde invalshoek wordt begonnen.
- Preventieve doorlichting: met als doel het tijdig onderkennen van ontwikkelingen die een bedreiging of kans kunnen vormen voor de organisatie. Deze heeft meestal geen aanleiding, maar wordt gebruikt als periodieke check-up.

Otto en De Leeuw (1989, p. 112) tenslotte maken nog een heel ander, maar belangrijk, onderscheid, namelijk:

- De inhoudelijke diagnose: wat is het probleem? Zij gaan ervan uit dat deze door een expert wordt uitgevoerd.
- De diagnose ten behoeve van de verandering: vertaling van de expertdiagnose in een 'gebruiksdiagnose' voor een effectieve communicatie met betrokkenen
- Diagnose van de verandering: de diagnose van op welke manier de situatie het best veranderd kan worden, hoe de verandering het best gestuurd kan gaan worden. In de diagnosefase zou niet alleen een beschrijving gemaakt moeten worden van de huidige en gewenste aspecten (de statistische diagnose, een 'foto'), maar ook een diagnose van de dynamiek van die aspecten van een organisatie, waarin duidelijk wordt hoe deze aspecten zich (ten opzicht van elkaar) bewegen (een 'film'). Hierdoor moet ook duidelijk worden of het oorspronkelijke, aangedragen probleem wel het werkelijke probleem is en niet bijvoorbeeld een symptoom van een dieperliggend probleem.

Product

Kapteyn (2000, p.75) geeft aan dat een diagnose uitsluitsel moet geven over de aanleiding, motivering en doelstelling van een veranderingsproces en dat deze moet resulteren in een heldere probleemdefinitie, die de volgende elementen omvat:

- Selectie van de relevante kenmerken van de uitgangssituatie;
- Explicatie van de maatstaven op grond waarvan verandering wenselijk is en waaraan de oplossing moet worden getoetst;
- Formulering van de veranderingsdoelen waarop concrete acties moeten worden gericht.

Aan het einde van de diagnosefase liggen er twee diagnoses:

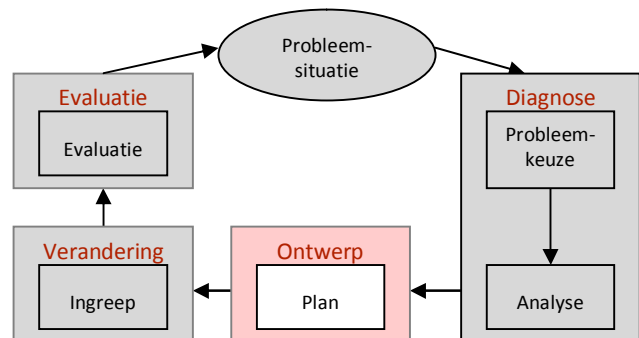
1. De inhoudelijke diagnose: er is een heldere probleemdefinitie, het is bekend welke oorzaken ten grondslag liggen aan het probleem, wat de gevolgen ervan zijn en welke symptomen daarbij optreden. Er is rekening gehouden met de dynamiek van de organisatie. Tevens zijn de eisen, die aan een toekomstige, gewenste situatie gesteld worden, geformuleerd: het is duidelijk geworden waaraan de organisatie moet voldoen en in welke richting veranderingen nodig zijn.
2. De diagnose van de verandering: hierin worden de omstandigheden van de verandering meegenomen, die de verandering kunnen bevorderen dan wel belemmeren. Hier worden vragen beantwoord als 'beschikt de organisatie over voldoende middelen als geld, tijd, kennis en mankracht?', 'hoe is het gesteld met de weerstand?', 'zijn de mensen in de organisatie wel voldoende bereid om te veranderen?' et cetera. De aandacht gaat hier voornamelijk uit naar factoren die zich lenen voor beïnvloeding (Kapteyn, 2000, p.69).

De diagnose kan dus ook als resultaat hebben dat er wel een probleem wordt gedefinieerd (inhoudelijke diagnose), maar dat er geen verdere stappen worden ondernomen, omdat de organisatie er niet toe in staat is.

8.2 Ontwerpfase

Doel

Aan het einde van de diagnosefase zijn eisen geformuleerd. In de ontwerpfase worden de eisen waaraan de organisatie in de toekomstige, gewenste situatie moet voldoen, vertaald in een concreet ontwerp van (delen van) de organisatie.



Proces

Volgens De Leeuw (1996, p.195) kan ook in de ontwerpfase een Dove-cyclus worden onderscheiden. In de diagnosefase daarvan wordt dan de productspecificatie gemaakt, deze omvat:

- doelstelling van het ontwerp (wat moet voor wie gemaakt worden);
- nadere specificaties (aan welke eisen moet het ontwerp voldoen);
- randvoorwaarden (welke beperkingen gelden voor het ontwerp).

In de ontwerpfase worden hulpmiddelen, zoals theorieën, concepten, ontwerpmodellen, gefaseerde aanpakken etc.) gebruikt om tot een of meerdere (her)ontwerpen te komen. Hierbij wordt rekening gehouden met op welke facetten gericht actie ondernomen kan worden, omdat disfunctionerende facetten niet altijd veranderbaar zijn (Otto en De Leeuw, 1989, p.4).

In de veranderfase wordt dan één ontwerp gekozen, dat in de evaluatiefase wordt getoetst aan de specificaties en, als het voldoet, verder wordt uitgewerkt.

Otto en De Leeuw (1989, p.155) geven aan dat ontwerpen expertise vereist. De aard van die expertise is min of meer bepaald door de inhoudelijke diagnose. Als het probleem bijvoorbeeld in de sfeer van structuur en procedures ligt, dan is andere deskundigheid vereist dan wanneer het probleem strategisch van aard is of wanneer verhoging van bekwaamheid van het personeel als oplossingsrichting is gekozen. Een belangrijke vraag is volgens hen dan ook simpel of die deskundigheid in de organisatie bereikbaar en effectueerbaar is. Als dit niet het geval is, kan men ervoor kiezen om een expert van buiten de organisatie erbij te halen. Tussen deze twee uitersten, deskundigen van de organisatie ontwerpen alles zelf of experts van buiten doen dat, ligt een scala van mogelijkheden, zoals samenwerking.

Product

Een ontwerp is volgens De Leeuw (1996, p.192) een 'model van een toekomstig (realiseerbaar) systeem dat in de betreffende toekomstige omgeving het gewenste gedrag vertoont'. Ontwerpen is dan 'het maken van een abstract model van een toekomstig systeem in een omgeving rekening houdend met doelstellingen en randvoorwaarden'. Ook bij het ontwerpen wordt rekening gehouden met de context van de organisatie. Een ontwerp van de organisatie dat misschien wel de gewenste organisatie representeert, maar door gebrek aan bijvoorbeeld middelen of tijd niet mogelijk is, is geen goed ontwerp.

Mocht tijdens het ontwerpproces tegen zaken aangelopen worden die nog niet eerder zijn ontdekt of een nieuw licht op het probleem werpen, kan ook teruggegaan worden naar de diagnosefase, waarna de ontwerpfase weer (deels) opnieuw ingezet kan worden.

Aan het einde van de ontwerpfase zal er een concreet ontwerp voor (delen van) de organisatie moeten liggen. Dat ontwerp moet aan de eisen, die in de diagnosefase zijn geformuleerd, voldoen, waarbij ook rekening gehouden is met de randvoorwaarden. In dat ontwerp moet aangegeven zijn wat het object van verandering is (zie ook paragraaf 5) en welke invloed het ontwerp heeft op de verschillende elementen van de organisatie; de gevolgen voor de organisatie.

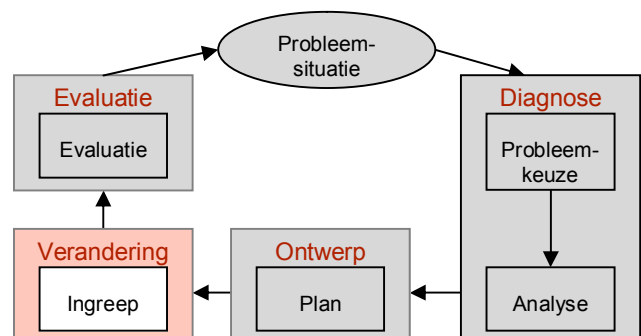
Dit ontwerp zou zo volledig mogelijk moeten zijn, maar met een zekere flexibiliteit. Zo volledig mogelijk, zodat men zich in de veranderingsfase voornamelijk met het implementatieproces bezig kan houden. Een zekere flexibiliteit, omdat het ontwerp in de veranderingsfase altijd wel gedeeltelijk aangepast zal moeten worden. Dit omdat men bijvoorbeeld tegen implementatieproblemen aanloopt of dat de situatie in de tijd tussen de diagnose en de invoering van het ontwerp zodanig is veranderd dat het ontwerp niet meer 'past'. Kapteyn (2000, p.69) merkt hierover op dat van de veranderingsfase het 'bijzonder kenmerk is dat er nieuwe informatie beschikbaar komt. Zo doen zich tijdens het project in de praktijk nog tussentijdse veranderingen voor.

Ook worden in deze fasen onvoorziene neveneffecten van de ondernomen acties of interventies zichtbaar. Door deze ontwikkelingen is voortdurend de actualiteit van de probleemdefinitie in het geding. Nieuwe informatie kan herziening van de probleemdefinitie en aanpassing van de actieplannen noodzakelijk maken (cyclische proces)'. Vanuit de veranderingsfase kan dus weer teruggegrepen worden naar de diagnose- of ontwerpfase.

8.3 Veranderingsfase

Doel

Het doel van de veranderingsfase is het ontwerp van de gewenste situatie invoeren in de organisatie. De focus verschuift hierbij van inhoud van de organisatieverandering (diagnose en ontwerp) naar het proces van verandering. Door het ontwerp in te voeren zou de gewenste situatie (op de langere termijn) bereikt moeten worden.



Proces

De eerste stap van het veranderingsproces is in feite grotendeels voorbereid in de diagnosefase. Daar is een diagnose gemaakt van de verandering, waarbij vragen zijn gesteld als 'beschikt de organisatie over voldoende middelen als geld, tijd, kennis en mankracht?', 'hoe is het gesteld met de weerstand?', 'zijn de mensen in de organisatie wel voldoende bereid om te veranderen?', oftewel: kan het eigenlijk wel? Is het haalbaar? Is de verandering mogelijk? In de diagnosefase zijn de antwoorden op deze vragen meestal alleen richtinggevend, nadat de diagnose aanvaard is en het ontwerp gemaakt, zijn deze vragen (en vooral bij een participatieve aanpak) in deze fase meer gedetailleerd te beantwoorden. Dit is de eerste stap van de veranderingsfase.

De volgende stap is het opstellen (op wat voor manier dan ook) van een interventieplan. Dit is een integraal, haalbaar en relevant plan voor interventies in een organisatie gericht op het feitelijk implementeren van de beoogde uitkomsten van een verandering (De Caluwé en Vermaak, 2000. p.127). Integraal betekent dat alle stappen van tevoren en in hun samenhang zijn doordacht, haalbaar betekent dat het voldoet aan de randvoorwaarden (sturing en uitvoering zijn mogelijk) en relevant betekent dat het plan aantoonbaar bijdraagt aan de beoogde uitkomsten. In het interventieplan wordt de aanpak beschreven: welke (samenhangende) interventies wanneer zullen worden gepleegd voor welke beoogde uitkomst(en), op wie die interventie is gericht, op welk niveau (organisatie, groep, individu), wie is er verantwoordelijk voor en wie is er verder bij betrokken. Verder zal in het plan aangegeven worden hoe de informatie en communicatie vorm gegeven gaat worden, beschrijft het het tijdpad met doorlooptijden en mijlpalen en met welke randvoorwaarden men rekening zal moeten houden.

Otto en De Leeuw (1989, p.130) noemen dit het proces- en informatieaspect. Het procesaspect gaat over de vraag 'wie moet op welk moment en in welke volgorde wat doen en met welke bevoegdheden?'. Het informatieaspect gaat over 'wie moet op welk tijdstip van wat op de hoogte zijn?'. Het is van belang deze twee aspecten van veranderingsprocessen - samen met het derde, het inhoudsaspect - gelijktijdig te doordenken en te plannen. Nadenken over wie betrokken zou moeten worden, kan beter van tevoren plaatsvinden dan dat men achteraf tot de conclusie komt dat beter anderen betrokken hadden kunnen worden.

Tenslotte is de laatste stap het uitvoeren van het interventieplan. Tijdens de uitvoering moet het proces voortdurend gemonitord worden: worden de gestelde doelen en uitkomsten gehaald? Bij een afwijking moet er worden bijgestuurd. Zoals ook al bij de ontwerpfase is genoemd, kunnen er onvoorziene neveneffecten van de ondernomen acties of interventies zichtbaar worden, waardoor er teruggegaan moet worden naar eerdere fasen.

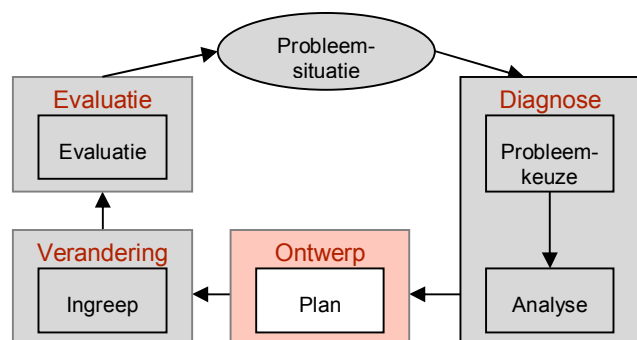
Product

Het resultaat van de veranderingsfase is idealiter de oplossing van het probleem, het voldoen aan de eisen, het bereiken van de gewenste situatie. Als de veranderingsfase wordt beperkt tot het veranderingstraject zal dit echter niet het geval zijn. Men kan dan alleen bepalen of de beoogde uitkomsten van de verandering behaald zijn. Daarna moet de organisatie 'het zelf doen', de gewenste situatie wordt meestal niet direct na een organisatieverandering bereikt. Vaak zijn er na een veranderingstraject nog follow-ups, waarbij veranderaars de ontwikkelingen in de gaten houden en eventueel nog bijsturen.

8.4 Evaluatie

Doel

In deze fase wil men vaststellen of de gekozen veranderingsdoelen inderdaad zijn gerealiseerd en of aan de eisen die aan de organisatie in de gewenste situatie worden gesteld ook voldaan wordt.



Proces

Cozijnsen en Vrakking (1995, p. 192) onderscheiden drie soorten evaluaties:

1. Procesevaluatie, waarbij het veranderingsproces zelf wordt geëvalueerd, waarbij bijvoorbeeld gelet wordt op de volgende beheersaspecten: tijd, geld, informatie, organisatie, kwaliteit.
2. Strategie-evaluatie, waarbij gekeken wordt of de juiste strategie is gehanteerd. Daarbij worden twee soorten feedback gehanteerd: feedback over de implementatie (meten van de kenmerken van de interventie en onmiddellijke effecten) en als de implementatie voldoet kan overgegaan worden naar evaluatie het gehele proces (meten van langere termijn effecten), dat wordt evaluatiefeedback genoemd.
3. Productevaluatie, waarbij gekeken wordt of de geformuleerde eindresultaten werkelijk bereikt zijn. Voorwaarde is dan dat er van tevoren veranderingsdoelen en prestatiecriteria zijn geformuleerd. Deze doelen en criteria zijn verschillend voor elk niveau van de organisatie (strategisch, tactisch en operationeel).

Een andere onderscheid is evaluatie op de volgende vier niveaus:

- ▶ Interventie-activiteit: sprak de interventie aan, sloot hij aan bij uitgangssituatie en probleem?
- ▶ Cognitief niveau: heeft men de 'boodschap' geleerd?
- ▶ Gedragsniveau: past men het geleerde toe in de praktijk?
- ▶ Organisatieniveau: verloopt het nu ook anders, is de situatie verbeterd?

Product

Het product van de evaluatie is eigenlijk een waardering voor zowel het totale veranderingsproces, voor de verandering, voor de veranderaars als voor delen van dat veranderingsproces. Het is dan duidelijk wat er goed is gegaan en wat fout, wat voorkomen had moeten worden en wat niet te voorkomen was, welke uitgangspunten reëel waren en welke niet, waar er nog steeds problemen liggen en waar misschien nieuwe problemen zijn ontstaan, enzovoorts. De evaluatie kan aanleiding zijn voor het opnieuw doorlopen van enkele fasen van de veranderingscyclus of misschien wel de hele veranderingscyclus.

9

Samenvatting en afsluiting

In dit artikel is beschreven wat er in de organisatiekundige literatuur onder organisatieverandering wordt verstaan.

Organisatieverandering vindt plaats naar aanleiding van een probleem, dat in de organisatie wordt waargenomen. Een probleem een verschil tussen een (waargenomen) werkelijke en een gewenste situatie. Als problemen ongestructureerd zijn (ze zijn (vrijwel) onbekend voor de organisatie, hebben zich nog niet (vaak) voorgedaan en het is niet (precies) duidelijk wat er moet gebeuren om het probleem op te lossen), vragen ze om een adaptieve of innovatieve oplossing. Dit kan aanleiding geven tot veranderingen van de organisatie. Deze verandering kunnen door organisatieleden bewust gepland worden, maar ze kunnen ook spontaan, ongepland optreden. Geplande organisatieverandering houdt in dat een of meerdere actoren, die gerelateerd zijn aan de verandering, met behulp van een 'change agent' bewust condities creëren en/of interventies plegen in verschillende actiefasen om de organisatie te bewegen richting een andere, gewenste situatie. De verandering kan op verschillende manieren worden aangepakt en benaderd. Bennis, Benne en Chin onderscheiden bijvoorbeeld drie groepen van veranderingsstrategieën: empirisch-rationele, normatiefreëducatieve en machtsdwang-strategieën. Van der Zee onderscheidt vier manieren om veranderingsprocessen in te richten en te begeleiden: de diffusie, de directieve, de interactieve en de ontwikkelingsbeandering. De Caluwé en Vermaak hebben een aantal benaderingen proberen te integreren tot vijf manieren van denken over veranderen, zo-



genaamde kleurendrukken, waarbij elke kleur staat voor een bepaalde manier van problemen waarnemen. Een drietal factoren hebben invloed op de keuze voor een bepaalde aanpak: de voorkeur van de veranderaar, de context van de organisatie en de soort aanleiding.

Verschillende elementen van een organisatie en de relaties daartussen kunnen object van verandering zijn. Grofweg kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de harde (strategie, structuur en systemen) en zachte (personeel, vaardigheden, gedeelde waarden en stijl) elementen. Daarbij kunnen een aantal niveaus worden onderscheiden: individu, groep & organisatie en strategisch, tactisch & operationeel niveau.

Bij een verandering altijd mensen betrokken. Zij kunnen verschillende rollen vervullen Afhankelijk van hun rol en motivatie zijn zij actief met de verandering bezig of ondergaan zij deze passief.

Het organisatieverandering is een proces dat bestaat uit een aantal fasen: diagnose van het probleem, ontwerpen van oplossing(en), implementeren van de verandering en evaluatie van dit proces. Dit proces heeft een iteratief of cyclisch karakter; als het resultaat van de fase niet voldoende is, of als problemen de kop op steken, kan naar een vorige fase teruggegaan worden. Het resultaat van dat proces is een verandering van de organisatie, dit kan dan ook beschreven worden als 'een in de tijd afgebakend, gefaseerd proces, waarin op basis van een doelstelling en een interventieplan een gewenste situatie van de nieuwe inrichting en besturing van een organisatie wordt ontworpen en gerealiseerd'.

10 Literatuur

-  Aken, J.E. van (1994), De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap: de regulatieve en reflectieve cyclus. In: *Bedrijfskunde, Tijdschrift voor modern management*, jg. 66 nr. 1, Kluwer, Deventer, p.16-26
-  Caluwé, L. de en H. Vermaak (2000), *Leren veranderen: een handboek voor de verandere kundige*, 1e druk, 2e oplage, Samson, Alphen a/d Rijn
-  Chin, R en K.D. Benne (1983), *General Strategies for effecting changes in Human Systems*. In: French, W.L., C.H. Bell Jr. en R.A. Zawacki, *Organizational Development: theory, practice, and research*, Business Publications: Plano Texas, p.67-84
-  Cozijnsen, A.J. en W.J Vrakking (1995), *Ontwerp en invoering: strategieën voor organisatieverandering*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn/Diegem
-  Dalen, J.Chr. van Dalen(1989), *Organisaties en organisatie-onderzoekers*. In: *Organisatie-diagnose: theorie en praktijk* J. Chr. van en P.G.M. Hufen (red.), Spruyt, Van Mantgem & De Does bv, Leiden
-  French, W.L. en C.H. Bell (1978), *Organization Development: behavioural science interventions for organization improvement*, 2e druk, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.
-  Hufen, P.G.M. en A.T. Leijten (1989), *Organisatiediagnose doorgelicht; een verkennend onderzoek*. In: *Organisatiediagnose: theorie en praktijk* J. Chr. van en P.G.M. Hufen (red.), Spruyt, Van Mantgem & De Does bv, Leiden
-  Kapteyn, B (2000), *Diagnose van Organisatieproblemen*. In: *Interventies bij organisatieverandering*, Gerrichhauzen, J., A. Kamperman en F. Kluytmans (red.), 1^e druk, 5e oplage, Open Universiteit Heerlen, Samson, p.67-95
-  Kluytmans, F., (2000), *Organisatie-opvattingen door de jaren heen*, In: *Interventies bij organisatieverandering*, Gerrichhauzen, J., A. Kamperman en F. Kluytmans (red.), 1e druk, 5e oplage, Open Universiteit Heerlen, Samson, p.21-42
-  Kluytmans, F. en R. Bouwen (2000), *Over veranderen, ontwikkelen en transformeren*, In: *Interventies bij organisatieverandering*, Gerrichhauzen, J., A. Kamperman en F. Kluytmans (red.), 1e druk, 5e oplage, Open Universiteit Heerlen, Samson, p.43-64
-  Lawrence, P.R en J.W. Lorsch (1974), *Het verbeteren van organisaties: grondslagen van de organisatieontwikkeling: analyse van de relaties tussen organisatie en milieu, de onderscheidene groepen binnen de organisatie en het individu en de organisatie*, 1e druk, 5e oplage, Samsom, Alphen a/d Rijn.

-  Leeuw, A.C.J. de (1996), Ontwerpen: een beknopt exposé. In: Leeuw, A.C.J. de, Bedrijfskundige methodologie, management van onderzoek, 3e druk, Van Gorcum, Assen
-  Leijten, A.T. (1989), Organisatiediagnose: empirie betraapt. In: Organisatiediagnose: theorie en praktijk J. Chr. van en P.G.M. Hufen (red.), Spruyt, Van Mantgem & De Does bv, Leiden
-  Inleiding organisatieveranderingsprocessen
-  Nadler, D en M. Tushman (1988), Strategic Organization Design: Concepts, Tools & Processes, Scott, Foresman and co, Illinois
-  Otto, M.M. en A.C.J. de Leeuw (1989), Kijken, denken, doen: organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid, Van Gorcum, Assen/Maastricht
-  Otto, M.M. (1996), Het besturen van veranderingsprocessen, In: Lemstra, W., W.J. Kuyken en C.N.J. Versteden (red.), Handboek Overheidsmanagement, 2^e druk, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen a/d Rijn, p.95-114
-  Paul, J.C.L, M.R. van Gils, L. Karsten, M.A.G. van Offenbeek en J de Vries (1994), Organisatie en gedrag, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
-  Tichy, N.M. (1983), Managing Strategic Change: technical, political and cultural dynamics, John Wiley & Sons, Canada.
-  Vennix, J.A.M. (1999), Onderzoeks- en Interventiemethodologie: een beknopte inleiding, Faculteit der Beleidswetenschappen, Katholieke Universiteit Nijmegen
-  Vennix, J.A.M. (1996), Group Model Building: Facilitating Team Learning Using System Dynamics, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England
-  Zaltman, G en R. Duncan (1977), Strategies for Planned Change, John Wiley & Sons, New York
-  Zee, H. van der (1995), Het rad van verandering, M&O, 5, 49, p.328-353

