



Complexiteit en weerbarstigheid in veranderprocessen

PATRONEN IN HET VERANDERVERMOGEN VAN NEDERLANDSE ORGANISATIES

Organisatieverandering blijft een complex en weerbarstig proces. Ondanks pogingen van onderzoekers en mensen uit de praktijk om veranderprocessen beter te begrijpen, is er weinig uitgebreid empirisch onderzoek uitgevoerd naar problemen bij het invoeren van veranderingen. In deze studie onderzoeken wij organisatieverandering in driehonderd Nederlandse organisaties. We kijken naar de keuzen van verandermanagers voor specifieke veranderingsstrategieën. Daarbij blijken er aanzienlijke verschillen te bestaan in de beoordeling van deze strategieën door directieleden, middenmanagers en medewerkers. Ook kijken we naar het verandervermogen van organisaties door de samenhang in kaart te brengen tussen organisatiekenmerken, de aanpak van het veranderproces en veranderpercepties. We vinden vijf configuraties in het verandervermogen van organisaties. Deze vijf configuraties hangen samen met contextfactoren en de keuze van managers voor specifieke veranderstrategieën. Het onderzoek toont aan dat we complexiteit en weerbarstigheid in veranderprocessen alleen kunnen begrijpen als we organisatieverandering benaderen vanuit meervoudige perspectieven en rekening houden met de keuzen van verandermanagers voor een strategie en de context waarin veranderingen plaatsvinden.

Inleiding

Er wordt geregeld beweerd dat organisatieverandering onbevredigende resultaten oplevert. De uitkomsten van veranderprocessen verschillen vaak van datgene wat was gepland en nieuwe projecten beginnen voordat de vorige goed zijn afgerond. Veranderprocessen worden soms met opzet afgeblazen of hun belang neemt af en dan lossen ze langzaam op. Er is de afgelopen decennia veel geschreven over de redenen waarom veranderprocessen vaak mislukken. We weten inmiddels meer over de zin en onzin van organisatieverandering (Zorn, Christensen en Cheney, 1999), de beperkingen van bureaucratische organisaties (Mintzberg, 1983), vernieuwende en behoudzuchtige organisatieculturen (Schein,



Renate Werkman, Jap Boonstra en Wim Elving

Drs. R.A. Werkman is verbonden aan de afdeling Bestuur en Organisatie van de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Prof. dr. J.J. Boonstra is Rector van Sioo, Interuniversitair centrum voor de ontwikkeling van Organiseatiekunde en Veranderkunde in Utrecht. Hij is daarnaast hoogleraar

'Management van veranderingen in organisaties' bij de Faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam.

Dr. W.J.L. Elving is Universitair Docent bij de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam.

1992), weerstand tegen verandering (Jermier, Knights en Nord, 1994) en de manier waarop veranderprocessen worden georganiseerd en gemanaged (French en Bell, 1995; Kanter, 1983). Er worden veel verschillende verklaringen gegeven waarom veranderen lastig is (Boonstra 2004a). Het lukt managers niet om een gevoel van urgentie op te roepen voor verandering (Kotter, 1996), veranderprogramma's gaan of te snel of te langzaam (Beer en Nohria, 2000), de veranderdoelen zijn incoherent of te abstract (Beer, Eisenstat en Spector, 1990), of leidinggevende figuren zijn of te sterk of hebben te weinig autoriteit (Pfeffer, 1992). Naar verhouding bestaat er echter weinig uitgebreid empirisch onderzoek naar de oorzaken van de vaak onbevredigende resultaten van veranderprocessen. Niettemin worden vanuit een twijfelachtige empirische basis veel aanbevelingen voor verbetering gedaan. Bovendien weerspiegelen de aanbevelingen een topdown oriëntatie voor veranderen (Lewis en Siebold, 1998). Bij het analyseren en verklaren van waarom veranderen ingewikkeld is, gebruiken de experts op het gebied van organisatieverandering bovendien schema's die zich richten op één uitleg in het bijzonder. Bij het zoeken naar oorzaken voor problemen in veranderprocessen denken zij vooral aan doelstellingen en strategie, of cultuur en leiderschap, of technologie, of politiek gedrag, of verandermanagement, of weerstand tegen veranderen (Boonstra, 2004a). Kennelijk is iedere wetenschappelijke discipline geneigd haar eigen stokpaardje te berijden (zie Kerber en Buono, 2004). De algemene visie op toegepast onderzoek is dat onderzoekers in staat moeten zijn de kern van een probleem uit te leggen op een relatief eenvoudige manier. Complexe benaderingen van verandering waarin gezocht wordt naar meervoudige verklaringen en relaties tussen factoren, zijn relatief schaars. Verandering kan echter het beste worden begrepen door analyse van allesomvattende patronen (Greenwood en Hinings, 1993; Miller en Friesen, 1984).

In dit artikel beschrijven we de resultaten van een onderzoeksproject waarin veranderprocessen in een groot aantal organisaties zijn onderzocht vanuit een meervoudig gezichtspunt. Daarbij geven we vooral aandacht aan de samenhang tussen aspecten van organisaties, de keuze van veranderstrategieën en het verloop van veranderprocessen. We hebben survey-research gebruikt om binnen Nederlandse organisaties de patronen en regelmatigigheden te bestuderen in de context van veranderen, proceskenmerken en de keuzes van verandermanagers voor een bepaalde veranderstrategie. We bestudeerden ook de verschillende gezichtspunten van medewerkers, leidinggevend en directieleden op de aanpak van organisatieverandering. Ons doel was om antwoord te krijgen op de vraag waarom veranderprocessen vaak zo moeizaam verlopen. We richtten ons op tweede-ordeveranderingen waarin zich een overgang voordoet van een bekend beginpunt naar een gewenst eindpunt. In deze veranderingen gaat het vaak om een betere afstemming tussen organisatie en omgeving door verandering van bedrijfsprocessen en samenwerkingspatronen.

Er worden zes punten behandeld in dit artikel. Ten eerste onderzoeken we veranderstrategieën die verandermanagers hanteren in Nederlandse organisaties. Daarbij kijken we nadrukkelijk naar perspectiefverschillen op veranderstrategieën tussen directieleden, middenmanagers en medewerkers.

Ten tweede bestuderen we het verandervermogen van organisaties door samenhangen in kaart te brengen tussen organisatiekenmerken, de aanpak van het veranderproces en veranderpercepties. Uit deze samenhang komen vijf veranderconfiguraties naar voren.

Ten derde bestuderen we patronen en samenhangen tussen veranderconfiguraties, veranderstrategieën en contextkenmerken in veranderende organisaties. Ten vierde beschrijven we de mogelijkheden om de complexiteit te begrijpen in veranderende organisaties en zicht te krijgen op belemmeringen en succesfactoren in veranderprocessen. Ten vijfde bespreken we de rol van perspectiefverschillen op het handelen van verandermanagers in de top van de organisatie. Ten slotte reflecteren wij op keuzen voor effectieve veranderstrategieën.

1. Theoretisch perspectief op slagen en falen van veranderprocessen

De uitgangspunten van het onderzoek zijn gebaseerd op organisatiekundige en veranderkundige theorieën. Om het verandervermogen van organisaties in kaart te kunnen brengen, hebben we ons specifiek verdiept in bevorderende en belemmerende aspecten in veranderprocessen (zie ook: Bennebroek Gravenhorst, 2002; Werkman, Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 2001). We hebben ons verdiept in veranderstrategieën om de relatie tussen verandervermogen en strategieën te kunnen onderzoeken (De Caluwé en Vermaak, 2002; Boonstra, 2004a, b).

VERANDERVERMOGEN

Om inzicht te krijgen in de aspecten van organisaties en veranderprocessen die veranderingen belemmeren of ondersteunen, zijn we begonnen met het analyseren van literatuur over de belemmeringen en de succesfactoren in veranderprocessen (zie Beer, Eisenstat en Spector, 1990; Pettigrew, Ferlie en McKee, 1992; Kanter, Stein en Jick, 1992; Kotter, 1996; Boonstra, 2000, Bennebroek Gravenhorst, 2002). Daarnaast hebben we inzichten van mensen uit de praktijk onder de loep genomen die wij met hen hebben besproken tijdens bijeenkomsten en opleidingen. De inzichten uit theorie en praktijk suggereren dat niet alleen organisatiekenmerken, maar ook de steun voor verandering en het managen van veranderprocessen verandering in de weg kunnen staan. In veranderprocessen is het belangrijk om in te te schatten hoe een organisatie werkt (Harrison, 1987): de bestaande situatie in een organisatie kan het verandervermogen van de organisatie vergroten of verkleinen. In innovatieve organisaties bijvoorbeeld zijn werknemers vertrouwd met verandering en zij streven verandering actief na. In bureaucratische organisaties daarentegen streven managers doorgaans naar stabiliteit; ze bevorderen daarmee verandering niet (Schein, 1992). Organizatiekenmerken worden daarom beschouwd als factoren die verandering zowel kunnen belemmeren als bevorderen. Deze kenmerken staan met elkaar in verband en een verandering in het ene kenmerk heeft gevolgen voor het andere (Boonstra, 2004a;

Cummings, 2004; Levin, 2004). De zes organisatiekenmerken die relevant zijn voor het verandervermogen van organisaties, zijn uitgewerkt in tabel 1.

Tabel 1. Organisatiekundige aspecten in veranderprocessen

Organisatiekundige aspecten in veranderprocessen	
Organisatie doelen en strategie	Duidelijkheid van en overeenstemming over de doelen, duidelijkheid van hoe doelen behaald kunnen worden, externe gerichtheid van de strategie en flexibiliteit van de organisatie om in te spelen op markteisen en ontwikkelingen in de omgeving
Technologie	Beschikbaarheid van technische middelen, gebruik en begrip van technologie in het werk en steun van informatietechnologie bij de uitvoering van werkzaamheden
Structuur	Organische structuur met mogelijkheden tot directe afstemming en ruimte voor het organiseren van het eigen werk, afwezigheid van kenmerken van een klassieke structuur met werk dat is gebonden aan strikte regels, procedures en voorschriften, strakke controle van het werk en hiërarchische besluitvorming
Cultuur en leidinggeven	Aanmoedigen van eigen initiatief, aandacht voor teamontwikkeling, gevoel van eenheid, samenwerking tussen vakgebieden, werkoverleg tussen leidinggevend en medewerkers, contact tussen leidinggevend en medewerkers, vertrouwen in leidinggevend, aandacht voor opvattingen medewerkers
Werk	Loopbaanperspectief, inzet van kennis en vaardigheden, werkdruk, plezier in werk, waardering voor werk, contacten met collega's, afwisseling in het werk, goede arbeidsvoorwaarden
Politieke relaties	Meer nadruk op gezamenlijke belangen en samenwerking tussen afdelingen, beperkte competitie tussen afdelingen en een beperkte gerichtheid op afdelingsbelangen en behoud van eigen positie

Naast organisatiekenmerken hebben ook het ontwerp en management van veranderprocessen een beslissende invloed op het verandervermogen van organisaties (Buelens en DeVos, 2004; Carnall, 2004; Walton en Russell, 2004; French en Bell, 1995; Kanter et al., 1992). We hebben daarom ook kenmerken van het veranderproces in ons onderzoek opgenomen. De tien kenmerken van het veranderproces die we hebben geëvalueerd, zijn weergegeven in tabel 2.

De resultaatverwachting van veranderingen wordt beïnvloed door vertrouwen in de haalbaarheid en geloof in de noodzaak van de verandering en vertrouwen om ook in de nieuwe organisatie het werk goed te kunnen vervullen (Connor, 1995). Burke (1987) veronderstelt dat er een positieve relatie is tussen het genereren van steun voor verandering en het verlangen bij medewerkers en leidinggevend om een bijdrage te leveren aan het veranderproces. Wanneer mensen worden uitgenodigd om te participeren in het veranderproces en hun ideeën serieus worden genomen, zullen de steun en inzet voor het veranderproces toenemen (Strauss, 1998). Deze aspecten refereren naar psychologische voorwaarden die relevant zijn in een verandercontext. Als met deze aspecten rekening wordt gehouden, zijn mensen meer geneigd om een positieve houding ten aanzien van de verandering te ontwikkelen. De psychologische factoren die relevant zijn voor verandervermogen, zijn beschreven in tabel 3.



Tabel 2. Veranderkundige aspecten in veranderprocessen

Veranderkundige aspecten in sturing van veranderprocessen	
Veranderkoers	Duidelijkheid veranderkoers, overeenstemming over koers, duidelijkheid over de wijze van realiseren koers, veranderingen helpen koers te realiseren
Technologie in veranderproces	Tevredenheid over verloop van realisatie technische veranderingen, capaciteit voor technische veranderingen, overleg en afstemming met degenen die aan technische verandering werken, bijdrage van technologie
Informatievoorziening	Duidelijkheid van informatie, frequentie van informatie, informatie over voortgang, bron van informatie
Spanningen	Afwezigheid van spanningen tussen en binnen afdelingen en afwezigheid van hinderende druk op de bestaande cultuur
Timing	Overzichtelijkheid van gelijktijdige veranderingen, duidelijkheid van stappen in het proces, tijd voor verschillende stappen, tijd voor acceptatie van veranderingen
Draagvlak creëren	Tevredenheid over mogelijkheden voor bijsturing veranderingen, aandacht voor ideeën medewerkers en leidinggevenden, trainingen en opleidingen, mogelijkheden voor bespreken van ervaringen, betrekken afdelingen en ondernemingsraad, steun vanuit de top
Rol verandermanagers	Tevredenheid over verandermanagers, overleg met verandermanagers, begeleiding veranderingen door verandermanagers, aandacht voor belangentegenstellingen, aandacht voor helder krijgen problemen
Rol lijnmanagers	Tevredenheid over begeleiding van uitvoering veranderingen door leidinggevenden, letten op belangentegenstellingen binnen afdelingen, afstand nemen oude situatie, medewerkers betrekken bij de uitvoering, aanpassen stijl van leidinggeven, aandacht voor oplossing van problemen, aandacht voor persoonlijke gevolgen voor medewerkers

Tabel 3. Psychologische aspecten in veranderprocessen

Psychologische aspecten in veranderprocessen	
Resultaatverwachting	De verwachting van medewerkers ten aanzien van het verloop en de gevolgen van het veranderproces voor henzelf en de organisatie
Steun en inzet	De steun voor de veranderingen en actieve bijdrage die medewerkers willen leveren aan het veranderproces

VERANDERSTRATEGIEËN

Naast organisatiekenmerken en kenmerken van het veranderproces beschouwen veel auteurs veranderstrategie als een belangrijke factor om vast te stellen hoe effectief een organisatie is bij veranderen (Buelens en DeVos, 2004; De Caluwé en Vermaak, 2004; Wierdsma, 2004; Kerber en Buono, 2004; Ghoshal en Bartlett, 2000; Stacey, 1996). Contextfactoren en de mate waarin verantwoordelijken het eens zijn over het managen van verandering, beïnvloeden de effecten van een specifieke veranderstrategie (Kerber en Buono, 2004). Bovendien weerspiegelen verschillende strategieën onderliggende veronderstellingen over organiseren en veranderen (Beer en Nohria, 2000; De Caluwé en Vermaak, 2004; Boonstra 2004b). Om zicht te krijgen op de samenhang tussen veranderstrategieën en het verloop van veranderprocessen is het belangrijk om conceptuele helderheid te

krijgen over de betekenis van specifieke veranderstrategieën. Op basis van literatuuronderzoek hebben we vijf veranderstrategieën onderscheiden.

Onder de *machtsstrategie* scharen we alle benaderingen die veronderstellen dat het uitvoeren van positionele of persoonlijke macht nodig of gewenst is om gedrag te veranderen in een richting die door de machtsuitoefenaar is gewenst (vgl. Bass, 1960). Vanuit dit perspectief zien verandermanagers organisaties als systemen waarvan de elementen centraal moeten worden gecoördineerd en gecontroleerd en in een bepaalde richting gestuurd. De gedachte is dat dit leidt tot volgzzaamheid aan de plannen van degenen met minder macht en daarmee de machtspositie versterkt van degenen met meer macht. Machtsstrategieën worden gerepresenteerd door een topdown aanpak van machtsdwang (Chin en Benne, 1969; Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1998). De sturing van veranderingen laat weinig ruimte voor eigen inbreng van organisatieleden. De top heeft weinig aandacht voor opvattingen van medewerkers en veranderingen worden doorgezet, onafhankelijk van wat medewerkers daarvan vinden. Belangen spelen daarbij een grote rol. Het gevolg is een passieve houding van ondergeschikten. Deze veranderstrategie speelt vooral een rol gedurende crisissituaties (Bouwen, 1995), maar wordt van oudsher in verschillende denkbare situaties toegepast.

De achterliggende veronderstelling bij *planmatige strategieën* is dat de toekomst van een organisatie te voorspellen en te plannen is (Stacey, 1996). De strategie kent overeenkomsten met de blauwdrukbenadering van De Caluwé (1998). Verandermanagers zien organisaties en mensen vanuit dit perspectief in termen van elementen, aspecten of dingen die op rationele wijze te sturen en te veranderen zijn. De nadruk ligt op planning van het resultaat en beheersing van de weg ernaartoe. Dat gebeurt bijvoorbeeld door een duidelijk, vaststaand doel te formuleren, een gedetailleerd ontwerp of model voor de nieuwe situatie te ontwerpen, vaste procedures en methoden te hanteren en een stappenplan dat duidelijk maakt hoe het doel kan worden bereikt. Planmatige processen worden gekenmerkt door tijdscontroles en deadlines. De resultaten van het proces worden bijgehouden door precieze normen en strakke bewaking, bijvoorbeeld aan de hand van kengetallen. Zo nodig wordt er bijgestuurd (vgl. De Caluwé, 1998; Koopman en Pool, 1991).

Uitgangspunt van een *onderhandelstrategie* is de opvatting dat er sprake is van sterke belangenverstrengelingen en verschillende belangengroeperingen. Deze groeperingen pogen invloed uit te oefenen op het veranderproces om eigen belangen, doelen en posities te waarborgen en vormen daarbij coalities (Morgan, 1986; Cozijnsen en Vrakking, 1995; Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1998). Vanuit de onderhandelstrategie wordt er gericht aandacht gegeven aan deze belangengroepen en belangenverstrengelingen (Morgan, 1986; Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1998). Ze moeten met elkaar in onderhandeling om de wensen van de achterban zeker te stellen (De Caluwé, 1998). Dat wordt gedaan door tegenstrijdige belangen in veranderingen zichtbaar te maken en de nodige aandacht te geven. Ook wordt onderhandeld over wensen en belangen van verschillende betrokkenen

groepen met als doel tot overeenstemming te komen (Mastenbroek, 1996). Problemen die ontstaan tijdens het proces van veranderen, worden niet verborgen maar bespreekbaar gemaakt (vgl. Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1998). De strategie kent overeenkomsten met het geeldruk denken van De Caluwé (1998).

De achterliggende gedachte bij de *programmatische strategie* is dat mensen in een organisatie willen bijdragen aan verandering als ze betrokken worden bij veranderingen, daarin worden uitgedaagd en goed worden begeleid (Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1998; Emans en Bouwmeester, 1997). Dat gebeurt bijvoorbeeld door medewerkers mee te laten denken en veranderingen zo uit te werken en in te richten dat medewerkers zelf toekomstige veranderingen leren vormgeven. Veranderingen krijgen vorm als een incrementeel proces (vgl. Emans en Bouwmeester, 1997). De aanpak wordt bijvoorbeeld afgestemd op het verloop van veranderingen en het vermogen van organisatieleden om te veranderen. Ook wordt er gezorgd voor afstemming op dagelijkse werkzaamheden. Tussentijds wordt er geëvalueerd en op basis van de meningen kunnen vervolgens de aanpak en de doelen worden bijgesteld. Het uitgangspunt is normatief-reëducatief (Chin en Benne, 1969; Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1998). Door hen te betrekken en veranderingen incrementeel vorm te geven, worden mensen ertoe verleid om erin mee te gaan (vgl. Bouwen, 1995; Boonstra en Bennebroek Gravenhorst, 1998).

De essentie van de *interactieve veranderstrategie* ten slotte is dat organisatieleden samen actief gedachten, verklaringen en ideeën genereren in een interactief proces (Gustavsen, 1992). Door dit uitwisselingsproces beïnvloeden deelnemers elkaar wederzijds. Elke deelnemer staat open voor de invloed en overtuigingen van de ander, ongeacht de positie in de hiërarchie. Daarmee verschilt de interactieve veranderstrategie van argumenteren (Boonstra, 2000; Stacey, 1996). De vijf veranderstrategieën zijn weergegeven in tabel 4.

2. Onderzoeksmethoden

VRAGENLIJST

Op basis van het literatuuronderzoek en uitvoerige gesprekken met professionals in organisatieverandering hebben we een vragenlijst voor veranderprocessen ontwikkeld. De vragenlijst gaat in op:

- verandervermogen;
- veranderstrategieën;
- contextfactoren; en
- perspectieven van actoren in veranderprocessen.

Het deel in de vragenlijst over verandervermogen bevat zestien schalen die overeenkomen met de organisatiekundige, veranderkundige en psychologische aspecten die in de voorgaande paragraaf zijn beschreven. Dit deel van de vragenlijst is

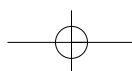
Tabel 4. Vijf strategieën voor verandering

Veranderstrategieën	
Machtsstrategie	Beheerste 'top-down'-aanpak: medewerkers worden niet betrokken bij het vaststellen van problemen, hebben weinig invloed op de ontwikkeling van verandervoorstellen, het verandermanagement biedt weinig mogelijkheden voor inbreng van de medewerkers, topmanagement let niet op de mening van de werknemers en veranderingen worden doorgevoerd ondanks de meningen van de werknemers.
Planmatige veranderstrategie	Aanpak op basis van planmatige en methodologische verandering: vaste doelen, een model of ontwerp als beginpunt voor een nieuwe situatie, vaste procedures en methodes voor het realiseren van verandering, vaste planning voor fases in het proces, tijdsbeheersing en tijdslimieten.
Onderhandelingsstrategie	Aanpak gericht op onderhandelen over wensen en belangen: tegengestelde belangen worden zichtbaar gemaakt en krijgen aandacht, over wensen en belangen wordt onderhandeld, problemen met veranderingen staan ter discussie, afdelingen overleggen over veranderingen en bespreken deze.
Programmatische veranderstrategie	Stapsgewijze, iteratieve aanpak: de veranderaanpak wordt aangepast aan de loop van de verandering, aan de werkverplichtingen van de medewerkers en aan het verandervermogen van de organisatie en van de mensen in de organisatie. Veranderingen en de veranderaanpak worden tijdens het proces geëvalueerd en aangepast en de aanpak biedt medewerkers mogelijkheden om zelf te leren verandering te managen.
Interactieve veranderstrategie	Interactieve aanpak: de ideeën en meningen van de medewerkers over veranderen zijn het voornaamste beginpunt bij het formuleren van de verandervoorstellen, veranderingen en veranderaanpak worden samen ontwikkeld, verschillende ideeën en meningen worden gedeeld.

getoetst in twee vooronderzoeken en caseonderzoek in zes organisaties (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Iedere schaal bestaat uit drie tot acht beweringen waarvan het gemiddelde wordt berekend. Aan respondenten werd gevraagd om op een vijfpuntsschaal (zeer oneens – zeer eens) aan te geven in welke mate elk van de 79 beweringen van toepassing is op de situatie in hun organisaties.

Het deel in de vragenlijst over strategieën bevat vijf schalen die overeenkomen met de vijf in de voorgaande paragraaf beschreven veranderstrategieën: de machtsstrategie, de planmatige veranderstrategie, de onderhandelstrategie, de programmatische veranderstrategie en de interactieve veranderstrategie. Dit deel van de vragenlijst is getest onder ongeveer 230 respondenten van zo'n vijftig verschillende organisaties (Werkman, 2005). Elke schaal bestaat uit drie tot vijf stellingen die worden gemiddeld. Opnieuw werd aan de respondenten gevraagd om op een vijfpuntsschaal, variërend van zeer oneens tot zeer eens aan te geven in welke mate elk van de 22 stellingen van toepassing is op de situatie in hun organisatie. Dit levert een overzicht op van in de organisatie dominante strategische perspectieven.

Verskillende contextkenmerken, zoals de aard van de verandering, de grootte van het bedrijf en de bedrijfssector, zijn opgenomen in de vragenlijst. In de vragenlijst wordt ook gevraagd naar de positie van personen in de organisatie en in het veranderproces (Werkman, 2005).



GEGEVENS EN STEEKPROEF

Er werden gegevens verzameld via de netwerken van drie Nederlandse instellingen voor postdoctorale managementopleidingen. Alle deelnemers aan deze opleidingen werd gevraagd één vragenlijst zelf in te vullen en vier lijsten te verspreiden binnen hun organisatie onder directieleden, lijnmanagers, stafmanagers en medewerkers. Op deze manier ontvingen we vijf vragenlijsten per organisatie. We gaven terugkoppeling over de resultaten in de postdoctorale opleidingen of in afzonderlijke bijeenkomsten. De terugkoppeling bestond uit een weergave in grafische vorm van het veranderproces (zie afbeelding 2), discussies over de onderliggende oorzaken van factoren die verandering in de weg staan, en suggesties voor verbetering. Deelnemers vonden het over het algemeen gemakkelijk om hun grafiek te begrijpen en herkenden de resultaten als de weergave van heersende opvattingen binnen hun organisaties. Het uiteindelijke bestand bestaat uit 2164 vragenlijsten verdeeld over ongeveer vierhonderd business units van ongeveer driehonderd organisaties. Profitorganisaties maken ongeveer 40 procent uit van ons bestand, terwijl de overige 60 procent gelijkelijk is verdeeld over overheidsorganisaties en non-profitorganisaties. In het algemeen zijn de doelen van de veranderprocessen zowel naar binnen als naar buiten gericht. Doelen die naar binnen zijn gericht, zijn bijvoorbeeld het verbeteren van de efficiëntie, kostenbesparing en het herontwerpen van werkprocessen. Veranderprocessen die naar buiten zijn gericht, streven ernaar beter te kunnen voldoen aan eigentijdse eisen zoals verbetering van de klantgerichtheid en van de concurrentiepositie.

ANALYSE VAN GEGEVENS

Om de meest voorkomende veranderstrategieën in veranderprocessen in Nederlandse organisaties te achterhalen en perspectiefverschillen op veranderstrategieën te ontdekken, hebben we variantieanalyse gebruikt. Met variantieanalyse kunnen verschillen in gesignaleerde veranderstrategie getoetst worden voor de verschillende posities in de organisaties (directie, middenmanagers en medewerkers). Een tweede vraag is of we samenhangende configuraties kunnen ontdekken in de data met vergelijkbare perspectieven op kenmerken van organisaties, veranderprocessen en psychologische kenmerken. Hiervoor hebben we clusteranalyse gebruikt. Clusteranalyse helpt om coherente patronen te ontdekken in gegevens en deze patronen zichtbaar te maken (Miller en Friesen, 1984). Het is een verkennende methode die wordt gebruikt om op basis van de gekozen variabelen relatief homogene groepen van cases vast te stellen. Gebaseerd op de belemmerende en bevorderende aspecten in veranderprocessen worden in de clusteranalyse vijf configuraties zichtbaar van verandervermogen. Vervolgens is categorische principale componentenanalyse (CATPCA; Meulman, Heiser en SPSS Inc., 1999) gebruikt om zicht te krijgen op de verbanden tussen aspecten in veranderprocessen, veranderstrategieën, contextfactoren en perspectieven van actoren. CATPCA maakt tegelijkertijd verbanden tussen variabelen, tussen groepen en tussen variabelen en groepen zichtbaar. CATPCA helpt om de variabelen in de gegevens te reduceren tot samengestelde kernvariabelen of dimensies die de

meeste variantie in de gegevens verklaren. Door deze dimensies te contrasteren, kunnen perspectieven van verschillende groepen op veranderprocessen worden afgebeeld in een grafische voorstelling en worden verbanden tussen groepen en variabelen zichtbaar.

3. Resultaten

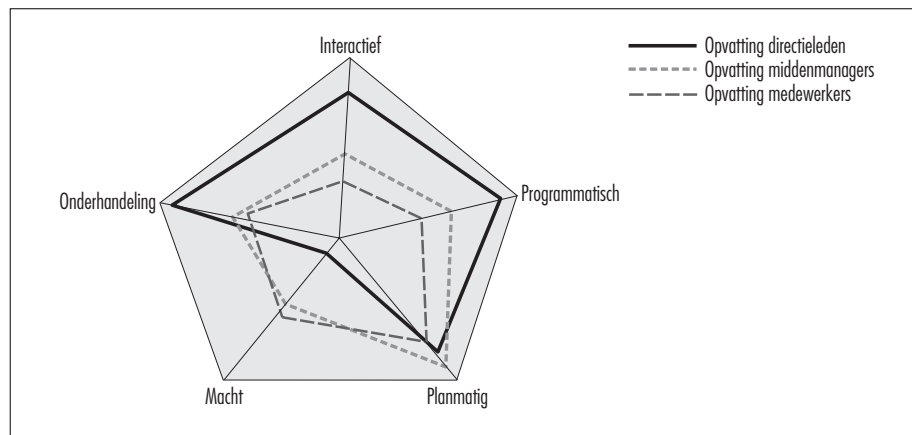
Bij de beschrijving van de resultaten richten wij ons op drie kwesties:

- veranderstrategieën die worden gehanteerd in Nederlandse organisaties in verandering en de verschillen in perspectieven op veranderstrategieën;
- configuraties van verandervermogen in veranderende organisaties; en
- de verbanden tussen configuraties, veranderstrategieën, contextkenmerken, sectoren en posities, in samenhangende patronen.

PERSPECTIEFVERSCHILLEN VAN ACTOREN OP VERANDERSTRATEGIEËN

Opmerkelijk is dat alle actoren het erover eens zijn dat er in Nederlandse organisaties voornamelijk planmatige veranderstrategieën worden gevolgd, aangevuld met onderhandelstrategieën. Over het gebruik van machtsstrategieën, programmatische strategieën en de interactieve veranderstrategie zijn de meningen sterk verdeeld. Directieleden, middenmanagers en medewerkers hebben allemaal verschillende perspectieven op de gehanteerde veranderstrategie. Deze lijken overeen te stemmen met hun positie in de organisatie en in veranderingen (afbeelding 1).

Afbeelding 1. Opvattingen van directie, managers en medewerkers over veranderstrategieën



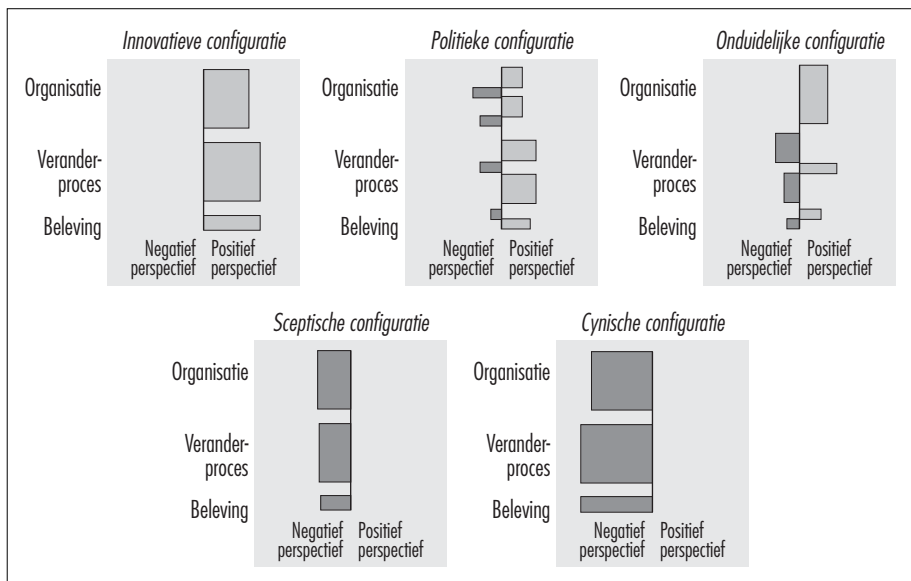
Directieleden die de veranderingen zelf sturen, zijn van mening dat ze naast planmatige strategieën gebruikmaken van onderhandelstrategieën, programmatische strategieën en interactieve strategieën. Hun handelen wordt door medewerkers en leidinggevenden echter anders ervaren. Middenmanagers nuanceren het beeld van directieleden en ervaren vooral planmatige veranderstrategieën. Medewerkers zijn van mening dat veranderingen vooral worden gerealiseerd door planmatige veranderstrategieën, met enige ruimte voor onderhandeling. Ook wordt

volgens medewerkers door directieleden ook wel eens macht gebruikt wanneer de directie het initiatief neemt tot veranderingen en de veranderingen stuurt. De interactieve strategieën die directieleden beweren toe te passen, worden door medewerkers veel minder ervaren. Over het algemeen geldt dat degenen die een actieve, sturende rol vervullen in veranderingen, vinden meer aandacht te besteden aan interactie dan degenen die veranderingen ‘ondergaan’. Kennelijk maakt het uit of je als handelend subject de verandering zelf stuurt, of dat je object bent van verandering en zelf geen invloed hebt op de veranderstrategie.

CONFIGURATIES IN VERANDERENDE ORGANISATIES

De clusteranalyses leverden vijf configuraties op in het verandervermogen van veranderende organisaties. De vijf configuraties worden grafisch weergegeven in afbeelding 2. De grafieken vertegenwoordigen de meningen van organisatieleden over de stand van zaken in hun organisaties, over het veranderproces en de psychologische beleving van verandering. Balkjes die naar links wijzen, vertegenwoordigen negatieve bijdragen; balkjes die naar rechts wijzen, vertegenwoordigen positieve bijdragen. We hebben de vijf configuraties de volgende labels gegeven: de innovatieve configuratie, de politieke configuratie, de configuratie met een onduidelijk veranderproces, de sceptische configuratie en de cynische configuratie.

Afbeelding 2.
Configuraties in veranderende organisaties



Innovatieve configuratie

Organisaties met een innovatief verandervermogen worden gekenmerkt door positieve perspectieven van medewerkers en leidinggevenden op organisatiekenmerken. Innovatieve configuraties van verandervermogen kennen duidelijke doelen en relatief weinig strakke procedures, een prettige cultuur, een goede relatie met leidinggevenden en relatief weinig politiek gedrag. De (positieve) context

wordt gereflecteerd in de perspectieven op het veranderproces. Organisaties met een innovatief verandervermogen kennen een heldere veranderkoers, afwezigheid van spanningen, een juiste timing en heldere stappen in veranderingen en een groot draagvlak voor veranderingen onder medewerkers en leidinggevend. Ook is er vertrouwen in het verandermanagement en in de begeleiding door leidinggevend. De steun, de inzet en de resultaatverwachting zijn hoog. Innovatieve configuraties vinden we onder ongeveer 21 procent van de respondenten.

Politieke configuratie

In organisaties met een politiek verandervermogen zijn medewerkers en leidinggevend niet negatief over het veranderproces, maar verwachtingen zijn evenmin erg hoog gespannen. Desondanks zijn mensen relatief bereid om een bijdrage te leveren aan dit proces. Over organisatiekenmerken zijn medewerkers en leidinggevend gematigd positief. Organisaties met een politiek verandervermogen kennen een strakke structuur, regels en voorschriften en een politiek getinte handelingswijze. Er is sprake van een gerichtheid op eigenbelangen van groepen en individuen met macht en er is sprake van spanningen in veranderingen. We vinden deze configuraties onder een kwart van de respondenten.

Onduidelijke configuratie

In organisaties met een onduidelijk verandervermogen hebben medewerkers en leidinggevend een gematigd positief perspectief op organisatiekenmerken. Tegelijkertijd is er een gematigd negatief perspectief op het veranderproces. Context en veranderproces hangen in dit patroon niet expliciet met elkaar samen. Medewerkers en leidinggevend zijn weinig op de hoogte van de bedoeling van veranderingen en worden er weinig bij betrokken. Desondanks roepen veranderingen weinig spanningen op en is de resultaatverwachting positief. Wel is de inzet voor veranderingen laag. De reden daarvoor is waarschijnlijk de minimale betrokkenheid van medewerkers en leidinggevend bij het proces. Mensen in deze organisaties lijken zich weinig zorgen te maken: 'Ze doen maar, het komt wel goed'. In deze configuratie vinden we 18 procent van de respondenten.

Sceptische configuratie

Organisaties met een sceptisch verandervermogen worden gekenmerkt door een gematigd negatief perspectief op het veranderproces. Er is hier relatief weinig aandacht voor het proces. Medewerkers en leidinggevend ervaren onduidelijkheid, er leven spanningen rond veranderingen en er wordt tijdsdruk gevoeld. Ook is er weinig draagvlak voor veranderingen en weinig vertrouwen in het verandermanagement en in leidinggevend. Er is eveneens een gematigd negatief perspectief op organisatiekenmerken. Organisaties in dit patroon worden gekenmerkt door een relatief starre context die wordt gereflecteerd in regels en procedures. Politiek gedrag en uitoefening van belangen zijn hier niet vreemd. De resultaatverwachting is gematigd negatief en er is relatief weinig steun en inzet voor veranderingen. Van de respondenten herkent 23 procent zich in deze configuratie.

Cynische configuratie

Organisaties met een cynisch verandervermogen worden gekenmerkt door sterk negatieve perspectieven van medewerkers en leidinggevendenden op zowel organisatiekenmerken als kenmerken van het veranderproces. Context en veranderpatroon hangen in deze configuratie sterk samen: de organisatie wordt gekenmerkt door onduidelijke doelen, een strakke structuur, een negatief beleefde cultuur en negatieve perspectieven op het leidinggeven en het werk. Ook kent de configuratie politiek gedrag, wat tot uiting komt in gerichtheid op eigenbelang. Er is weinig aandacht voor het proces van veranderen. Zo is er sprake van onduidelijkheid, spanningen tussen groepen en individuen, tijdsdruk, een gebrek aan draagvlak en een gebrek aan vertrouwen in het handelen van de verandermanagers en de begeleidende rol van leidinggevendenden. Medewerkers en leidinggevendenden hebben een lage resultaatverwachting en steun voor veranderingen is afwezig. Van de respondenten valt 13 procent in de cynische configuratie.

PATRONEN EN SAMENHANGEN

Een boeiende vraag is nu hoe de inzichten in verandervermogen en veranderstrategieën met elkaar samenhangen. Interessant is ook of veranderstrategieën en veranderconfiguraties samenhangen met sectoren en contextkenmerken. Met CATPCA-analyses hebben we inzicht verkregen in samenhangende patronen in veranderende organisaties. Afbeelding 3 bevat een grafische weergave van de samenhang tussen organisatiekenmerken, kenmerken van veranderprocessen, psychologische kenmerken, veranderstrategieën, sectoren en contextkenmerken. De configuraties zijn als additionele gegevens in de oplossing geprojecteerd met de procedure 'means' in SPSS.

Verandervermogen

De eerste dimensie in afbeelding 3 is verandervermogen. Deze dimensie draagt het meeste bij aan de oplossing. Verscheidene kenmerken van organisaties en veranderprocessen hebben een hoge waarde op deze eerste dimensie, zoals kan worden afgeleid uit de lange pijlen die staan voor deze variabelen en die allemaal naar rechts wijzen. Het verwachte resultaat en de steun voor verandering hebben eveneens een hoge waarde op de eerste dimensie. Dit houdt in dat positieve waarden van kenmerken van organisaties en van veranderprocessen samenhangen met een positieve perceptie van verandering. De helderheid en het nut van doelen en strategie, hulp die wordt geboden door technologie, cultuur en leiderschap, en werkkenmerken bijvoorbeeld vallen samen met een hoge resultaatverwachting en steun en inzet voor verandering. Ook de interactieve veranderstrategie, de programmatische veranderstrategie en de onderhandelstrategie hebben een hoge waarde op de dimensie verandervermogen.

Gerichtheid op controle

De tweede dimensie is de dimensie 'gerichtheid op controle'. Variabelen die zeer sterk samenvallen met een sterke gerichtheid op controle, zijn een onbuigzame structuur, realisatie van verandering in projectgroepen, een hoop politiek gedrag

van planmatige strategieën daarentegen hangt samen met onduidelijkheid in het proces: de onduidelijke configuratie. In organisaties waarin de planmatige aanpak wordt gecombineerd met een machtsstrategie, vinden we juist een laag verandervermogen zoals in de sceptische en cynische configuratie. Het lijkt erop dat een veranderaanpak die wordt gekenmerkt door een machtsstrategie, het verandervermogen van organisaties in de weg staat.

Organisatiekenmerken en veranderstrategie

Door de dimensies van verandervermogen en gerichtheid op controle tegen elkaar af te zetten, kunnen we een verband zien tussen de organisatiekenmerken en de veranderstrategie. Wanneer organisatiekenmerken worden beoordeeld als helder, probleemloos en aangenaam, worden meer interactieve, programmatische en onderhandelstrategieën ervaren. Wanneer organisaties daarentegen worden gekenmerkt door een procedurecultuur en strakke regelgeving, wordt de veranderstrategie beleefd als een planmatige aanpak en wordt er bemoeizucht van sturende krachten ervaren. We vinden hier een samenhang met politiek gedrag, met een gerichtheid op belangen, met spanningen en met een behoefte aan onderhandelingen om tot overeenstemming te komen. In organisaties waar leden negatieve meningen hebben over organisatiekenmerken, vinden we meer machtsstrategieën. Onduidelijkheid in beleid en doelen, een onplezierige cultuur en onvrede over het werk en de leiding gaan samen met een ervaren gebrek aan interactie en ruim ervaren gebruik van machtsstrategieën in veranderprocessen. We zien een samenhang tussen grote organisaties en veelomvattende veranderprocessen. Veranderprocessen hebben volgens medewerkers en leidinggevenden in grote organisaties meer gevolgen voor het werk en zij ervaren vaker machtsstrategieën. In deze organisaties wekt wellicht het schokeffect van verandering vaker negatieve ervaringen op en mislukken veranderprocessen vaker. Veranderprocessen worden vaker ten uitvoer gebracht door projectgroepen en worden planmatig gemanaged in overeenstemming met de strakke structuur die wordt gekenmerkt door regels en procedures. In kleine organisaties met een probleemloze structuur zien we een samenhang met meer kortetermijnveranderprocessen. Hier ervaren medewerkers en leidinggevenden veranderingen minder vaak in hun werk. Er worden vaker interactieve, programmatische en onderhandelstrategieën ervaren en slechts weinig machtsstrategieën. Het verband tussen de organisatiekenmerken en de veranderstrategie suggereert dat organisatiekenmerken en veranderstrategie veranderprocessen in de weg kunnen staan en dat ze niet los van elkaar kunnen worden gezien.

Verschillen tussen sectoren

In afbeelding 3 kunnen we ook verschillen zien tussen organisaties uit verschillende sectoren. We zien een samenhang tussen instellingen voor onderzoek en onderwijs en andere grote niet-commerciële organisaties, een laag opgegeven verandervermogen en een bescheiden gerichtheid op controle. Veranderingen lijken hier geregeld van bovenaf opgelegd door hogere autoriteiten. Belemmeringen voor verandering kunnen worden vastgesteld in de organisatiekenmerken en in het proces van veranderen. De resultaatverwachting is gering en er is relatief weinig steun voor verandering.

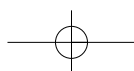
Financieel dienstverlenende organisaties en organisaties in de gezondheidszorg worden gekenmerkt door een beperkt verandervermogen en een relatief sterke gerichtheid op controle. De organisatiekenmerken en de kenmerken van het veranderproces worden als bescheiden positief beoordeeld.

Kleine bedrijven met een zeer hoge kennisintensiteit, industriële ondernemingen en voedingsbedrijven worden gekenmerkt door hoog verandervermogen en een bescheiden tot geringe gerichtheid op controle. Organizekenmerken staan veranderingen hier niet in de weg en ook is het veranderproces geen belemmering voor verandering. Veranderingen zijn relatief vaker op de buitenwereld gericht: op klantgerichtheid en verbetering van de concurrentiepositie. De resultaatverwachtingen zijn hoog, medewerkers en leidinggevenden steunen veranderingen en zetten zich in om deze te realiseren. We vinden een samenhang tussen relatief kleine organisaties in de IT-industrie en de dienstverlenende sector en een geringe tot lage gerichtheid op controle. Hun organisatiestructuur is probleemloos en politiek gedrag is relatief afwezig. Veranderprocessen zijn relatief kleinschalig, worden niet gekenmerkt door een planmatige aanpak en roepen geen spanningen op onder de medewerkers en leidinggevenden. Hoewel we een samenhang vinden met een redelijke resultaatverwachting, lijkt hier slechts een beperkte steun voor verandering. De oorzaken daarvan kunnen een gebrek aan helderheid zijn over het uiteindelijke doel van het veranderproces en een beperkte uitwisseling van informatie en ideeën: medewerkers en leidinggevenden verwachten een gunstig resultaat, maar zijn niet betrokken bij het proces. Van hen wordt geen bijdrage verwacht aan het veranderproces of zij weten niet hoe ze een bijdrage kunnen leveren.

Grote bureaucratische organisaties, zoals nutsbedrijven, overheden en grote gezondheidsinstellingen, worden gekenmerkt door een sterke gerichtheid op controle. Ze kennen een hiërarchische structuur en scheiding van taken. Veranderingen hebben gevolgen voor veel medewerkers en leidinggevenden. Ze worden geregeld opgedragen door hogere autoriteiten, van bovenaf opgelegd en voornamelijk uitgevoerd op een planmatige manier. In deze organisaties vinden we een samenhang met politiek gedrag, met spanningen in veranderprocessen binnen en tussen groepen en afdelingen, medewerkers en leidinggevenden en met lage resultaatverwachtingen. Wel evalueren organisatieleden de richting van de verandering als helderder. Er wordt volgens hen informatie verschaft over de doelen en het proces en het verandermanagement geeft aandacht aan het creëren van draagvlak voor het veranderproces. Voorts suggereren de verbanden dat het verandermanagement hier meer een leidende rol speelt, vergeleken met andere organisaties.

Concluderend kunnen we stellen dat er duidelijke samenhangen zijn te vinden tussen verandervermogen en veranderstrategie, bedrijfssector en grootte. Hoewel de patroonanalyse geen causaliteit in verbanden weergeeft, kunnen we wel enkele patronen beschrijven.

- Bij grote overheidsorganisaties zoals centrale en regionale overheden, bij openbare nutsbedrijven, maar ook wel bij organisaties in de financiële dienstverlening en grotere gezondheidsinstellingen is de scope van veranderprocessen zeer omvangrijk. Zij worden planmatig doorgevoerd en worden gekenmerkt door krachtige sturing van het topmanagement. Er worden soms machtsstrategieën



gebruikt, maar er kan ook enige aandacht zijn voor de interactieve veranderstrategie, programmatische verandering en onderhandeling. De resultaatverwachting is beperkt. Wanneer in deze organisaties planmatige strategieën vooral worden aangevuld met machtsstrategieën, hebben werknemers een gematigd negatieve kijk op het verandervermogen en is de veranderconfiguratie sceptisch. Wanneer daarentegen planmatige veranderstrategieën worden aangevuld met interactie, hebben werknemers een gematigd positieve kijk op het verandervermogen en is de configuratie politiek.

- In kleinere organisaties in de profitsector hebben mensen positievere meningen over het verandervermogen van hun organisatie. Er is hier meer aandacht voor verschillen in perspectief en de veranderdoelen zijn vaak meer naar buiten gericht. Profitorganisaties gebruiken vaker interactieve, programmatische en onderhandelstrategieën in combinatie met planmatige strategieën. We vinden hier innovatieve configuraties. De medewerkers en leidinggevendenden hebben wellicht positievere ervaringen met het schrikeffect van verandering; zij hebben hogere resultaatverwachtingen en steunen veranderingen meer dan in organisaties in de non-profitsector en overheidsorganisaties. Wordt verandering echter op een niet-planmatige manier uitgevoerd, dan vinden medewerkers en leidinggevendenden het verandervermogen van hun organisatie beperkt en is de configuratie onduidelijk.
- In grote non-profitorganisaties die hoogopgeleide professionals tewerkstellen zoals universiteiten, hogescholen, onderzoeksorganisaties en niet-commerciële dienstverlenende instellingen, worden relatief vaak machtsstrategieën gebruikt om veranderingen te bewerkstelligen. Dit leidt echter tot onduidelijkheid rond de doelen en het management van verandering en tot laag verandervermogen. Hier is volgens de medewerkers en leidinggevendenden weinig ruimte voor interactie, onderhandelen en programmatische verandering. De configuratie is cynisch.

CONFIGURATIES, VERANDERSTRATEGIEËN EN ORGANISATIEKENMERKEN

De data laten duidelijke samenhangen zien tussen de vijf gevonden configuraties, strategieën, sectoren en contextkenmerken. Combineert men de hierboven beschreven inzichten, dan vertegenwoordigt iedere configuratie een bepaalde combinatie van veranderstrategie en organisatiekenmerken die kunnen worden aangetroffen in bepaalde sectoren. Dat resulteert in vijf patronen die ieder een unieke combinatie van kenmerken weergeven (tabel 7).

4. Conclusies

COMPLEXITEIT BEGRIJPEN

Onze analyses laten duidelijke patronen zien in veranderende organisaties. Ze bevestigen dat bepaalde kenmerken vaak samen voorkomen en er specifieke combinaties van kenmerken in de data te vinden zijn, hoewel we niet expliciet naar relaties hebben gevraagd.



Tabel 7. Samenhang van verandervermogen, veranderstrategieën en organisatiekenmerken

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

Complex en boeiend aan de bevindingen is dat daaruit verschillende inzichten naar voren komen die elk een heel specifiek beeld geven en tegelijkertijd verschillende mogelijke verklaringen bieden van waarom veranderingen moeizaam verlopen. Organisatiekenmerken, kenmerken van veranderprocessen, strategieën, sectoren, succesverwachting en inzet voor veranderingen vertonen een begrijpelijke en logische samenhang en vormen tegelijkertijd factoren in het moeizame ver-

loop van veranderprocessen. Verandervermogen en keuzes voor veranderstrategieën blijken niet los van elkaar te staan, maar vormen coherente patronen in bepaalde organisatiecontexten. Elk van de verklaringen vormt een onderdeel van een omvangrijker geheel. Alle spelen ze tegelijkertijd een rol en beïnvloeden en versterken ze elkaar. Als medewerkers en leidinggevenden de kenmerken van hun organisatie beschouwen als helder, flexibel en plezierig, kan dezelfde flexibiliteit worden aangetroffen in het verandermanagement. Onduidelijk beleid en doelen, een onverschillige cultuur, gebrek aan autonomie, onvrede met werk en leidinggeven hangen samen met gebrek aan helderheid in veranderprocessen, een gebrek aan inzicht en inzet, tussenkomst van leidinggevende krachten, ontevredenheid over de leidinggevende rollen van verandermanagers en lijnmanagers, lage verwachtingen van het resultaat en een gebrek aan steun voor verandering. Strenge regelgeving, een procedurecultuur en tussenkomst op detailniveau bij de realisatie van het werk vertonen sterke samenhang met zeer planmatige veranderstrategieën, politiek gedrag, gerichtheid op eigenbelang, spanningen en een behoefte aan onderhandelingen om overeenkomst te bereiken.

De resultaten van deze studie illustreren dat theoretische benaderingen die de mislukking van verandering verklaren uit organisatiekenmerken of kenmerken van mensen, zoals een strakke structuur of weerstand tegen verandering, te simplistische verklaringen zijn van een veel complexere realiteit. Het is onmogelijk om belemmeringen van verandering toe te schrijven aan enkele organisatiekenmerken of aspecten in het veranderproces. Verklaringen die zich richten op een of enkele aspecten van verandermanagement, zijn eveneens te eenvoudig om de complexiteit van mislukkingen en successen in organisatieverandering werkelijk te vatten.

Iedere integrale aanpak die belemmeringen van verandering verklaart met coherente organisatiekenmerken, biedt een perspectief dat te beperkt is om de belemmeringen van verandering werkelijk te begrijpen. Ontkennen van complexiteit van veranderprocessen door het hanteren van aspectmatige verklaringen en streven naar spaarzaamheid en eenvoud zijn daarom weinig zinvol. Wanneer we verandering werkelijk willen begrijpen en vraagstukken in veranderprocessen willen hanteren, is het nodig complexiteit te onderkennen en meervoudige perspectieven te hanteren.

Alle organisaties in onze steekproef zijn betrokken bij kritieke veranderprocessen. In overheidsorganisaties gaat het bij veranderingen vaak om klantgerichtheid en in profitorganisaties is onder meer de concurrentiepositie een belangrijke reden tot verandering. Onze resultaten suggereren een archetypische samenhang en illustreren de problemen bij radicale veranderingen (zie Greenwood en Hinings, 1993). Kenmerken van organisaties lijken een context te vormen waarin verandermanagers bepaalde keuzes maken voor specifieke contextbepaalde veranderaanpakken die resulteren in problemen met veranderen. Deze moeilijkheden roepen weer specifieke keuzes op voor bepaalde veranderaanpakken, waarmee verandermanagers zelf contexten en organisatiekenmerken creëren en bevestigen. Daarmee lijkt inertie bij grote non-profitorganisaties en overheidsorganisaties in verband te staan met verandermanagement en veranderstrategie.

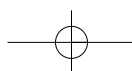
Moelijkheden met veranderen, verandercontext en het managen van veranderen kunnen niet los van elkaar worden gezien. Onze resultaten illustreren dat verandercontext en het managen van veranderen samenhangen met de resultaatverwachting en steun voor verandering. Daarom lijkt de configuratie waartoe de organisatie hoort, een krachtige voorspeller van verschillen in prestaties tussen organisaties (zie Ketchen et al., 1997).

CONTRASTERENDE PERSPECTIEVEN

Complicerend in veranderingen is verder het perspectiefverschil in veranderprocessen dat we vinden tussen degenen hoger en degenen lager in de organisatiehiërarchie. Het initiatief tot veranderprocessen wordt zeer geregeld genomen door organisatieleden hoger in de hiërarchie, zoals directieleden, en zij managen vaak ook dat soort processen. Zij vinden dat verandering wordt gekenmerkt door interactie, aandacht voor verschillende ideeën en inbreng van middenmanagers en medewerkers. Organiseleiden met een lagere plaats in de hiërarchie, zoals middenmanagers en medewerkers, herkennen deze interactieve benadering niet die directieleden beweren te gebruiken. Zij ervaren veranderprocessen vaker als van bovenaf opgelegd en gerealiseerd door middel van het uitoefenen van macht. Ze ervaren weinig ruimte voor een eigen bijdrage en interactie. Onze bevindingen suggereren een discrepantie tussen de theorieën die degenen in de top omarmen, de acties die zij beweren uit te voeren enerzijds en de theorieën die ze gebruiken of hun werkelijke acties anderzijds (Argyris en Schön, 1996). Bovendien heeft het seniormanagement klaarblijkelijk niet de (volledige) macht over verandering en accepteren medewerkers en middenmanagers niet passief veranderingen, maar worden veranderprocessen gekenmerkt door een veelvoud aan betekenissen (Balogun en Johnson, 2004). Deze veelvoud aan betekenissen wordt bovendien beïnvloed door de gekozen veranderaanpak. De veranderaanpak en de resultaten daarvan beïnvloeden het dagelijks werk van de medewerkers en leidinggevendenden, met name in politieke en sceptische organisaties. Derhalve beïnvloeden ze de houding van de medewerkers en middenmanagers ten opzichte van verandering (zie Lau en Woodman, 1995).

EFFECTIEVE VERANDERSTRATEGIEËN KIEZEN

Hoewel veel verschillende factoren tegelijkertijd een rol spelen in de problematiek die veranderprocessen met zich meebrengen, geldt dat de aanpak van veranderprocessen beïnvloedbaar is en daardoor mogelijkheden biedt voor verbetering. De verbanden in onze studie suggereren dat strategieën gericht op interactie en uitwisseling, in combinatie met verschillende factoren bijdragen tot het succes van veranderprocessen. De interactieve veranderstrategie, onderhandelstrategie en programmatische veranderstrategie lijken bij te dragen aan een positieve resultaatverwachting en gerapporteerde steun voor verandering. Een hoge resultaatverwachting hangt samen met een gedecentraliseerde en gedifferentieerde realisatie van verandering, een gedecentraliseerd management (naar middenmanagers en werknemers), commitment van werknemers en middenmanagers via onderlin-



ge uitwisseling van ideeën en informatie, en gelijke bijdragen aan verandering van werknemers en managers. Naar buiten gerichte doelen, een open houding naar de omgeving, een heldere visie op de toekomst en een gemeenschappelijk verlangen om deze toekomst te bereiken, lijken de stimulans te geven en roepen het enthousiasme op dat nodig is voor geslaagde verandering. Met name grootschalige veranderprocessen lijken met moeite vooruit te komen. Kleinschalige veranderprocessen hangen echter samen met positievere beoordelingen van het verandervermogen.

Een heldere veranderstrategie die op stapsgewijze wijze wordt geïmplementeerd, een duidelijk gepland proces en nauwkeurige timing van stappen in het proces hangen ook samen met een positieve resultaatverwachting, als deze elementen worden gecombineerd met interactieve veranderstrategieën. Andere factoren die samenhangen met een positieve resultaatverwachting, zijn: er zorg voor dragen dat het procesmanagement grondig is, dat middenmanagers zich volledig inzetten en dat verandermanagers zichtbaar zijn tijdens het proces. Ten slotte spelen spanningen die negatief worden beoordeeld en politiek gedrag een rol in meer dan een derde van alle veranderprocessen. Het bespreken van spanningen tussen groepen en individuen tijdens veranderprocessen kan bijdragen aan het blootleggen en vaststellen van verschillende perspectieven en wensen en vervolgens aan het afhandelen van deze verschillen.

Concluderend lijkt het de belangen van verandermanagers bij grootschalige veranderprocessen te dienen om te kiezen voor:

- een gerichtheid naar buiten;
- een kleinschalige realisatie van het proces;
- een bepaling en concretisering van doelstellingen op een gedecentraliseerde manier; en
- een interactieve veranderstrategie.

Veel grootschalige veranderprocessen gaan echter op een grote schaal van start, worden systematisch vanuit de top of het verandermanagement gemanaged en concentreren zich op de kenmerken van de interne organisatie. Deze relatief statische organisatiekenmerken vormen schijnbaar de basis voor verandering, meer dan de gebeurtenissen in de buitenwereld. Wellicht ook nemen verandermanagers aan dat zij externe dynamiek kunnen afhandelen door interne reductie en reorganisatie. Deze doelen wekken de indruk dat verandermanagers 'entitatief' denken. Entitatief denken wordt gekenmerkt door een mechanisch en daardoor levenloos perspectief op mensen, sociale relaties en dynamiek (Hosking en Morley, 1991). De vraag die zich dan voordoet, is hoe nuttig vele van deze veranderprocessen echt zijn.

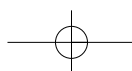
Ondanks de mogelijkheden die worden geboden door een procesmatige, interactieve veranderingsaanpak, suggereren onze bevindingen dat het vinden van andere handelingswijzen niet gemakkelijk is. Verandermanagers in de top zullen waarschijnlijk weinig aanleiding zien om te zoeken naar meer interactieve aanpakken, wanneer zij ervan overtuigd zijn al voldoende aandacht te besteden aan uitwisseling en interactie. Daarnaast beïnvloeden verschillende organisatieken-

merken de keuze van topmanagers voor bepaalde manieren van organiseren en veranderen, zoals structuur, cultuur, politiek gedrag, autonomie in het werk en de reikwijdte van verandering. In sommige van onze configuraties overheersen een onbuigzame structuur en een gebiedende bepaling van de doelstellingen van bovenaf. Problemen die hieruit voortkomen, bevestigen de keuze van de top voor deze strategie, maar creëren en bestendigen ook de context en organisatiekenmerken die mede aanleiding waren tot deze keuze. Ten slotte kan het succes van de machtsstrategie en planmatige strategie in het verleden een verklaring bieden voor een ongewijzigde toepassing van deze strategieën. Huidige bedreigingen kunnen er vervolgens toe leiden dat het management teruggrijpt op oude oplossingen (Beer, Eisenstat en Spector, 1990).

Een onbuigzame structuur, invloed uitoefenen en een gerichtheid op het eigen belang schijnen echter niet per definitie te resulteren in een problematisch veranderproces. Een onbuigzame structuur en politiek gedrag lijken geregeld samen te gaan met een planmatige aanpak van veranderprocessen. Gaat in zo'n context systematisch verandermanagement samen met een topdown veranderproces, dan zijn het perspectief op en de steun voor verandering negatief. Laat systematisch verandermanagement ruimte voor de interactieve veranderstrategie, dan lijken het perspectief op en de steun voor verandering positiever en heeft het veranderproces meer succes.

Literatuur

- Argyris, C. en Schön, D. (1996), *Organizational learning II: Theory, Method, and Practice*. – Reading, MA: Addison-Wesley Longman
- Balogun, J. en Johnson, G. (2004), Organizational restructuring and middle manager sensemaking. – In: *Academy of Management Journal*, 47, 4, p. 523-549
- Bass, B. M. (1960), *Leadership, psychology and organizational behavior*. – New York: Harper
- Beer, M., Eisenstat, R. A., en Spector, B. (1990), *The critical path to corporate renewal*. – Boston, MA: Harvard Business School Press
- Beer, M. and Nohria, N. (Eds). (2000), *Breaking the Code of Change*. – Boston, MA: Harvard: Business School Press
- Boonstra, J. J., en Bennebroek Gravenhorst, K. M. (1998), Power dynamics and organizational change: a comparison of perspectives. – In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7: 97-120
- Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2002), *Sterke staaltjes van samenwerking: survey feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. – Deventer: Kluwer
- Boonstra, J. J. (2000), *Lopen over water* (inaugurele rede). – Amsterdam, Vossiuspers
- Boonstra, J. J. (2004a), Chapter 1: Introduction. – In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley
- Boonstra, J. J. (2004b), Conclusion: some reflections and perspectives on organi-



- zing, changing and learning. – In: J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley
- Bouwen, R. (1995). *The reconstruction of power relationships: four approaches dealing with the new logic and the dominant logic in organizational innovation*. – EAWOP, Győr
- Buelens, M. en Devos, G. (2004), Art and wisdom in choosing change strategies: a critical reflection. – In: J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley
- Burke, W.W. (1987), *Organization development. A normative view*. – Reading, MA: Addison-Wesley
- Carnall, C. (2004), Change architecture: designing and organizing the process of change. – In: J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley
- Chin, R., en Benne, K. D. (1969), General strategies for effecting change in human systems. – In: W.G. Bennis, Benne, K.D., en Chin, R. London, Holt, Rinehart en Winston, *The planning of change*, p. 32-59
- Connor, D. R. (1995), *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. – New York: Villard Books.
- Cozijnsen, A., en Vrakking, W. (1995), *Ontwerp en invoering: strategieën voor organisatieverandering*. – Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie BV
- Cummings, T. (2004), Organization development and change: foundations and applications. – In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley
- De Caluwé, L. (1998), Denken over veranderen in vijf kleuren. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 52, 4
- De Caluwé, L. en Vermaak, H. (2002), *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. – Deventer: Kluwer
- De Caluwé, L. en Vermaak, H. (2004), Thinking about change in different colours: multiplicity in change processes. – In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley
- Emans, B. J. M., en Bouwmeester, A. M. A. (1997), Back-stage beïnvloedingsgedrag van organisatie-adviseurs. – In: *Gedrag en Organisatie* 10, 6, p. 345-356
- French, W. L., en Bell, C. H. (1995), *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (5th ed.). – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Ghoshal, S. en Bartlett, C. A. (2000), Rebuilding behavioral context: a blueprint for corporate renewal. In M. Beer en N. Nohria (Eds.) *Breaking the code of change*. – Boston, MA: Harvard Business School Press
- Greenwood, R. en Hinings, C.R. (1993), Understanding strategic change: the contribution of archetypes. – In: *Academy of Management Journal*, 36, 5, p. 1052-1081
- Gustavsen, B. (1992), *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. – Assen: Van Gorcum
- Harrison, M. I. (1987), *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*. – Beverly Hills, CA: Sage

- Hosking, D. M. en Morley, I. E. (1991), *A social psychology of organizing: people, processes and contexts*. – Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf
- Jermier, J. M., Knights, D., en Nord, W. R. (Eds.) (1994), *Resistance and power in organizations*. – Londen: Routledge
- Kanter, R. M. (1983), *The change masters*. New York: Simon and Schuster
- Kanter, R. M., Stein, B. A., en Jick, T. D. (1992), *The challenge of organizational change*. – New York: The Free Press
- Kerber, K. W. en Buono, A. F. (2004), Reframing the challenge of change management: Complexity, uncertainty and organizational change. Paper presented at the 2nd *International Conference on Management Consulting*, Lausanne.
- Ketchen, D. J., Combs, J. G., Russell, C. J., Shook, C., Dean, M. A., Runge, J., Lohrke, F. T., Naumann, S. E., Haptonstahl, D. E., Baker, R., Beckstein, B. A., Handler, C., Honig, H., Lamoureux, S. (1997), Organizational configurations and performance: A meta-analysis. – In: *Academy of Management Journal*, 40, 1, p. 223-240
- Koopman, P., en Pool, J. (1991), Organizational decision making processes, contingencies and strategies. – In: J. Rasmussen, Brehmer, B., en Leplat, L., *Distributed decision making*. – New York: Wiley
- Kotter, J. P. (1996), *Leading change*. – Boston, MA: Harvard Business School Press
- Lau, C. en Woodman, R.W. (1995), Understanding organizational change: A schematic perspective. – In: *Academy of Management Journal*, 38, 2, p. 537-554
- Levin, M. (2004), Organizing change processes: cornerstones, methods and strategies. – In: J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley
- Lewis, L. K. en Siebold, D. R. (1998), Reconceptualizing organizational change as a communication problem: A review of literature and research agenda. – In: M.E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook*. – Thousand Oaks, CA: Sage
- Mastenbroek, W. F. G. (1996), *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. – Alphen aan den Rijn: Samsom
- Meulman, J. J., Heiser, W. J., en SPSS Inc. (1999), *SPSS Categories 10.0*. SPSS Inc., Chicago
- Miller, D. en Friesen, P. H. (1984), *Organizations: A quantum view*. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in fives: Designing effective organizations*. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Morgan, G. (1986), *Images of organization*. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pettigrew, A. M., Ferlie, E., en McKee, L. (1992), *Shaping strategic change*. – Londen: Sage
- Pfeffer, J. (1992), *Managing with power: Politics and influence in organizations*. – Boston, MA: Harvard Business School Press
- Schein, E. H. (1992), *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). – San Francisco: Jossey Bass
- Stacey, R. D. (1996), *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. – Londen: Pitman

- Strauss, G. (1998), Participation works – if conditions are appropriate. – In: Heller, F. E., E. Pusic, G. Strauss, B. Wilpert (eds.), *Organizational participation: Myth and reality*. – Oxford: Oxford University Press, p. 190-219
- Walton, E. en Russell, M. (2004), Organizational change: Strategies and interventions. – In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley
- Werkman, R.A., Boonstra, J.J. en Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2001), Het veranderingsvermogen van organisaties. Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 55, p. 7-27
- Werkman, R.A. (2005), *Werelden van verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen creëren en hanteren*. Academisch proefschrift, in druk, Universiteit van Amsterdam
- Wierdsma, A. (2004), Beyond implementation: co-creation in change and development. – In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. – Chichester: Wiley
- Zorn, T. E., Christensen, L. T. en Cheney, G. (1999), *Do we really want constant change? Beyond the Bottom Line*, 2. Berrett-Koehler Communications, Inc.