

Organisatiedynamica

Organisatiedynamica

Theorie en praktijk van organisatieverandering

Thijs Homan

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2010 Thijs Homan
1^e druk, 1^e oplage april 2005
14^e oplage december 2015
15^e oplage april 2017

Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam

ISBN 9789052615042
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

OVER BIJEN EN VLIEGEN; WIJZEN EN EENVOUDIGEN VAN GEEST

‘In een fles zitten 6 bijen en 6 vliegen. De fles ligt horizontaal met de bodem naar het raam. Je zult zien dat de bijen consequent blijven proberen de fles te verlaten via het glas van de bodem. Ze gaan hier net zo lang mee door totdat ze omkomen van honger en uitputting. De vliegen, daarentegen, zijn allemaal binnen twee minuten door de flessenhals aan de andere kant van de fles verdwenen.

De voorliefde van de bijen voor licht en hun relatief grote intelligentie doet de bijen uiteindelijk de das om. Zij blijven ervan uitgaan dat de uitgang van elke gevangenis te vinden is bij die plek waar het licht het sterkste is. Ze gedragen zich consequent conform hun denkbeelden. Glas is voor de bijen een mysterie dat ze nog nooit in de natuur zijn tegengekomen. Ze hebben nog nooit te maken gehad met een atmosfeer die opeens ondoordringbaar is geworden. En, afgaand op hun bestaande ervaring en kennis, wordt het raadsel van dit onneembare obstakel alleen maar groter en groter.

De vliegen, met hun minimale hersentjes, trekken zich juist helemaal niets aan van het enigma van het kristalachtige glas. Ze negeren de aantrekkingskracht van het licht en fladderen gewoon maar wat heen en weer. En juist hun – de eenvoudigen van geest – valt het geluk toe dat door de wijzen zo naarstig gezocht, maar niet gevonden wordt. Per toeval – maar wel snel – ontdekken de vliegen de opening van de fles. Ze vliegen naar buiten, hun oorspronkelijke vrijheid tegemoet.’ (vrij naar Maeterlinck in Siu, 1968)

Dit verhaal gaat over experimenteren, volhouden, vallen en opstaan,
improviseren, de enige beste weg.
En over omwegen, verwarring, rigiditeit en toevalligheid.
Allen ten dienste van het inspelen op verandering.
(Weick, zp.)

VOORWOORD



Met een diepe zucht stapte de president-directeur van het spreekgestoelte af: ‘Nou, ik hoop dat “ze” het nu eindelijk allemaal snappen en dat “ze” nu eens in beweging komen.’ Het was de zoveelste sessie in een lange en vermoeiende reeks ‘zeepkistbijeenkomsten’. Dit boek gaat over verander‘management’. Zijn veranderingen überhaupt te ‘managen’? En zou al dat managen verandering niet eerder blokkeren dan faciliteren?

Het schrijven van dit boek kent, net zoals natuurlijke verander- en groeiprocessen, fases van rust en van onrust; fases van informatie-opzuigen en fases van proberen uit te drukken van ideeën-in-wording. Een boetseerproces, waarbij datgene wat ontstaat steeds weer een tussenproduct is, dat de verbeelding prikkelt en weer tot nieuwe vormen leidt.

Een belangrijke stimulans voor het schrijven vormt de groep Part Time Doctoraal-studenten van Universiteit Nyenrode. Naar aanleiding van mijn colleges voor een ander programmaonderdeel vroegen ze me of ik een keuzevak Verandermanagement zou willen geven: ‘Omdat jij er volgens ons veel meer van afweet, dan dat je nu in de colleges kwijt kunt.’ Kijk, zo’n ego-streling daar kun je niet omheen. Ik heb het nieuwe vak ontwikkeld met een dubbel doel: a) een vernieuwende en inspirerende collegereeks neerzetten waarin ik veel van mijn ideeën over complexiteit en sociaal constructionisme kwijt kon; b) de collegereeks zo te ontwerpen dat ze tegelijkertijd kon dienen als basis voor een boek. En zo geschiedde. Doordat de studenten de concepten uit de colleges elke week toepasten op verandertrajecten binnen hun eigen organisaties kreeg ik gedetailleerde feedback op mijn ideeën. En ook doemden er langzamerhand een aantal ‘verander-carrières’ op die ik in dit boek beschrijf. PDP-ers: bedankt!

Veel dank ben ik daarnaast verschuldigd aan de volgende personen. Als eerste aan Gerhard Schwarz, die me het vertrouwen en de gelegenheden schonk om in de praktijk uit te proberen waarover in boeken slechts gedroomd wordt.

Daarnaast (wederom) *good ol'* Thib Alting von Geusau met zijn luisterend oor in combinatie met kritische vragen. Ik noem verder: Tom van der Wekken (de case), Piet – *Power Point* – Voogt (de foto's), Adrie Boogaard (de projectleider en -lijder), Rob de Wilde (de methode) en in hen allen die bij VBO betrokken waren. Maar ook: Annemiek Overboom, Paul Spierings, Wilma Luchies en Jos van Hees: persoonlijke '*Fundgrubes*' voor vele inspirerende inzichten. En Ludger Weller (meelezer), Arnout Esser (meedenker), Jaap Peters (inspirende ideeën) en Jaap van Muijen (ruimte). En natuurlijk de 'producenten' van dit boek: Ina Boer, Marlou Wijsman, Eefje Gerits.

Tot slot Loes, Iris en Maaïke. Waarom je het thuisfront nou een 'front' noemt weet ik niet. Laat ik het houden op 'thuis'. Bedankt voor jullie meelevens.

Thijs Homan,
Harmelen, maart 2005

*En pa:
't Zel weer veurjoar word'n.
't Komt altied weer goud.*

INHOUD



INLEIDING	
En, bij welke reorganisatie werk jij? ¹	1
HOOFDSTUK 1	
Waar zijn wij nou helemaal mee bezig?	11
HOOFDSTUK 2	
Hoe zijn we bezig?	45
HOOFDSTUK 3	
Hoe landt het in het organisatielandschap?	73
HOOFDSTUK 4	
Hoe veranderen organisaties dan?	139
HOOFDSTUK 5	
‘Ze’ willen niet mee. Hoezo niet?	191
HOOFDSTUK 6	
Hoe kunnen we het dan wél netjes aanpakken?	221
HOOFDSTUK 7	
Hoe vlecht ik verandering in in de échte organisatie?	255
HOOFDSTUK 8	
Hoe kunnen we duurzaam veranderen?	291
HOOFDSTUK 9	
Theoretische verantwoording en conceptueel kader	333

BIJLAGE I	
Chaostheorie	353
BIJLAGE II	
Complexiteitstheorie	359
LITERATUUR	383
INDEX	391

INLEIDING



En, bij welke reorganisatie werk jij?¹

Er zijn weinig organisaties waar op dit moment géén verandertraject aan de gang is. Sterker nog: er zijn soms wel drie, vier of vijf verandertrajecten tegelijkertijd aan de gang. Structuurveranderingen, cultuurtrajecten, introductie van kwaliteitsnormen en -systemen, afslankingen, fusies, strategische herpositioneringen, nieuwe IT-systemen – te veel om op te noemen. Het is natuurlijk altijd goed om de kussens af en toe eens flink op te schudden. Zeker wanneer de markt en de omgeving waarin een organisatie actief is, sterk in beweging zijn. Dan is het regelmatig aanpassen van de organisatie een levensnoodzaak. Maar wat is er toch aan de hand in al die organisaties waarbij de ene reorganisatie over de andere heen rolt? En waarbij de medewerkers – die tijdens kerstborrels als ‘onze belangrijkste *resource*’ en als ‘één grote familie’ worden aangeprezen – meer en meer worden gezien als nummers; als kostenposten waarmee strategisch moet worden omgesprongen? En die *en passant* natuurlijk wel *committed*, *entrepreneurial*, proactief, zelfsturend, kostenbewust, klantgericht, kwaliteits- én resultaatgericht moeten zijn (ondanks alle lopende verandertrajecten).

De meeste publicaties over verandermanagement blazen wat dit betreft hun partijtje vrolijk mee. De kernboodschap daarbij is steeds: hoe kunnen ‘we’ ‘hún’ veranderen? ‘We’ refereert dan impliciet aan de manager of de organisatieadviseur. ‘Hún’ zijn dan de anderen: zij die van nature eigenlijk niet willen veranderen maar toch door fraaie verandertechnische hoogstandjes zo ver moeten worden gebracht dat ze wél meegaan in de – meestal niet ter discussie staande – veranderambities van ‘we’. ‘Hun’ zijn de ‘slachtoffers’, zoals een zeer gerespecteerde veranderexpert dat zonder blikken of blozen noemt. Verandermanagement heeft ondanks alle oprechte bedoelingen en nobele intenties vaak toch een ondertoon van: hoe krijgen we ‘ze’ zo gek dat ze ook hier weer in meegaan? Misschien is het juist deze impliciete kijk op verandermanagement die er voor zorgt dat veel verandertrajecten uiteindelijk falen. Heel veel trajecten mislukken zelfs: gemiddeld genomen meer dan 70 procent!² Daarbij lijkt het bovendien alsof het mislukken van het ene verandertraject eerder een impuls is om maar weer een hele serie

nieuwe trajecten op te starten dan om eens diepgaand te reflecteren op de redenen waarom het oorspronkelijke traject eigenlijk niet goed uit de verf is gekomen.

Centraal in dit boek staat de vraag wat er nou eigenlijk echt in organisaties gebeurt als ‘organisaties veranderen’. Is de feitelijke verandering het resultaat van ‘verandermanagement’ of liggen er andere processen aan ten grondslag? Bij veel verandertrajecten en publicaties over verandermanagement wordt een ‘ballonvaarderspositie’ ingenomen. De veranderaars (*change agents*) zitten in een luchtballon, zweven over het organisatielandschap en nemen beslissingen over welke zandzakken en andere artikelen ze op welk moment naar beneden willen gooien. Die zandzakken staan dan voor verandertrajecten, interventies, roadshows, werkconferenties, enzovoort. Verandermanagement komt, gezien vanuit die ballonvaarderspositie, dan neer op de vraag: wanneer gooien we wat op welke manier naar beneden? Het accent lijkt daarbij te liggen op de impulsen die je aan organisaties moet ‘toedienen’ om het geheel in beweging te krijgen. Veel minder aandacht wordt daarbij besteed aan de analyse van wat ‘verandering’ nou eigenlijk inhoudt.³ Wat wordt er eigenlijk precies op gang gezet als je de ‘juiste’ impulsen ‘toedient’? Hoe verlopen ‘veranderingsprocessen’ eigenlijk?

In dit boek zet ik een nieuw perspectief op veranderen uiteen, waarbij ik niet vanuit de ballon naar beneden kijk, maar vooral juist naar bóven kijk vanaf het organisatielandschap. Hoe ziet het feitelijke organisatielandschap, waarin die zandzakken dus moeten landen, er eigenlijk uit? En wat betekent organisatieverandering eigenlijk, gezien vanuit dat landschap? Wat gebeurt daar werkelijk waardoor ‘ze’ boven in de ballon denken dat er iets veranderd is? Een grondige analyse van de feitelijke dynamieken van organisatieverandering leidt tot heel nieuwe inzichten over wat organisatieverandering echt is.

‘Organisaties veranderen’ kun je namelijk op twee verschillende manieren lezen. Ten eerste de heroïeke lezing: ‘IK verander de organisatie’ (change management- en ballonvaardersperspectief). Ten tweede: organisaties (of mensen in organisaties) veranderen zichzelf en doen dat ook voortdurend (organisatielandschapsperspectief). Achter het ballonvaardersperspectief zit de aanname dat mensen liever niet willen veranderen en dat er verandermanagement voor nodig is om ‘hun’ in beweging te krijgen. Vanuit het organisatielandschapsperspectief is verandering juist de meest natuurlijke zaak van de wereld en is verandering iets dat continu gaande is. Wanneer je deze natuurlijke verandering echter van buiten de werkcontext, vanuit de ballon dus, wilt ‘managen’, dan loop je een gerede kans dat je de natuurlijke veranderingsdynamieken – die dus altijd gaande zijn, eerder verstoort en stillegt dan dat je echte verandering op gang brengt. Een

soort geestelijke en gedragsmatige impotentie is dan het resultaat. Verandermanagement vanuit de ballon leidt ertoe dat je als managers en adviseurs steeds harder gaat trekken en duwen aan de mensen, steeds grotere en fraaiere bruiloften en partijen gaat organiseren, terwijl die mensen zelf steeds passiever en docielier worden. ‘Weerstand tegen verandering’ is dan wat mij betreft ook geen aangeboren karaktertrek van die betreffende medewerkers, maar eerder een door het verandermanagement aangeleerde adequate respons op veranderingen. Wat zeg ik: weerstand? In feite bedoel ik immuniteit voor en resistentie tegen veranderingen! Alleen op die manier overleeft de ‘gewone man’ in zijn door reorganisaties overspoelde organisatie.

Voortbouwend op deze inzichten kom ik tot de conclusie dat de crux van ‘veranderen’ niet zozeer is dat ik als derde veranderingen van anderen (hun) moet gaan lopen ‘managen’. Maar dat het veel natuurlijker is als ik reeds op gang zijnde, in de kiem aanwezige veranderingen samen met ‘ons’ faciliteer, aanwakker, verbind met andere veranderingen, enzovoort. In dit boek wordt concreet aangegeven wat dit faciliteren van verandering inhoudt, wat daarbij komt kijken en hoe je dat aan zou kunnen pakken.

Wat voegt dit boek toe?

Op zeven terreinen geeft dit boek nieuwe inzichten en biedt het vernieuwende doorkijkjes op de feitelijke dynamieken van organisatieverandering.

1. Het feitelijke organisatielandschap is uitgangspunt. Het gebruikelijke ballonvaardersperspectief dat beschrijft hoe ‘zij’ veranderd kunnen worden, wordt omgedraaid in de richting van een organisatielandschapsperspectief: hoe veranderen wij? En welke natuurlijke mechanismen en dynamieken liggen aan dat continue veranderingsproces van mensen in organisaties ten grondslag? Met andere woorden: wat is de ‘binnenkant van veranderen’?
2. Er is sprake van theoretische vernieuwing. Twee wetenschapsgebieden die de laatste decennia steeds populairder worden, zijn de chaos- en complexiteitstheorie en het sociaal constructionisme. In sommige recente publicaties over het veranderen van organisaties (in de dubbele betekenis) wordt vooral de chaos- en complexiteitstheorie als uitgangspunt genomen⁴, terwijl in andere publicaties het accent vooral ligt op de sociaal-constructionistische invalshoek.⁵ In dit boek koppel ik deze twee wetenschapsvelden aan elkaar, waarbij ik de chaos- en complexiteitstheorie gebruik om het ontstaan en veranderen

van collectieve werkelijkheidsconstructies inzichtelijk te maken. Volgens mij komt de theorie hierdoor steeds dichterbij de praktische realiteit van alledag te staan. De hieruit voortkomende nieuwe modellen en concepten bieden dan ook tal van nieuwe aangrijpingspunten voor het faciliteren van organisatiele veranderingen. Dit boek is een van de eerste publicaties waarin deze link tussen deze twee wetenschapsgebieden zo expliciet wordt gelegd en toegepast.

3. Er wordt een nieuw conceptueel kader voor het analyseren van veranderingsdynamieken geboden. Met dit nieuwe kader kunnen veranderingsprocessen getypeerd worden en kan de feitelijke dynamiek van veranderingsprocessen over-de-tijd-heen worden beschreven en geduid.
4. Er is aandacht voor duurzaam veranderen. In veel publicaties op veranderkundig gebied lijkt het steeds te gaan over het managen van één verandertraject en dus over de vraag hoe je die individuele verandertrajecten zó kunt inrichten dat ze, Deo volente, tot optimale resultaten leiden. Daarbij lijken deze publicaties impliciet te verwijzen naar de verkeersdrempel-veranderaanpak zoals ik die in hoofdstuk 2 zal beschrijven. Dit houdt in dat men elke individuele verandering impliciet definieert als een soort totaaloplossing, waardoor de organisatie weer voor vele jaren gesteld is voor haar toekomst. Verandering is daarbij dus een vervelende uitzondering die zo snel mogelijk achter de rug moet zijn om weer terug te kunnen keren naar de regelmaat en orde van alledag. Duurzaam veranderen gaat uit van de gedachte dat organisaties continu in verandering zouden moeten zijn en dat – zoals ook blijkt uit de analyse van het organisatielandschap – ook daadwerkelijk zijn.
5. Er is sprake van empirische validering. De concepten en modellen die in dit boek worden ontwikkeld, zijn toegepast bij analyses van verandertrajecten van ongeveer tweehonderd organisaties. Naast de inhoudelijke resultaten van deze analyses is ook nagegaan in hoeverre deze modellen en concepten *informative* waren voor het begrijpen en doorgronden van veranderingsdynamieken. In dit boek zijn alleen die concepten gebruikt die een duidelijke ‘analytische kracht’ hadden. Aan het eind van het boek presenteer ik bovendien een uitgebreide beschrijving van een vergelijkend casestudy-onderzoek. Ook de onderzoeksresultaten uit die casestudy worden weergegeven.
6. Descriptie is uitgangspunt, dus niet te veel prescriptie. In tegenstelling tot veel andere publicaties over verandermanagement behelst dit boek geen verzameling recepten en checklists over hoe je ‘hun’ kunt veranderen, zonder dat daarbij een grondige analyse is gedaan van het organisatielandschap waarin al dat moois terecht moet komen. Hier ligt het accent juist eerst op het begrijpen en beschrijven van de veranderwerkelijkheid van organisaties: wat gebeurt

daar nou écht? Veelal zijn dat geen succesverhalen, maar juist analyses van de redenen waarom verandertrajecten niet zo goed lopen. Tegelijkertijd geven de laatste hoofdstukken van het boek wel degelijk een aantal globale richtlijnen en uitgangspunten, die bij organisatieverandering gehanteerd zouden kunnen worden. Maar – en dat mag duidelijk zijn – deze zijn dan niet gebaseerd op de ballonvaardersvisie, maar op de nieuwe inzichten in de werkelijke aard van organisatieverandering zoals die in de daaraan voorafgaande hoofdstukken zijn weergegeven.

7. Er worden nieuwe opties voor actie geboden. In lijn met het sociaal-constructionistische en postmodernistische gedachtegoed claimt dit boek niet De Definitieve Waarheid op het gebied van organisatieverandering in pacht te hebben. Het is een nieuwe invalshoek die de mogelijkheid biedt om organisatieveranderingsprocessen vanuit een anders dan gebruikelijk perspectief te bestuderen. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten in die veranderingsprocessen en tot nieuwe actiemogelijkheden voor het leidinggeven aan en begeleiden van veranderingsprocessen.

Hoe is dit boek ontstaan?

Zoals gaandeweg dit boek duidelijk zal worden, beschouw ik veranderingsprocessen in organisaties vooral als processen van emergentie. Verandering ontstaat en bloeit op als mensen of groepen met verschillende werkelijkheidspercepties met elkaar samenwerken en interacteren en tot nieuwe gedeelde werkelijkheidspercepties komen. Ook de ontstaansgeschiedenis van dit boek kent een dergelijke leerweg. Als organisatieadviseur en *action researcher* had ik vele jaren lang de gelegenheid om diep in de ‘veranderingskeukens’ van organisaties te kijken. Daarnaast kom ik door mijn positie aan de Universiteit Nyenrode continu in aanraking met de nieuwste publicaties op het terrein van organisatieverandering, sociaal constructivisme, chaos- en complexiteitstheorie, sociale psychologie, leerpsychologie, politicologie, organisatiekunde, enzovoort. Het college geven over deze materie dwingt me telkens opnieuw om praktijk en theorie tot een behapbare synthese te vervlechten. Daarbij geldt dat ik in mijn *action research*-projecten de nieuwste theoretische inzichten uit de literatuur kan toepassen en uittesten, terwijl diezelfde praktijk mij allerlei nieuwe inzichten aanreikt die ik weer in mijn colleges kan ‘uitventen’. Op deze manier is mij in de loop der jaren een nieuwe verzameling inzichten ‘geworden’ (lees: emergentie), waarover ik in dit boek verslag doe.

Empirische en theoretische validering

De belangrijkste concepten en modellen uit dit boek zijn, zoals gezegd, empirisch gevalideerd in plusminus tweehonderd organisaties. Concreet houdt dit in dat de parttime doctoraalstudenten die deelnemen aan mijn collegecycli *Organisational Dynamics* en *Change Management*, de door mij aangereikte modellen en concepten gebruiken voor het analyseren van de veranderingsprocessen in hun eigen organisaties. Gedurende deze collegecycli schrijven de studenten wekelijks hierover een *Learning History*. Hierin geven ze zo nauwkeurig mogelijk aan wat ze in hun eigen organisatie zien als ze de door mij aangereikte stof toepassen op hun organisationele werkelijkheid. Deze *learning histories* vormen een rijke *Fundgrube* voor:

- a) wat er echt gebeurt als organisaties, inmiddels dus ongeveer tweehonderd, veranderen;
- b) wat er te zien valt als je organisaties via de door mij aangereikte concepten en modellen bestudeert;
- c) wat de analytische kwaliteit en bruikbaarheid is van deze concepten en modellen.

Zoals aangegeven maak ik in dit boek gebruik van die concepten en modellen die de studenten tot veel nieuwe inzichten brachten.

Al lezend in de *learning histories* begon ik me bovendien te realiseren dat er een aantal verschillende patronen te onderkennen zijn in de manier waarop organisaties hun veranderingen door de tijd heen aanpakken. Het bleek dat veel van de betrokken organisaties gedurende hun verandertrajecten stijlwisselingen en stijlbreuken ondergingen en dus niet continu een en dezelfde veranderstijl hanteerden. Karakteristiek voor die patronen is de mate waarin 'zij' in de ballon gevoelig zijn voor datgene wat er zich werkelijk in het organisatielandschap (bij 'hun' dus) afspeelt. Een ander onderscheidend kenmerk betreft de vraag wie er in de organisatieverandering leidend is: 'zij' of 'hun'? Aan het eind van het eerste hoofdstuk worden deze patronen beschreven.

Naast de empirische validering door middel van de *learning histories* maak ik, zoals gezegd, gebruik van de onderzoeksresultaten van een uitgebreide vergelijkende casestudy waarbij twee vergelijkbare organisaties eenzelfde verandertraject doormaakten. Bij de ene organisatie is er gewerkt vanuit het ballonvaardersperspectief (lees: een top-downverandertraject), terwijl er bij de andere organisatie systematisch geprobeerd is om de dynamieken van het organisatielandschap als aangrijpingspunt te nemen. Een kleine drie jaar nadat de formele verandertra-

jecten waren afgerond, is onderzocht wat de resultaten van de verandertrajecten waren. Wat is er beklijfd en op welke terreinen is men weer teruggevallen in de oude patronen? En wat zijn wat dit betreft de verschillen tussen de twee organisaties en veranderaanpakken? In een uitgebreide casebeschrijving in hoofdstuk 8 wordt op deze vragen ingegaan.

Naast de empirische validering wordt er voor de onderbouwing van de gepresenteerde modellen en concepten geput uit een breed palet aan publicaties op het terrein van organisatieverandering, organisatiekunde, enzovoort.

Hoe zit het boek in elkaar?

Het boek bestaat uit drie delen.

In het eerste deel (hoofdstuk 1 en 2) reik ik diverse modellen en concepten aan met behulp waarvan de lezer eigen verandertrajecten kan duiden en plaatsen. In hoofdstuk 1 worden hiertoe enkele empirische studies van de realiteit van verandertrajecten gepresenteerd, inclusief de hierboven aangegeven ‘veranderpatronen’. De boodschap zal zijn dat de realiteit van veranderingsprocessen vele malen meer onvoorspelbaar, onbeheersbaar en onplanbaar is dan de meeste publicaties op het terrein van verandermanagement doen vermoeden. In hoofdstuk 2 komt een breed palet aan verandertypologieën aan bod, aan de hand waarvan verandertrajecten en veranderaanpakken aangeduid kunnen worden. Dit is in feite een stuk college om een begrippenapparaat, een taal, op te bouwen die in het boek gebruikt kan worden om veranderingsprocessen te kunnen beschrijven.

In het tweede deel van het boek (hoofdstuk 3, 4 en 5) gaat het vooral over het beschrijven en begrijpen van het organisatielandschap. Hoe ziet dat eruit en welke dynamieken en processen spelen zich daar af (hoofdstuk 3)? Wat betekent het als ‘organisaties veranderen’, maar dan bezien vanuit het organisatielandschap (hoofdstuk 4)? En waarom doet veranderen soms zo’n pijn bij de betrokkenen? Is dat omdat mensen van nature tegen verandering zijn? Of heeft dat misschien te maken met de manier waarop verandertrajecten worden gemanaged (hoofdstuk 5)?

Voortbordurend op de inzichten uit deel 1 en 2 gaat het derde deel over de vraag wat ‘organisaties veranderen’ inhoudt wanneer je dat doet vanuit het organisatie-landschaps perspectief (hoofdstuk 6, 7 en 8). In hoofdstuk 6 gaat het om de minimumeisen die je aan dergelijke verandertrajecten kunt stellen. Wordt er aan

die minimumeisen niet voldaan, dan kun je er wel van uitgaan dat het verandertraject weinig resultaat zal hebben. Ervan uitgaande dat het wat die minimumeisen betreft wél goed zit, ga ik in hoofdstuk 7 dieper in op de vraag hoe je ‘echte’ veranderingen van en in het organisatielandschap kunt faciliteren (let wel: niet ‘managen’).

In hoofdstuk 8 geef ik een uitgebreide beschrijving van een verandertraject waarbij zo veel mogelijk gewerkt is vanuit het organisatielandschap. Ook rapporteer ik daar over het onderzoek waarbij dit traject vergeleken wordt met het meer top-downachtige traject uit een vergelijkbare andere organisatie. Uit de casebeschrijving wordt ook concreet wat ik onder ‘duurzaam veranderen’ versta. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 9, vormt een verantwoording van de theoretische uitgangspunten voor dit boek. Hierin zal ik onder meer ingaan op de koppeling tussen de chaos- en complexiteitstheorie enerzijds en de sociaal-constructivistische theorie anderzijds.

In de tekst staan op verschillende plaatsen grijze tekstblokken. In die blokken geef ik vanuit een breed palet aan invalshoeken voorbeelden, theoretische uitstapjes en nadere analyses, als aanvullingen op de hoofdtekst. Deze zijn vooral bedoeld om de begripsvorming verder te ondersteunen en te illustreren waar het in de hoofdtekst om gaat. Met het gebruik van beelden (metaforen) uit tal van wetenschapsgebieden ontstaat het risico inhoudelijk niet 100 procent correcte beschrijvingen te geven wanneer je puur vanuit die specifieke wetenschapsgebieden zou kijken. De beoordeling van deze beschrijvingen dient echter vooral gedaan te worden met het oog op de mate waarin ze een toegevoegde waarde hebben voor de begripsvorming over organisatieverandering. Aan het eind van het boek staan twee bijlagen over de chaos- en complexiteitstheorie. Om de strekking van hoofdstuk 3, over het organisatielandschap, goed te kunnen bevatten is het zeer aanbevelingswaardig om deze twee bijlagen eerst te lezen en dan pas hoofdstuk 3 zelf.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die met organisatieverandering te maken heeft. Dit kunnen lijnmanagers zijn of managers van stafafdelingen, in- en externe organisatieadviseurs, managementcoaches, facilitatoren, projectleiders (van verandertrajecten), turn-aroundmanagers, interimmanagers, personeelsmanagers, enzovoort. Maar zeker ook is het boek bedoeld voor de mensen die het organisatielandschap bevolken: wat gebeurt er eigenlijk als we veranderen? Welke rol kan

ik daar zélf bij spelen? Hoe kan ik change agents aan hun verstand peuteren dat ze misschien eens op een andere manier te werk zouden moeten gaan? Duidelijk mag zijn dat dit boek geen vliegveldromannetje is dat je in een paar uur wegleest. Je moet er echt even voor gaan zitten. Maar ik hoop van harte dat de veelheid aan vernieuwende ideeën en conceptuele doorkijkjes leidt tot diverse aha-momenten en ideeën en nieuwe aangrijpingspunten voor actie en verandering.

Voor eventuele vragen en opmerkingen naar aanleiding van dit boek kunt u contact opnemen met de auteur via het e-mailadres th.homan@casema.nl.

Noten

¹ Jaap Peters, persoonlijke mededeling.

² Balogun en Jenkins, 2003; Beer en Nohria, 2000 en Boonstra, 2000.

³ Zie ook Poole, Van de Ven, Dooley en Holmes, 2000.

⁴ Zie bijvoorbeeld Baets, 2002, Harkema, 2004 en Peters en Wetzels, 2003.

⁵ Zie bijvoorbeeld Wierdsma, 1999, Pålshaugen, 1998.

HOOFDSTUK 1



Waar zijn wij nou helemaal mee bezig?

‘Waar zijn wij nou helemaal mee bezig?’ is een uitroep die menig (verander-)manager, maar ook menig medewerker zal slaken als ze denken aan verandertrajecten in hun organisaties. Dit hoofdstuk is een eerste verkenning van verandermanagement. Wat houdt verandermanagement eigenlijk in? Hebben verandertrajecten bepaalde bestanddelen die je altijd in moet bouwen? Hoe verlopen verandertrajecten in de praktijk? Aan de hand van dit soort vragen wordt een eerste beeld geschetst van de praktijk van verandermanagement. Het tweede deel van dit hoofdstuk is meer analytisch van aard. We gaan dan in op de vraag of verandertrajecten op de een of andere manier te ordenen zijn. En als zo’n ordening er is, bekijken we wat er dan te zien is als je de praktijk daar weer naast legt. Het hoofdstuk eindigt met enkele vragen ‘ter overweging’, die toegepast kunnen worden op verandertrajecten waarbij de lezer zelf betrokken is.

Veranderen of sterven!

Organisaties veranderen: het waarom, het wat en het succes

Het veranderen van organisaties is net zoiets als het *updaten* en *upgraden* van computers. De computer is daarna weer helemaal ‘bij’: de meest actuele *software* is geïnstalleerd en ook is de *hardware* weer helemaal in orde. Het geeft zo’n opgeruimd en fris gevoel. Was het maar zo eenvoudig in de ‘echte’ wereld van het bedrijfsleven. Van nature hebben organisaties de neiging om steeds maar voort te gaan op eenmaal ingeslagen wegen. Immers, deze wegen hebben hun succes in het verleden bewezen, dus waarom zouden ze dan in de toekomst niet meer geldig zijn?¹ Succes uit het verleden kan echter een grote vijand worden wanneer de markt en de omgeving waarin de organisatie actief is, sterk in beweging zijn. Termen die in dit verband wel worden gebezigd, zijn turbulentie, sterker nog: *hyperturbulentie* of zelfs *turboturbulentie*. Zonder effectief en efficiënt op deze veranderingen in te spelen lopen organisaties de kans om van de ene dag op de andere hun markt te verliezen en hun bestaansrecht te verspelen. De ratio voor

de noodzaak van organisatieverandering is dus veelal ingegeven vanuit externe ontwikkelingen. Tegelijkertijd kunnen ook ontwikkelingen binnen de organisatie, zoals een ander personeelsbestand, het ‘versleten’ raken van apparatuur, systemen, structuren of samenwerkingsproblemen, reden zijn om verandertrajecten op te starten. Maar ook hier is het achterliggende motief toch steeds om de kwaliteit en kwantiteit van de externe prestaties van de organisatie te waarborgen of te verbeteren. Verandermanagement is er dus niet voor de lol, maar om de strategische positionering van de organisatie continu te vernieuwen en te verversen.

We hebben het over verandertrajecten zoals: introducties van nieuwe producten, veranderingen in de werkwijze van afdelingen of organisaties, structuurveranderingen, afstoten van verliesgevende bedrijfsonderdelen, IT-systemen die op de schop gaan, cultuurtrajecten, fusies, competentie management, herschikkingen van stafdiensten, wijzigingen in de beloningssystematiek, zelfsturende teams, integraal management, nieuwe organisatiestrategieën, versterking van de klantgerichtheid, ISO, kennismanagement, enzovoort. Alles wat los en vast zit, kan als object van een verandertraject worden genomen.

De houding ten opzichte van verandertrajecten is doorgaans enigszins ambivalent. Natuurlijk, verandertrajecten kunnen tal van nieuwe kansen bieden. Maar hoe gewoon veranderingen in organisaties ook zijn, meestal betekenen ze ook: onzekerheid, extra hard werken zonder duidelijke toekomstgaranties, spanningen en ruzies, achterkamertjespolitiek, gevechten tussen al dan niet gekwetste ego’s, toenemend ziekteverzuim en in sommige gevallen een verslechtering in plaats van een verbetering van de prestaties. Dat verandering noodzakelijk is, dat is de realiteit. Maar of iedereen er een ‘Peter Stuyvesant-gevoel’ aan overhoudt? Nee, dat nou ook weer niet.²

Met verandertrajecten zijn doorgaans omvangrijke investeringen gemoeid. Dit, in combinatie met het gegeven dat de meeste verandertrajecten onder een aanzienlijke tijdsdruk staan – de concurrentie zit tenslotte ook niet stil – maakt dat effectief verandermanagement een steeds kritischer organisatiecompetentie wordt. De vraag duikt dan natuurlijk op hoe goed we het doen. Lukken al die verandertrajecten nou een beetje? Onderzoek toont aan dat de successcore ronduit bedroevend is: 70 procent van alle veranderinitiatieven leiden niet tot het realiseren van de beoogde doelstellingen.³ Dat er dus, eufemistisch gezegd, ‘ruimte voor verbetering’ is, mag duidelijk zijn.