



# *PARTICIPATIEF VERANDEREN*



**Marleen van de Westelaken**  
**Vincent Peters**  
**Nijmegen, 2011**



**Samen**  
*spraak*  
spel·simulaties

*Informatie over Spelsimulaties*



# ***PARTICIPATIEF VERANDEREN***

## **I n h o u d**

1	Inleiding	1
2	Waarom participatie in het veranderingsproces?	2
3	Vormen van participatie	8
4	De fasen van de DOVE-cyclus	15
5	Samenvatting	26
6	Referenties	27



# 1

## Inleiding

Veranderingsprocessen die in organisaties zijn meestal erg complex, omdat de problemen die aanleiding geven tot de verandering doorgaans ongebruikelijk en onduidelijk zijn, en oplossingsalternatieven doorgaans niet eerder geprobeerd en onduidelijk zijn. Voor deze organisatieveranderingsprocessen is informatie nodig over de organisatie, het probleem en mogelijke oplossingen die passen bij de organisatie en haar medewerkers. Deze informatie ligt bij of zit in de menselijke middelen: de organisatieleden. Om die informatie expliciet te krijgen, zullen organisatieleden in meer of mindere mate moeten participeren (in delen) van het veranderingsproces.

Volgens Van Amelsvoort (In: Van Hooft en Benders, 2000) betreft participatie “het beïnvloeden van veranderingsprocessen door meerdere partijen, die naast verschillende belangen ook gezamenlijke belangen hebben en erkennen”. Bij participatief veranderen worden deze organisatieleden - degenen die de verandering ondergaan of actor zijn in die verandering - op de een of andere manier betrokken bij het veranderingsproces, waardoor zij invloed kunnen uitoefenen op de veranderingsproces en er sprake is van gedeelde verantwoordelijkheid. Op welke manier dat dan zou kunnen, zal in dit artikel uiteen worden gezet. Hierbij moet opgemerkt worden dat participatief veranderen niet automatisch betekent dat álle organisatieleden worden betrokken bij de verandering. Vaak neemt een representatieve groep, bijvoorbeeld enkele personen uit de verschillende lagen van de organisatie of een stuurgroep, deel aan (bepaalde fasen van) het proces.

In de tweede paragraaf van dit artikel zal beschreven worden waarom veranderaars en organisaties voor participatie in het veranderingsproces kunnen kiezen en welke afwegingen kunnen leiden tot de keuze om niet participatief te veranderen. Vervolgens zullen in de derde paragraaf vormen van participatie toegelicht worden. Daarna zullen de vier fasen van de DOVE-cyclus beschreven worden, waarbij tevens een koppeling gemaakt zal worden met de vormen van participatie. Een samenvattende paragraaf sluit dit artikel af.

# 2

## Waarom participatie in het veranderingsproces?

Er zijn verschillende redenen aan te geven waarom een veranderaar zou kiezen voor een participatieve benadering van een veranderingsproces. Naast het feit dat organisatieleden beschikken over informatie over de organisatie, het probleem, de probleemsituatie en mogelijke oplossingen, is de verwachting dat participatie ook tot minder weerstand en tot meer veranderingsbereidheid leidt, tot het gebonden voelen van de participanten aan het veranderplan en de (verwachte) uitkomsten van de verandering en tot een effectievere uitvoering van de verandering. Ook stimuleert participatie de gemeenschapszin, ondernemersgedrag en commitment. Participatief veranderen getuigt tevens van een zeker vertrouwen in de organisatieleden wat leidt tot meer initiatief, toewijding en openheid. Maar er zijn ook zeker nadelen aan participatief veranderen. Zowel redenen om voor participatief veranderen te kiezen als de afwegingen om dat niet te doen, zullen in deze de paragraaf behandeld worden.

### 2.1 Redenen voor participatie

Redenen om organisatieleden te laten participeren in het veranderingsproces zijn:

- ▶ Door participatie kunnen organisatieleden hun kennis gebruiken voor het veranderingsproces. Organiseleleden beschikken over de informatie en kennis over het probleem, de probleemsituatie en de organisatie. Van Eijbergen (1999) noemt organisatieleden in dit verband 'lokale kennisexperts'<sup>1</sup>. Als veel organisatieleden participeren is er een directere toegang tot deze informatie (Van Nistelrooij, 1998). Informatie, kennis en vaardigheden die in de organisatieleden aanwezig is, wordt ingezet ten behoeve van het veranderingsproces.
- ▶ Participatie leidt tot minder weerstand. Weerstand wordt door Metselaar en Cozijnsen (1997, p.35) gedefinieerd als "een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het

---

<sup>1</sup> Van Eijbergen noemt de adviseur/onderzoeker (veranderaar) de expert op het gebied van procesbegeleiding, de organisatieleden de lokale kennisexperts.

veranderingsproces te hinderen dan wel te vertragen<sup>2</sup>. Wissema c.s. (1991, p.1) onderscheiden twee soorten weerstand:

- ▶ weerstand die voortkomt uit onzekerheid, onbegrip, onmacht en bedreiging;
- ▶ weerstand die voortkomt uit oprechte zorg en motivatie voor de organisatie.

Door participatie zijn betrokkenen beter op de hoogte van wat de verandering voor hen in zal houden en zij kunnen daar nog invloed op uitoefenen, waardoor onzekerheid, onbegrip en bedreiging (deels) zullen afnemen en bezorgdheid kan worden weggenomen. Participatie zorgt voor meer contacten tussen veranderaar en organisatie en tussen top en werkvloer, waardoor er meer ruimte bestaat om aan te geven waar problemen zitten met betrekking tot de verandering.

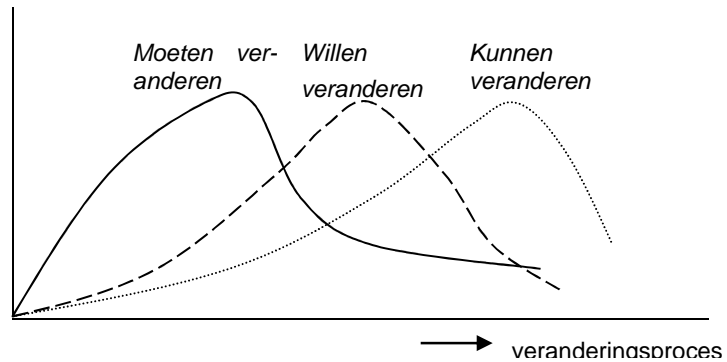
- ▶ Participatie leidt tot meer veranderingsbereidheid. Veranderingsbereidheid wordt door Metselaar en Cozijnsen (1997, p.35) dan gedefinieerd als “een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen”.
- ▶ Uit onderzoek van Metselaar blijkt dat er bij mensen aan drie voorwaarden voldaan moet worden om bereid te zijn tot veranderen, namelijk 'willen', 'kunnen' en 'moeten':
  - ▶ 'Willen' is de motivatie om te veranderen, mensen zien de meerwaarde van de verandering voor de organisatie en zichzelf in en de verandering roept positieve emoties op.
  - ▶ 'Kunnen' betekent dat mensen in staat zijn om te veranderen, dat wordt met name bepaald door ervaringen met voorgaande veranderingen.
  - ▶ 'Moeten' veranderen is dat mensen de noodzaak van veranderen onderkennen.

Dit betekent niet dat aan al deze voorwaarden tegelijkertijd moet worden voldaan: in eerste instantie moet worden gewerkt aan het onderkennen van de noodzaak van de verandering (moeten). Dit geeft al een impuls voor de motivatie om te veranderen (willen), dat daarna centraal staat om te zorgen dat de verandering geaccepteerd wordt (zie figuur 3.1). Daarna moet gewerkt worden aan mogelijkheden om te kunnen veranderen<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Er zijn verschillende opvattingen over wat weerstand is. In deze scriptie zal de definitie van Metselaar en Cozijnsen aangehouden worden, vooral ook om de tegenstelling met veranderingsbereidheid aan te geven.

<sup>3</sup> Werken aan moeten, willen en kunnen vindt tijdens het gehele veranderingsproces plaats, maar ook tijdens de afzonderlijke interventies.



**Figuur 3.1** Moeten, willen en kunnen

Wissema, Messer en Wijers (1991, p.17) maken nog een onderscheid in passieve en actieve veranderingsbereidheid. Passieve veranderingsbereidheid uit zich in de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de veranderingen, zoals zich niet verzetten en zich willen inzetten als een ander het initiatief neemt. Actieve veranderingsbereidheid veronderstelt een meer actieve, anticiperende en zelfaanpassende instelling, waarbij ook zelf initiatief wordt genomen. Wissema, Messer en Wijers noemen dit veranderingsgezindheid. Van Nistelrooij (1998) geeft aan dat als organisatieleden participeren, dat hen dat aanzet tot het van binnenuit actief veranderen van hun eigen organisatie.

Door participatie in het veranderingsproces krijgen organisatieleden meer inzicht in de noodzaak tot veranderen en de meerwaarde ervan voor de organisatie; de 'moeten'- en 'willen'-componenten. De 'kunnen'-component wordt door participatie minder direct beïnvloed. Participatie in het veranderingsproces zal er wel toe leiden dat mensen in de toekomst beter in staat zijn te veranderen, organisatieleden kunnen immers ervaring opdoen met veranderen (Van Kasteren, 2002).

- ▶ Participatie leidt tot zich betrokken voelen bij het veranderplan en de (verwachte) uitkomsten van de verandering. Hoe meer een veranderingsproces afhankelijk is van de inzet van deelnemers in de organisatie, hoe noodzakelijker het is dat die zich gebonden voelen aan de uitkomsten (Kapteyn, 2000, p.76). Participatie leidt tot eigendom van problemen, oplossingen en uitkomsten. Hoe meer invloed organisatieleden op het veranderingsproces hebben, des te meer eigendom er ontstaat. Participatie leidt ook tot commitment en draagvlak: or-



organisatieleden voelen zich verbonden aan de verandering, betrokken bij de uitkomsten en willen daarom veranderen.

- ▶ Participatie stimuleert de gezamenlijke verantwoordelijkheid en commitment. Als organisatieleden in staat worden gesteld te doorgronden waarom een bepaalde beslissing genomen wordt, wat de benodigde inspanning ervoor kan zijn, neemt de bereidwilligheid en motivatie voor de verandering toe. De kracht van 'zelf bedacht' is veel sterker dan het 'uitvoeren van een gedachte van een ander' (Beenen c.s., 2000, p.29). Tevens zullen volgens Strauss (In: Werkman c.s., 2001), als mensen worden uitgenodigd om te participeren in het veranderingsproces en hun ideeën serieus worden genomen, de steun en inzet voor het veranderingsproces toenemen. Participatie stimuleert zo de gezamenlijke verantwoordelijkheid en commitment.
- ▶ Organisatieleden worden als het ware gemandateerd om zelf verantwoordelijkheid te dragen voor de uitwerking en realisatie van de verandering. Zij krijgen ook informatie die hen in staat stelt om goede beslissingen te nemen (Van Hooft en Bender, 2000). Zij kunnen zich daardoor meer verantwoordelijk voelen voor de verandering en zich ervoor inzetten (ondernemerschap).
- ▶ Participatie leidt tot een effectiever verloop van het veranderingsproces. Zoals in de inleiding al genoemd is, beschikken de organisatieleden over vitale informatie over de organisatie, het probleem en mogelijke oplossingen die passen bij de organisatie en haar organisatieleden. Hen betrekken bij de verandering, hen laten participeren in het proces leidt tot effectievere en beter passende oplossingen. Bennebroek-Gravenhorst en Boonstra (1997) halen auteurs aan (Boonstra & Steensma, Koopman & Pool, De Leeuw, Aspeslagh) die aangeven dat bij fundamentele verandering, waarbij diep ingegrepen wordt in de processen van de organisatie, actieve betrokkenheid bij de verandering noodzakelijk is. Vernieuwing van strategie, structuur en cultuur (de harde en zachte elementen in een veranderingsproces) vraagt volgens hen om een gezamenlijke inspanning van alle organisatieleden. Onvoldoende betrokkenheid kan ertoe leiden dat de (effectieve) uitvoering van de verandering problematisch wordt.
- ▶ Participatie kan bijdragen aan het veranderen van gedrag, kennis, vaardigheden, attitudes en normen. Gedragsverandering vindt plaats op basis van nieuwe informatie en als er leerprocessen plaatsvinden. Organisatieleden kunnen deze informatie verkrijgen door aan veranderingsactiviteiten deel te nemen. Participatie is nodig om zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken (Van Kasteren, 2002).
- ▶ Als de organisatie de organisatieleden de mogelijkheid geeft om te participeren getuigt dat van een zeker vertrouwen in de organisatieleden, waardoor de organisatieleden meer ver-

trouwen in zichzelf en de organisatie zullen krijgen. Zij zullen meer initiatief, toewijding en openheid vertonen (Beenen c.s, 2000, p.31).

Dit alles wil niet zeggen dat participatief veranderen in elke situatie de ideale oplossing is. Het zal niet zo zijn dat weerstand geheel verdwijnt, dat de veranderingsbereidheid maximaal is en dat er automatisch draagvlak bestaat, maar er zal minder weerstand, meer veranderingsbereidheid en meer draagvlak zijn dan wanneer organisatieleden niet worden betrokken in het veranderingsproces.

### **2.2 Redenen om organisatieleden niet te laten participeren**

Ook is er nog een aantal afwegingen waar in veranderingsprocessen rekening mee gehouden wordt. Deze afwegingen zouden, afhankelijk van de organisatie en het veranderingsproces, kunnen leiden tot de keuze om niet participatief te veranderen of dat niet in alle fasen te doen:

- Het kost veel meer tijd om organisatieleden te betrekken; zowel de tijd die nodig is om hen te laten participeren als de tijd die verloren gaat omdat zij niet in staat zijn op dat moment hun werk uit te voeren. Van Kasteren (2002) geeft wel aan dat deelname aan het vaststellen van de gewenste situatie er toe kan bijdragen dat gedragspatronen, denkbeelden, overtuigingen en bewustzijn van individuen en groepen veranderen. Op deze manier wordt volgens hem de tijd die door vroegtijdige participatie 'verloren' is gegaan, 'terugverdiend' in latere fasen. Implementatieproblemen kunnen zo voorkomen worden, omdat de kans dat organisatieleden tijdens de invoering met oplossingen worden geconfronteerd, waarvan ze de problemen en achtergronden niet kennen, minder groot wordt.
- Er is ook niet altijd tijd om iedereen erbij te betrekken, zoals in crisissituaties. De situatie vraagt dan om snelle reacties en beslissingen. Dit is bij participatief veranderen minder goed mogelijk.
- Participatief veranderen kost meer geld. Organizatieleden moeten vaak fysiek bij elkaar worden gebracht. Als grote groepen mensen deelnemen aan een interventie, kan dat een kostbare gelegenheid worden. En tijd, zoals al aangestipt is, is ook geld: salaris en verlies van productie.
- Als organisatieleden de mogelijkheid krijgen om te participeren, invloed uit te oefenen, betekent dat dus ook dat er (meer) ruimte komt om macht uit te oefenen en politieke spelletjes te spelen. Als er binnen de organisatie sprake is van overheersend wantrouwen of ver-

starde belangentegenstellingen, zoals ernstige conflicten, kan participatie dit vergroten (Reijnders, 2000, p.19).

- De organisatie is niet altijd in staat participatief te veranderen of de organisatieleden zijn daar niet toe in staat. The Change Factory (1999, p. 24), onderdeel van Berenschot, onderscheidt twee soorten organisaties: warme en koude. Een warme organisatie wordt gedreven door autonomie en zelfsturing, management en organisatieleden ontwikkelen samen doelstellingen, individuen hebben veel invloed op de prioriteiten van de organisatie en er wordt veranderd vanuit een gedeelde ambitie. In een warme organisatie zullen organisatieleden meer gemotiveerd zijn en het ook meer op prijs stellen als zij kunnen participeren in een veranderingsproces dan in een koude organisatie. In een koude organisatie is de dominante factor sturing door het management, het management bepaalt taken en doelstellingen, gedrag en prioritering, er is een ambitie vanuit de top om veranderingen door te voeren. Of een organisatie nu warm of koud is, het commitment van het topmanagement aan de verandering is van essentieel belang: organisatieleden blijven altijd huiverig als het topmanagement niet achter de verandering staat (Paton en McCalman, 2000).
- Als organisatieleden betrokken worden in het veranderingsproces, wordt bij hen de verwachting gewekt dat er iets gedaan zal worden met hun inbreng. Als blijkt dat met hun inbreng weinig tot niets wordt gedaan, kan dat meer weerstand oproepen dan dat participatie weg kan nemen.

# 3

## Vormen van participatie

In de bovenstaande paragraaf zijn redenen om organisatieleden te laten participatie in veranderingsprocessen aan bod gekomen; door participatief veranderen wil men onder andere commitment, eigenaarschap en draagvlak bereiken, weerstand verminderen en veranderingsbereidheid vergroten. Er zijn verschillende manieren waarop participatie vorm kan krijgen in veranderingsprocessen, zij worden in deze dit artikel aangeduid met de term vormen van participatie en zullen in deze paragraaf worden geïntroduceerd. Nadat deze vormen beschreven zijn, zullen zij ingedeeld worden aan de hand van een aantal aspecten van participatie.

### 3.1 Vormen van participatief veranderen

Van Kasteren (2002) onderscheidt de volgende vormen van participatie:

- Informeren/overdragen: organisatieleden nemen kennis van specifieke informatie, die betrekking kan hebben op concept, ideeën, voorstellen, plannen, voorgenomen activiteiten, reeds uitgevoerde activiteiten, werkwijzen of processen.
- Experimenteren/oefenen: organisatieleden worden in de gelegenheid gesteld één of meerdere alternatieven en/of oplossingen te onderzoeken en/of uitproberen. Eveneens kunnen organisatieleden in de gelegenheid worden gesteld om te oefenen met nieuwe vaardigheden of met de integratie van verschillende (leer)ervaringen.
- Meedenken: organisatieleden leveren een bijdrage aan het vaststellen van problemen, het opstellen van alternatieven en/of het bedenken van oplossingen. De daadwerkelijke besluitvorming wordt door anderen gedaan. De organisatieleden wordt als het ware om advies gevraagd.
- Beslissen: organisatieleden nemen deel aan de besluitvorming over specifieke onderwerpen. De besluitvorming kan op allerlei onderwerpen betrekking hebben zoals een diagnose, de veranderdoelen, de keuze van een productie- en/of besturingsstructuur, het soort systemen dat wordt ingevoerd etc.

Lynton en Pareek (2000, p.158) geven eveneens aan als vorm van participatie:

- ▶ Onttrekken van kennis: kennis uit de organisatie, dat wil dus zeggen kennis van de organisatieleden, wordt gebruikt om een beeld te vormen over (delen van) de organisatie, zoals zij nu is of zou moeten zijn.

En Beenen (2000, p.29) geeft nog aan:

- ▶ Uitwisseling van visies: organisatieleden wordt gevraagd de verschillende perspectieven die op een probleem, situatie en/of oplossingen bestaan te delen met andere organisatieleden.

Uitwisselen van visies vertoont een zekere overlap met onttrekken van kennis. Bij onttrekken van kennis echter loopt de communicatie alleen van de organisatieleden naar de veranderaar. Bij het uitwisselen van visies wil de veranderaar echter ook bereiken dat organisatieleden op de hoogte raken van elkaars perspectief, waardoor men meer begrip krijgt voor verschillende standpunten en de onderlinge communicatie verbetert. Er is dus ook sprake van communicatie onderling.

### 3.2 Indeling van de participatieve vormen

Deze vormen kunnen in een bepaalde volgorde worden geplaatst. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een aantal aspecten van participatie, onder andere die De Wilde & Geverink en Van Hooft & Bender gebruiken in hun beschrijvingen en definities van participatie.

De Wilde en Geverink (2001, p.41) nemen aan dat hoe hoger de daadwerkelijke participatiegraad is, hoe groter het draagvlak voor het besluitvormings- en veranderingsproces zal zijn<sup>4</sup>. Onder de participatiegraad verstaan zij de mate van invloed op het veranderings- en besluitvormingsproces. Zij onderscheiden vier verschillende gradaties van invloed, waarbij de mate van invloed en het draagvlak steeds toenemen:

- Verkopen: de noodzaak en voordelen van de verandering worden verkocht door de top, het besluit kan niet ter discussie worden gesteld;
- Valideren: de top of een andere kleine groep houdt bepaalde visies, ideeën, doelen et cetera tegen de mening van anderen in de organisatie of probeert deze in een klein deel van de organisatie uit om aanpassingen mee te nemen op basis van evaluatie.

---

<sup>4</sup> Deze aanname is gebaseerd op de positieve correlatie die zij terugvinden tussen tevredenheid en participatie op basis van evaluaties van workshops, conferenties e.d. die zij hebben uitgevoerd.

- Consulteren: de top komt niet met een uitgewerkt plan, maar met een globaal plan, globale visie, voorlopige doelen etc. Men houdt voldoende ruimte voor inhoudelijke inbreng en feedback vanuit de organisatie en haar omgeving en realiseert zich dat het plan er heel anders uit kan komen te zien.
- Co-creëren: zonder dat vooraf vaststaande standpunten en zonder dat bepaalde machthebbers per definitie de doorslag geven, worden visies ontwikkeld, plannen gemaakt en besluiten genomen en uitgevoerd. Het is een inclusief proces dat alle individuele perspectieven in gelijke mate betreft, ongeacht functie, opleidingsniveau, expertise et cetera.

Van Hooft en Bender (2000) maken een onderscheid in directe en indirecte participatie. Indirecte participatie houdt volgens hen vooral ‘meeweten’ in, wat betekent dat organisatieleden geïnformeerd zijn. Bij directe participatie staan wat zij noemen ‘meepraten’ en ‘meebeslissen’ centraal. Er kan dan daadwerkelijk invloed uitgeoefend worden op de besluitvorming en er is sprake van gedeelde verantwoordelijkheid.

Van Hooft en Bender (en ook Van Amelsvoort, zie paragraaf 1) spreken over participatie in termen van invloed en gedeelde verantwoordelijkheid en over directe en indirecte participatie. De Wilde en Geverink spreken over invloed en draagvlak. In de beschrijving van de vormen van participatie is de manier van communicatie naar voren gekomen. De verschillende vormen van participatie zouden kunnen worden beschreven en ingedeeld aan de hand van deze aspecten van participatie:

- Richting van communicatie en informatie;
- Directe of indirecte participatie;
- Mate van invloed op het veranderingsproces<sup>5</sup>;
- Mate van gedeelde verantwoordelijkheid.

Wanneer de eerder genoemde vormen van participatie beschreven worden aan de hand van deze vier aspecten, levert dat het volgende overzicht op:

---

<sup>5</sup> Omdat draagvlak volgens De Wilde en Geverink positief correleert met invloed op het veranderingsproces zal alleen het laatste aspect worden meegenomen.

	Richting van communicatie en informatie	Directe/indirecte participatie	Mate van invloed op het veranderingsproces	Mate van gedeelde verantwoordelijkheid
Informereren/overdragen	Communicatie loopt maar in één richting: van veranderaar naar degenen die moeten veranderen. Passieve vorm van participatie.	Indirecte participatie	Zeer laag; informeren geeft de organisatieleden maar weinig invloed <sup>6</sup> .	Zeer laag
Experimenteren/oefenen	De communicatie loopt in verschillende richtingen: van veranderaar naar organisatieleden die moeten veranderen en terug. Hier vindt communicatie plaats door uitwisseling van informatie én door te doen.	Directer dan informeren, maar minder direct dan beslissen.	Afhankelijk van de fase van het veranderingsproces. In de ontwerp-fase zal de invloed op het ontwerp groot kunnen zijn, men experimenteert met verschillende alternatieven en probeert daar een keuze uit te maken. In de veranderingsfase zal de invloed minder groot zijn, het zal hier met name gaan om het oefenen met nieuwe vaardigheden zijn voor de gewenste situatie.	Hoog
Meedenken	Communicatie vindt plaats in verschillende richtingen: tussen veranderaar en degenen die moeten veranderen en tussen degenen die moeten veranderen onderling	Directe participatie	Meedenken heeft een grote invloed, organisatieleden leveren een bijdrage aan het vaststellen van problemen, het opstellen van alternatieven en/of het bedenken van oplossingen.	Hoog
Beslissen	Communicatie vindt eveneens plaats in verschillende richtingen: tussen verande-	Directe participatie	Beslissen heeft de meeste invloed op de verandering, organisatieleden kunnen beslissingen maken	Zeer hoog

<sup>6</sup> Het belang van informeren moet echter niet worden onderschat; als organisatieleden niet weten waar zij aan toe zijn en wat hen te wachten staat, zal de verandering veel weerstand en sabotage oproepen. Overinformereren door continue voorlichting over de noodzaak, het doel en de voortgang van de verandering is beter dan te weinig informatie verstrekken.

## Participatief veranderen

	Richting van communicatie en informatie	Directe/indirecte participatie	Mate van invloed op het veranderingsproces	Mate van gedeelde verantwoordelijkheid
	raar en degenen die moeten veranderen en tussen degenen die moeten veranderen onderling.		over de voortgang van het proces en de plannen die er liggen.	
Onttrekken van kennis	De communicatie loopt met name van degenen die moeten veranderen naar de veranderaar. Passieve vorm van participatie en communicatie, maar actiever dan informeren/overdragen.	Directer dan informeren, maar minder direct dan beslissen.	De invloed op het proces bij kennis onttrekken is laag, maar hoger dan bij informeren, omdat organisatieleden kunnen bepalen welke informatie bij de veranderaar terecht komt.	Laag
Uitwisselen van visies	Hetzelfde als bij kennis onttrekken, met dit verschil dat de veranderaar ook wil bereiken dat organisatieleden op de hoogte raken van elkaars perspectief. Er is dus ook sprake van communicatie onderling, al is die minder intensief dan bij meedenken en beslissen.	Directer dan informeren, maar minder direct dan beslissen.	De invloed op het veranderingsproces is ongeveer gelijk aan onttrekken van kennis.	Laag

Als deze tabel in zijn geheel bekeken wordt, kan een zekere volgorde in de vormen van participatie onderscheiden worden:

Informeren en overdragen, onttrekken van kennis en uitwisselen van visies zijn passievere vormen van participatie. De communicatie vindt over het algemeen in één richting plaats en de invloed op het veranderingsproces is laag. Kennis onttrekken en uitwisselen van visies zijn echter minder passief dan informeren, omdat de communicatie bij deze vormen van de organisatieleden naar de veranderaar loopt (bij het uitwisselen van visies is ook nog sprake van communicatie



tussen organisatieleden). Bij onttrekken van kennis is de invloed op het veranderingsproces groter dan bij informeren en overdragen.

Bij experimenteren en oefenen, meedenken en beslissen vindt communicatie in alle richtingen plaats: tussen de veranderaar en de organisatieleden en tussen organisatieleden onderling. Bij experimenteren en oefenen vindt de communicatie plaats door informatie-uitwisseling én door te doen. Bij meedenken is de invloed op het veranderingsproces groot, bij experimenteren/oefenen is dat afhankelijk van de fase. Omdat bij experimenteren ook de mogelijkheid bestaat een keuze te maken uit alternatieven, zal experimenteren tussen meedenken en beslissen staan. Als organisatieleden kunnen beslissen in het veranderingsproces is hun invloed het grootst; zij kunnen dan beslissen over de inhoud en de voortgang van het proces.

Voor het vervolg van dit artikel zullen we de volgende indeling van participatie gebruiken:

**Informeren/overdragen:**

organisatieleden nemen kennis van specifieke informatie, die betrekking kan hebben op concept, ideeën, voorstellen, plannen, voorgenomen activiteiten, reeds uitgevoerde activiteiten, werkwijzen of processen.

**Onttrekken van kennis:**

kennis uit de organisatie, dat wil dus zeggen kennis van de organisatieleden, wordt gebruikt om een beeld te vormen over (delen van) de organisatie, zoals zij nu is of zou moeten zijn.

**Uitwisseling van visies:**

organisatieleden wordt gevraagd de verschillende perspectieven die zij hebben op een probleem, situatie en/of oplossingen, te delen met andere organisatieleden.

**Meedenken:**

organisatieleden leveren een bijdrage aan het vaststellen van problemen, het opstellen van alternatieven en/of het bedenken van oplossingen. De daadwerkelijke besluitvorming wordt door anderen gedaan. De organisatieleden wordt als het ware om advies gevraagd.

### Experimenteren/oefenen:

organisatieleden worden in de gelegenheid gesteld één of meerdere alternatieven en/of oplossingen te onderzoeken en/of uitproberen. Eveneens kunnen organisatieleden in de gelegenheid worden gesteld om te oefenen met nieuwe vaardigheden of met de integratie van verschillende (leer)ervaringen.

### Beslissen:

organisatieleden nemen deel aan de besluitvorming over specifieke onderwerpen. De besluitvorming kan op allerlei onderwerpen betrekking hebben zoals een diagnose, veranderdoelen, de keuze van een productie- en/of besturingsstructuur, het soort systemen dat wordt ingevoerd etc.

In principe kunnen deze vormen van participatie in alle fasen van de veranderingscyclus worden toegepast, maar in een fase kan de ene vorm meer geschikt zijn dan de andere. Hoe de vormen ingevuld worden verschilt ook per fase, dit zal in de volgende paragraaf verder uitgewerkt worden.

# 4

## De fasen van de DOVE-cyclus

Het organisatieveranderingsproces kan worden opgevat als een proces dat bestaat uit vier fasen, namelijk de diagnose, het ontwerp, de verandering en de evaluatie. De beginletters van deze fasen vormen het woord DOVE, reden waarom het veranderproces wordt aangeduid als de DOVE-cyclus. 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. Daarna zal geprobeerd worden te beschrijven hoe de verschillende vormen van participatief veranderen terug kunnen komen in de desbetreffende fase.

### 4.1 Diagnosefase (probleemkeuze en analyse)

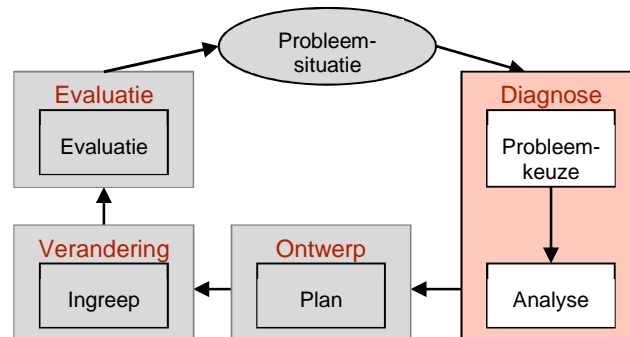
#### Doel

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 de overkoepelende DOVE-cyclus bestaat de diagnosefase ook uit een aantal fasen. De Caluwé en Vermaak (2000, p.100) onderscheiden een voorfase en een uitvoerende fase.

In de voorfase moet worden gezorgd dat de initiatiefnemer bereid is het diagnoseproces te steunen en de resultaten te accepteren. Er wordt overeenstemming over doel, werkwijze en condities van de eigenlijke diagnose gevonden en ook een eerste afbakening van het probleem gemaakt. Dit wordt ook wel de intake genoemd.

In de uitvoerende fase<sup>7</sup> vindt een aantal stappen plaats:

- Identificeren van het probleem;
- Selecteren van vraagpunten, beslissen wie betrokken zal worden en beslissen welke wijze van dataverzameling wordt gehanteerd;
- Gegevens verzamelen en ordenen;
- Gegevens samenvatten en analyseren;
- Terugkoppelen en aanbevelingen geven;
- Besluit nemen en implementeren.

---

<sup>7</sup> 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).

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 de eerste stap van de uitvoerende fase. De volgende stappen betreffen de analyse.

In 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. Het diagnoseproces moet bewust ontworpen en gekozen worden; het moet zowel afhangen van wat past bij de te veranderen organisatie als van de voorkeur van de veranderaar. De diagnose is op zichzelf al een interventie en heeft invloed op de organisatie. Zoals Mintzberg c.s. al aangaven: '*Diagnosis is probably the single most important routine, since it determines in large part, however implicitly, the subsequent course of action*' (1976, In: Hufen en Leijten, 1989, p.9).

Niet alleen de analyse is belangrijk, maar vooral ook het draagvlak voor die analyse.

### **Beoogde resultaten**

Aan het einde van de diagnosefase liggen er twee diagnoses:

- ▶ 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, waarom de verandering wenselijk is, in welke richting veranderingen nodig zijn en waaraan de oplossing moet worden getoetst.
- ▶ 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?' enzovoorts. Hier worden de veranderingsdoelen, waarop concrete acties moeten worden gericht, geformuleerd (Kapteyn, 2000, p. 75).

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 daar niet toe in staat is. De organisatie kan dan opnieuw de diagnosefase doorlopen, waarbij een ander probleem bij de kop gepakt wordt, zoals een deel(probleem) van het aanvankelijke probleem.

**De vormen van participatief veranderen in de diagnosefase<sup>8</sup>**

Organisatieleden bezitten de meeste kennis over de organisatie. Kennis die onttrokken wordt uit de organisatieleden wordt gebruikt om een beeld te vormen van (delen van) de organisatie zoals zij nu is (huidige situatie) en zou moeten zijn (gewenste situatie).

Ook kunnen organisatieleden meedenken over de eisen waaraan de gewenste situatie zou moeten voldoen. Door meerdere organisatieleden samen visies op het probleem te laten uitwisselen wordt een completer beeld verkregen van het probleem; wat zijn de symptomen van het probleem, welke oorzaken liggen ten grondslag liggen aan het probleem en welke gevolgen hebben zij. Ook kan een beeld worden verkregen van de mate waarin de organisatie in staat is om te veranderen (de veranderdiagnose).

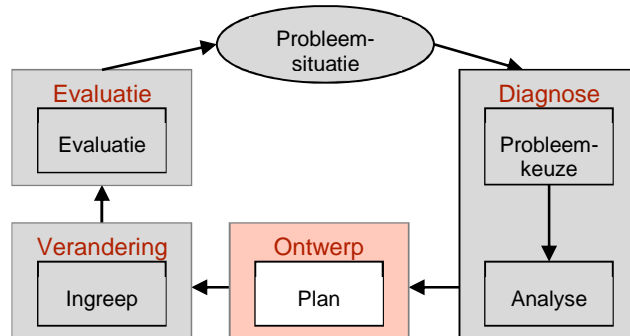
Deze activiteiten zijn met name belangrijk om de diagnose te kunnen uitvoeren. Om daarna ook iets te kunnen doen met de informatie die daaruit volgt (zowel met betrekking tot de inhoudelijke diagnose als de diagnose van de verandering) zijn informeren/overdragen en beslissen van belang. De informatie zoals die volgt uit de diagnose kan aan de organisatieleden worden voorgelegd; organisatieleden worden geïnformeerd over wat er is gevonden en/of over wat er verder gaat gebeuren. Organiseelieden kunnen ook betrokken worden bij het nemen van een beslissing over de voortgang van de diagnose.

Het zal in de diagnosefase minder vaak voorkomen dat organisatieleden gaan experimenteren en oefenen.

**4.2 Ontwerpfase**

**Doel**

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



<sup>8</sup> Er wordt gekeken naar de participatieve activiteiten zoals die in het veranderingsproces zouden kunnen plaatsvinden, gezien het doel, het proces en de beoogde resultaten. Dit kan per organisatie verschillen en ook of degene die de diagnose uitvoert deel uitmaakt van de organisatie of van buiten is gehaald, is hier van invloed op.

van (delen van) de organisatie. Net als bij de diagnosefase moeten twee ontwerpen uit deze fase volgen: het (her)ontwerp van de organisatie en het ontwerp van de verandering.

### **Proces**

Volgens De Leeuw (1996, p.195) wordt in de ontwerpfase het volgende proces doorlopen: De eerste stap is het maken van een 'productspecificatie', deze omvat de doelstelling van het ontwerp (wat moet voor wie gemaakt worden), nadere specificaties (aan welke eisen moet het ontwerp voldoen) en de randvoorwaarden (welke beperkingen gelden voor het ontwerp). Daarna worden hulpmiddelen (zoals theorieën, concepten, ontwerpmodellen, gefaseerde aanpakken etc.) gebruikt om tot een of meerdere (her)ontwerpen te komen. Omdat niet-functionerende aspecten niet altijd veranderbaar zijn, wordt rekening gehouden met op welke aspecten gericht actie ondernomen kan worden (Otto en De Leeuw, 1989, p.4).

Tenslotte wordt één ontwerp gekozen, dat wordt getoetst aan de productspecificaties en – als het voldoet – verder uitgewerkt.

De inhoudelijke diagnose bepaalt min of meer welke aard van expertise nodig is voor het ontwerpen. Als het probleem bijvoorbeeld te maken heeft met de structuur of procedures, dan is andere deskundigheid vereist dan wanneer het te maken heeft met het vergroten van de competenties van de organisatieleden. Ook maakt het verschil of het probleem strategisch van aard is of operationeel. Vooral bij ontwerpen en veranderen moet de organisatie zich afvragen of de kennis en deskundigheid in de organisatie aanwezig is of dat een expert van buiten de organisatie erbij moet worden gehaald. Er bestaan tussen deze twee uitersten – deskundigen van de organisatie ontwerpen alles zelf of experts van buiten doen dat – zijn nog verschillende mogelijkheden, zoals samenwerking.

Bij het ontwerpen moet rekening gehouden worden met de context van de organisatie. Een ontwerp van de organisatie dat misschien wel de gewenste organisatie representeert, maar door gebrek aan middelen of tijd niet mogelijk of wenselijk 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 worden teruggegaan naar de diagnosefase, waarna de ontwerpfase weer (deels) opnieuw kan worden ingezet.

### **Beoogde resultaten**

Aan het einde van de ontwerpfase zal er een inhoudelijk ontwerp en een ontwerp voor de verandering moeten zijn.

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'<sup>9</sup>. Dit inhoudelijke ontwerp moet aan de eisen die in de diagnosefase zijn geformuleerd voldoen, waarbij ook rekening wordt gehouden met de randvoorwaarden. In dat ontwerp moet aangegeven zijn wat het object van verandering is 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 (zodat in de veranderingsfase voornamelijk het implementatieproces centraal staat), maar met een zekere flexibiliteit (omdat het ontwerp in de veranderingsfase altijd wel in meer of mindere mate aangepast zal moeten worden, bijvoorbeeld omdat men 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').

Aan het einde van de ontwerpfase zal er, naast dit inhoudelijk ontwerp, ook een ontwerp moeten liggen voor de verandering. Dit wordt ook wel een interventieplan of veranderplan genoemd. De Caluwé en Vermaak (2000, p.127) beschrijven dit als 'een integraal, haalbaar en relevant plan voor interventies in een organisatie gericht op het feitelijk implementeren van de beoogde uitkomsten van een verandering'. Integraal betekent dat alle stappen van tevoren en in hun samenhang zijn doordacht, haalbaar betekent dat het voldoet aan de randvoorwaarden en relevant betekent dat het plan aantoonbaar bijdraagt aan de beoogde uitkomsten. In het interventieplan wordt de aanpak beschreven: welke (samenhangende) interventies worden wanneer gepleegd, met welk doel, op wie is de interventie gericht, op welk niveau (organisatie, groep, individu), wie is er verantwoordelijk voor, wie is er verder bij betrokken en hoe wordt dit alles gecommuniceerd naar de organisatie(leden). Door vóór de daadwerkelijke verandering een plan voor die verandering te maken, wordt er beter nagedacht over de interventies en de effectiviteit daarvan in het 'grotere geheel': eerst denken, dan doen.

### ***De vormen van participatief veranderen in de ontwerpfase***

In de diagnosefase is de huidige situatie in kaart gebracht en zijn de eisen waaraan de gewenste situatie moet voldoen geformuleerd. In de ontwerpfase wordt een ontwerp gemaakt van de gewenste situatie en hoe die situatie bereikt kan worden.

---

<sup>9</sup> Met ontwerp wordt ontwerp in brede zin van het woord bedoeld: de situatie waarin het probleem opgelost is, niet alleen ontwerp van de 'harde' elementen.



Organisatieleden kunnen op verschillende manieren participeren. Zo kunnen ze meedenken over alternatieven en oplossingen voor het probleem en over knelpunten die op zouden kunnen treden tijdens de veranderingsfase. Dat kan vanaf het begin van de ontwerpfase zo zijn, maar het kan ook zo zijn dat er eerst door een expert een initieel, globaal ontwerp gemaakt wordt, waarna organisatieleden hun eigen ideeën kunnen inbrengen en feedback kunnen geven. Op deze manier wordt tegelijkertijd hun kennis gebruikt om een beeld te vormen van hoe de organisatie er wenselijk uit zou moeten zien, welke (ontwerp)alternatieven mogelijk zijn en hoe die verandering geïmplementeerd zou kunnen worden (kennis onttrekken).

Organisatieleden kunnen in de ontwerpfase visies met elkaar uitwisselen over hoe zij de gewenste situatie zien en hoe die situatie bereikt zou kunnen worden. Hierdoor ontstaan meerdere alternatieven. Door het uitwisselen van visies wordt meer begrip gekweekt voor elkaars standpunten en kunnen onverwachte zaken naar boven komen. In de ontwerpfase kan men experimenteren en oefenen met verschillende alternatieven om deze uit te proberen en daar een keuze uit te maken. Het zal echter niet altijd mogelijk zijn om met verschillende ontwerpen te experimenteren, omdat vooral bij complexe veranderingsprocessen het al moeilijk is een alternatieve situatie te beschrijven, laat staan deze te creëren.

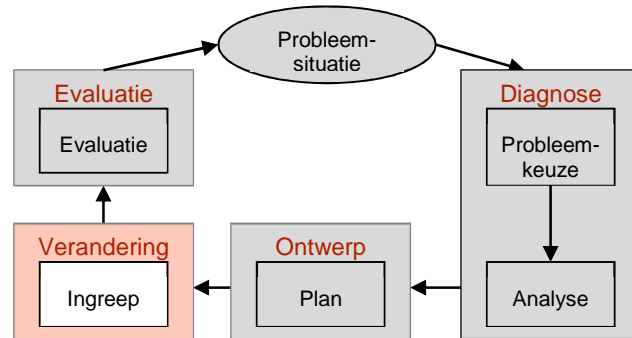
Als de ontwerpfase op zijn einde loopt, moeten er beslissingen genomen worden over het ontwerp. Dit kan gedaan worden door de organisatieleden te laten participeren, al zal dit vaker een (select) deel van de organisatie zijn. Als er meerdere alternatieven zijn ontwikkeld, zal er een keuze gemaakt moeten worden voor een van de alternatieven. Als er maar een ontwerp is, zal besloten moeten worden of met dit ontwerp verder gegaan wordt of dat er teruggegaan wordt naar het begin van de ontwerpfase. Dit geldt voor beide ontwerpen, zowel het inhoudelijke ontwerp als het plan voor de verandering. Ook kunnen organisatieleden meebeslissen over de veranderdoelen die gesteld zullen worden in het veranderingsproces.

Informereren en overdragen kan tijdens de hele ontwerpfase plaatsvinden. Zo kunnen organisatieleden vanaf het begin op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen in de fase, welke ideeën en plannen er zijn en/of welke plannen uiteindelijk gekozen zijn en ingevoerd worden.

### 4.3 Veranderingsfase

#### Doel

Het doel van de veranderingsfase is het inhoudelijke ontwerp van de gewenste situatie invoeren in de organisatie door middel van het veranderplan. 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 termijn) bereikt moeten worden.



#### Proces

De eerste stap van het veranderingsproces is in feite grotendeels voorbereid in de diagnose- en ontwerpfase. In de diagnosefase 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 ontwerpfase vond - zoals in het voorgaande ook al is beschreven - de volgende voorbereidende stap plaats: het opstellen van een interventieplan.

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. Kapteyn (2000, p.69) merkt hierover op dat het bijzondere kenmerk van de veranderingsfase is dat er nieuwe informatie beschikbaar komt. Zo doen zich tijdens het project in de praktijk nog tussentijdse veranderingen voor en worden onvoorziene neveneffecten van de ondernomen acties of interventies zichtbaar. Door deze ontwikkelingen kan het zijn dat perceptie van het probleem door de organisatieleden verandert. Door nieuwe informatie kan herziening van de probleemdefinitie en aanpassing van het interventieplan nodig

zijn. Vanuit de veranderingsfase kan dus weer teruggrepen moeten worden op de diagnose- of ontwerpfase.

### **Beoogde resultaten**

Het resultaat van de veranderingsfase is idealiter het bereiken van de gewenste situatie.

### **De vormen van participatief veranderen in de veranderingsfase**

In de veranderingsfase zal meer nadruk liggen op informeren/overdragen en experimenteren/oefenen dan op andere vormen van participatie. De organisatieleden worden – als zij dat al niet (gedeeltelijk) zijn – op de hoogte gesteld van de veranderingen die in de organisatie plaats gaan vinden en wat dat betekent voor hun functie en taken. Er zal aangegeven worden wanneer welke interventies (nog) plaats gaan vinden, voor wie die bestemd zijn en welk doel daarmee bereikt zou moeten worden. Vervolgens kunnen de medewerkers gaan oefenen met de nieuwe situatie, zij kunnen dan bekijken wat er voor hen verandert, en de nieuwe vaardigheden die in deze situatie nodig zijn. Zo kunnen knelpunten boven komen drijven.

Meestal zijn in de veranderingsfase nog aanpassingen nodig, zowel inhoudelijk als procesmatig, daarom wordt de voortgang van het veranderingsproces gemonitord. Om deze informatie te verkrijgen, wordt kennis onttrokken bij de organisatieleden over de situatie zoals die is en over knelpunten in de nieuwe situatie en eventuele verbeterpunten. Organizeleden kunnen meedenken over knelpunten in de nieuwe situatie en eventuele verbeterpunten. Eventueel kunnen zij ook participeren in de beslissingen die worden genomen ten aanzien van de veranderingen in het veranderproces (bijsturende interventies) en de nieuwe situatie. Uitwisselen van de verschillende visies op de nieuwe situatie kan hierbij een plaats hebben.

## 4.4 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.

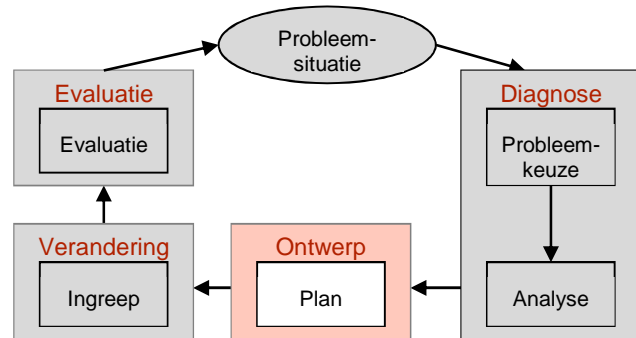
### Proces

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

- Procesevaluatie, waarbij het veranderingsproces zelf wordt geëvalueerd, waarbij bijvoorbeeld gelet wordt op beheersaspecten als tijd, geld, informatie, organisatie en kwaliteit.
- 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 evaluatiefeedback, waarbij wordt overgegaan naar evaluatie het gehele proces (meten van langere termijn effecten).
- 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).

### Beoogde resultaten:

Het product van de evaluatie is eigenlijk een waardering voor zowel het totale veranderingsproces als voor de verandering, zowel 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 DOVE-cyclus of misschien wel de hele DOVE-cyclus.



Over het algemeen wordt er tijdens de verschillende fasen van de DOVE-cyclus al geëvalueerd hoe het proces verloopt, of de implementatie goed gaat en of op deze manier de beoogde doelen bereikt zullen worden. Dit wordt 'monitoren' genoemd, waarbij bijsturing in het proces nog mogelijk is. De evaluatie zelf is achteraf.

**De vormen van participatief veranderen in de evaluatiefase**

In de evaluatiefase is kennis onttrekken de belangrijkste vorm. Men wil immers informatie over hoe het proces is verlopen, hoe de veranderingsstrategie is geïmplementeerd en of de eindresultaten zijn bereikt. De organisatieleden hebben deze kennis in zich. In de evaluatiefase kan het uitwisselen van visies ook een prominente plaats innemen; hoe kijken de verschillende organisatieleden vanuit hun positie naar de verandering die heeft plaatsgevonden?

De informatie uit de evaluatie kan overgedragen worden naar de organisatieleden, zij worden dan geïnformeerd over de verschillende aspecten van de verandering en waar nog aandachtspunten, knelpunten en verbeterpunten zitten. Hierna kunnen zij mee beslissen over te nemen maatregelen en activiteiten en zelfs over het initiëren van een volgende verandering: het doorlopen van een (nieuwe) DOVE-cyclus.

# 5

## Samenvatting













In dit artikel stond participatief veranderen centraal. Een veranderaar heeft verschillende redenen om voor een participatieve benadering te kiezen in een veranderingsproces. Naast het feit dat organisatieleden zelf beschikken over de informatie over de organisatie, het probleem, de probleemsituatie en mogelijke oplossingen (organisatieleden zijn een 'lokale kennisbron'), leidt participatie onder andere tot minder weerstand, meer veranderingsbereidheid, tot het gebonden voelen van de participanten aan het veranderplan en de (verwachte) uitkomsten van de verandering en tot een effectievere uitvoering van de verandering. Maar er zijn ook redenen om niet voor participatief veranderen te kiezen: buiten dat participatief veranderen meer tijd en geld kost, is niet elke organisatie in staat om op deze manier te veranderen. De cultuur kan daar niet om vragen, er kan sprake zijn van een crisissituatie (waardoor om snelle reacties en beslissingen wordt gevraagd) of conflictsituatie.

Er zijn verschillende vormen van participatie binnen organisatieveranderingsprocessen: informeren/overdragen, onttrekken van kennis, uitwisselen van visies, meedenken, experimenteren/oefenen en beslissen. Deze vormen zijn ingedeeld naar de manier van communicatie, de mate van invloed op het veranderingsproces, de mate van gedeelde verantwoordelijkheid en of de participatie direct of indirect is.

Vervolgens zijn de verschillende fasen van het veranderingsproces in meer detail beschreven aan de hand van een drietal aspecten: het doel van de fase, het proces dat plaatsvindt en de beoogde resultaten van de fase. Daarna is geprobeerd te beschrijven hoe de verschillende vormen van participatief veranderen terug kunnen komen in de desbetreffende fase.

## 6

## Referenties

-  Beenen, A., J. Koppens, J. Naber en F. Verschuur (2000), Spel zonder einde: Verbinden en delen van macht bij organisatieverandering, Samson, Alphen a/d Rijn.
-  Bennebroek-Gravenhorst (1997), Beïnvloedingsgedrag van adviseurs in veranderingsprocessen, In: *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 51<sup>e</sup> jaargang, nr. 2.
-  Caluwé, L. de en H. Vermaak (2000), *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*, 1<sup>e</sup> druk, 2<sup>e</sup> oplage, Samson, Alphen a/d Rijn
-  The Change Factory (1999), *Het idee verandering?!*, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam.
-  Cozijnsen, A.J. en W.J Vrakking (1995), *Ontwerp en invoering: strategieën voor organisatieverandering*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn/Diegem.
-  Eijbergen, R. van (1999), Ontwerp-Ontwikkelbenadering. In: *De invoering en effect van zelfsturende teams in organisaties*, Lemma, Utrecht, p.27-44.
-  Geurts, J.L.A. en P.W.M. van Wierst (1991), Spelsimulatie: oefenen met complexiteit, In: Kessels, J.W.M en C.A. Smit, Spelsimulaties in managementopleidingen, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, p.1-16.
-  Hufen, P.G.M. en A.T. Leijten (1989), Organisatiediagnose doorgelicht; een verkennend onderzoek. In: *Organisatiediagnose: theorie en praktijk*, Dalen J. Chr. van en P.G.M. Hufen (red.), Spruyt, Van Mantgem & De Does bv, Leiden.
-  Hooft, M. van en K.J. Bender (2000) Van sociotechnisch ontwerpen naar sociotechnisch veranderen, In: *Bedrijfskunde*, jaargang 72, nr.1.
-  Kapteyn, B (2000), Diagnose van Organisationsproblemen. In: *Interventies bij organisatieverandering*, Gerrichhauzen, J., A. Kamperman en F. Kluytmans (red.), 1<sup>e</sup> druk, 5<sup>e</sup> oplage, Open Universiteit Heerlen, Samson, p.67-95.
-  Kasteren, van B. (2002), Veranderen van structuur en mensen, interne publicatie Katholieke Universiteit Nijmegen.
-  Leeuw, A.C.J. de (1996), *Ontwerpen: een beknopt exposé*. In: Leeuw, A.C.J. de, Bedrijfskundige methodologie, management van onderzoek, 3<sup>e</sup> druk, Van Gorcum, Assen.

-  Lynton, R.P. en U. Pareek (2000), *Training for Organizational Transformation: Part 2: for Trainers, Consultants, and Principles*, Sage Publications, New Delhi/Thousand Oaks, London.
-  Metselaar, E.E. en A.J. Cozijnsen (1997), *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*, Holland Business Publications, Heemstede .
-  Nistelrooij, A.T.M. van (1998), *Effectief interveniëren met behulp van conferenties*, In: *M&O*, nr. 3 .
-  Otto, M.M. (1996), *Het besturen van veranderingsprocessen*, In: Lemstra, W., W.J. Kuyken en C.N.J. Versteden (red.), *Handboek Overheidsmanagement*, 2<sup>e</sup> druk, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen a/d Rijn, p.95-114.
-  Paton, R.A. en J. McCalman (2000), *Change Management: a guide to effective implementation*, tweede druk, SAGE Publications Ltd, London .
-  Reijnders, E. (2000), *Samen Veranderen: de weg naar een gedragen besluit*, Lemma BV, Utrecht .
-  Werkman, R.A., J.J. Boonstra en K.M. Bennebroek Gravenhorst (2001), *Het veranderingsvermogen van organisaties*, In: *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 55<sup>e</sup> jaargang, nr.2.
-  Wilde, R. de en A. Geverink (2001), *De Large Scale Intervention; het organiseren van duurzame verandering met conferenties*, Samson.
-  Wissema, J.G., H.M. Messer en G.J. Wijers (1991), *Angst voor veranderen? Een mythe!*, 5<sup>e</sup> druk, Van Gorcum, Assen/Maastricht.



Vincent Peters  
Marleen van de Westelaken  
Spelsimulatie & Gaming – een beknopte inleiding in het ontwerp-  
proces

© 2007 - 2010 - Samenspraak Advies Nijmegen  
Gedeelten van de inhoud van deze tekst mogen door anderen  
worden geciteerd en gebruikt onder vermelding van de herkomst.

Postbus 31006  
6503 CA Nijmegen

telefoon 024 3555662  
email [info@samenspraakadvies.nl](mailto:info@samenspraakadvies.nl)  
website [www.samenspraakadvies.nl](http://www.samenspraakadvies.nl)

