

Sturings-
instrumenten
voor de
manager

December 2001

Hoofdredactie:
prof. dr. A.J.
Cozijnsen
prof. dr. D. Keuning
prof. ir. drs.
W.J. Vrakking

Kluwer
Postbus 23, 7400 GA Deventer
Klantenservice:
Tel.: (0172) 46 68 28
e-mail: cccalphen@kluwer.nl

rganisatie

I N S T R U M E N T E N

FILE: C1561

!ACTIE!-model van veranderen

**Een instrument als kapstok in de doolhof van
verandertheorieën**

Drs. Judith Zielstra, drs. Hans K.J.M. de Sonnaville** en
prof. dr. Paul G.W. Jansen****

Wat is het probleem?

In de huidige maatschappij die wordt gekenmerkt door een hoge mate van turbulentie, wordt men binnen organisaties voortdurend geconfronteerd met het managen van veranderingen. Het instrument dat in dit katern wordt beschreven is opgezet voor managers die in hun werk geconfronteerd worden met veranderingen en deze succesvol moeten managen. Nu is de hoeveelheid literatuur omtrent veranderen zeer omvangrijk en met name managers geven aan juist sterk behoefte te hebben aan toegankelijke, direct toe te passen theorie. In het model wordt daarom een aantal fundamentele verandertheorieën en -modellen geïntegreerd. Daarbij is rekening gehouden met de moeilijkheid dat managers uit hoofde van hun functie veelal geneigd zijn veranderingen direct aan te

verder →

Wat is het probleem? (vervolg)

grijpen, zonder eerst uitgebreid stil te staan bij het feit of veranderen wel gewenst is, hoe de te veranderen situatie in elkaar zit en of de verandering haalbaar is. Bij gebruikmaking van het instrument wordt men als het ware gedwongen uitgebreid stil te staan bij de diagnose en analyse van de situatie, om niet overhaast te werk te gaan.

KERNVRAGEN

- Welke fasen in een veranderproces zijn te onderscheiden?
- Welke verandertheorieën en -modellen kunnen worden gehanteerd bij het diagnosticeren, analyseren, implementeren en evalueren van een verandertraject?

1. Wat is het instrument?

Het !ACTIE!-model is een instrument dat de verschillende opeenvolgende fasen van een veranderproces weerspiegelt (respectievelijk aanvangen, constateren, tactiek ontwikkelen, implementeren en evalueren). Deze verschillende fasen worden inzichtelijk gemaakt aan de hand van diverse verandertheorieën en -modellen. Het is een ‘checklist-achtig’ instrument waarin systematisch verschillende modellen zijn ondergebracht. Deze modellen fungeren als belangrijke, fundamentele aandachtspunten, waarmee tijdens een verandertraject rekening moet worden gehouden. Elk model kan op zich uitgebreid worden beschreven, maar dat is hier niet de bedoeling. Aan het einde van het katern wordt verwezen naar literatuur waarin meer informatie te vinden is over wat in de diverse fasen van het !ACTIE!-model kernachtig wordt weergegeven.

Het !ACTIE!-model staat voor:

!

Aanvangen

Constateren

Tactiek ontwikkelen

Implementeren

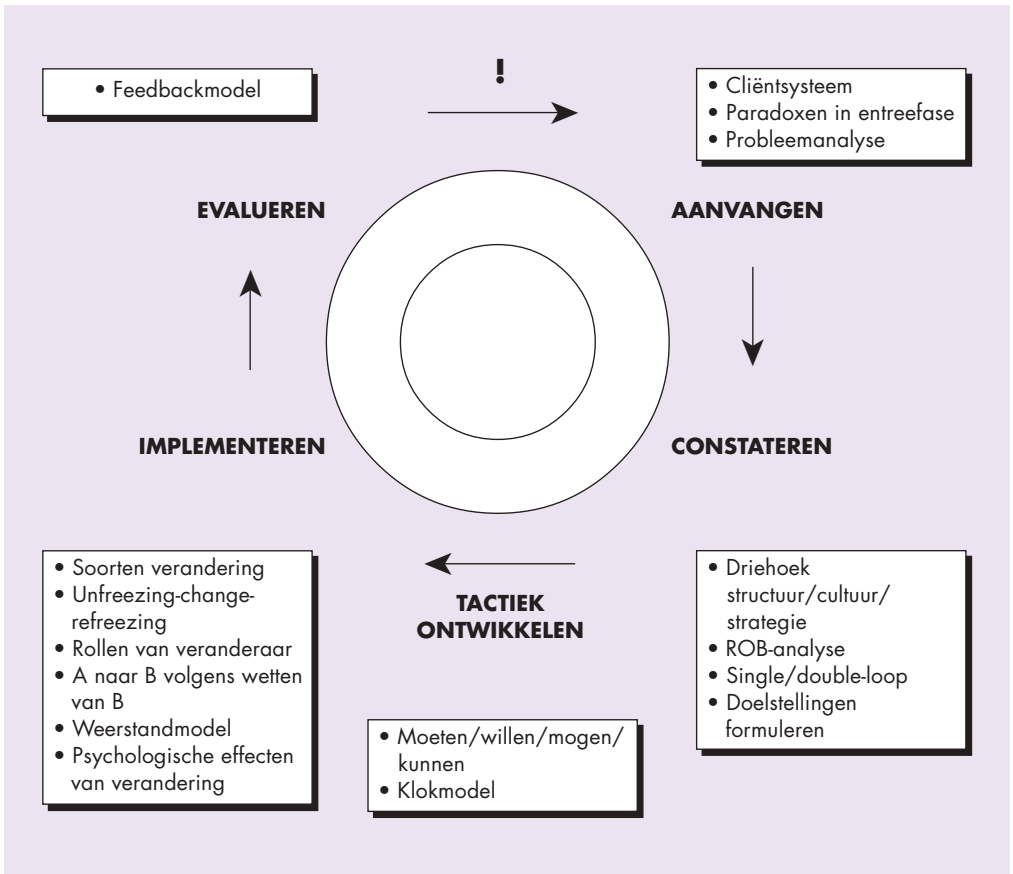
Evalueren

!

Opgemerkt moet worden, dat het model niet in ‘klinische’ stapjes achtereenvolgens behoeft te worden doorlopen. Het is belangrijk dat steeds vooruit- en teruggekeken wordt. Zo is het goed mogelijk dat bepaalde verandertheorieën en -modellen ook in eerdere of latere fasen zouden kunnen worden ondergebracht.

Uit figuur 1 blijkt dat het model een aantal uitgangspunten kent:

- veranderen wordt gezien als een dynamisch en cyclisch proces. Dit houdt in dat veranderen als een proces wordt gezien, dat veranderen steeds opnieuw kan beginnen en dat er voortdurend sprake is van terugkoppelen, bijsturen en reflecteren op eerdere fasen;
- veranderen wordt hier gezien als een proces dat bewust in gang wordt gezet, er is een aanleiding tot veranderen. Er is aldus een startpunt; het einddoel hoeft echter niet expliciet te zijn;



Figuur 1. Het !ACTIE!-model

- het model van veranderen kan gezien worden als een verzameling ‘kijkraampjes’ waarmee de verandermanager de te veranderen situatie kan diagnosticeren en analyseren;
- er wordt veel aandacht besteed aan de verschillende waarnemingen, visies en houdingen die ten aanzien van de (noodzaak tot) verandering binnen de organisatie bestaan;
- belangrijke voorwaarden zijn eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit van de veranderaar.

2. Keuze voor dit instrument

Het !ACTIE!-model van veranderen kan binnen organisaties worden gehanteerd en is geschikt:

- voor managers als checklist van fundamentele aandachtspunten bij het begrijpen en managen van veranderprocessen;
- voor adviseurs om veranderprocessen te begrijpen en te begeleiden;
- om eerdere veranderprocessen te analyseren, te toetsen en ervan te leren: is het gedurende het traject ergens fout gaan; wat hebben we mogelijk niet juist aangepakt.

Het instrument is vooral toegesneden op managers die veranderingen binnen de organisatie in gang moeten zetten. Binnen het !ACTIE!-model wordt veel nadruk gelegd op de analyse van belangrijke componenten van het verandertraject. Het betreft dan de rol van de veranderaar, de aard van het organisatievraagstuk dat aangepakt moet worden en de diverse actoren die erbij betrokken zijn. Dit heeft te maken met managers als doelgroep waarvoor dit model is opgezet. Managers zijn van nature dikwijls geneigd snel tot handelen en implementatie over te gaan, en zich zo in het ‘verandergeweld’ te storten. Men handelt eerst, denkt er vervolgens over na en rationaliseert en rechtvaardigt vervolgens gedrag dat men heeft vertoond. Dit kan echter problematisch zijn bij veranderprocessen, vandaar dat de nadruk wordt gelegd op diagnose, analyse en professioneel handelen: kan ik dit, wil ik dit, is het haalbaar en kan ik dan ook op het resultaat worden aangesproken? Het verdient aanbeveling in het veranderproces de tijd te nemen voor een uitgebreide diagnose en analyse van de situatie.

3. Achtergrondinformatie

Het !ACTIE!-model is aanvankelijk opgezet voor gevorderde managers, als leidraad van een leergang verandermanagement. Het was een uitdaging om kernpunten uit de literatuur omtrent veranderen te comprimeren, tezamen met door de auteurs zelf ontwikkelde theorieën en gezichtspunten. Tevens hebben de deelnemers aan de leergang input geleverd voor dit model, door te wijzen op voor hen herkenbare en relevante aspecten. Deze aandachtspunten zijn in de tekst terug te vinden als ‘TIP’. Het resultaat is een toegankelijk model, wat toch stevigheid heeft, omdat er fundamentele thema’s aan bod komen, die vrijwel bij elk verandertraject van belang zijn.

4. Het instrument

Het !ACTIE!-model

Zoals reeds gesteld bestaat het !ACTIE!-model uit een aantal fasen die tezamen een cyclus vormen.

Deze fasen in het veranderproces moeten allemaal worden doorlopen. Op het eerste gezicht lijkt het alsof deze fasen achtereenvolgens worden doorlopen en dat aan het eind van een fase vanzelfsprekend overgegaan kan worden naar de volgende fase. In grote lijnen is inderdaad aan te geven in welke fase het verandertraject verkeert, maar al doende blijkt een goed en grondig verandertraject iteratief van karakter te zijn. Voortdurend wordt teruggekoppeld en bijgesteld.

Afhankelijk van de stijl van de verandermanager en aard van de problematiek zullen de verschillende fasen een andere invulling en nadruk vragen, maar geen enkele fase kan worden overgeslagen zonder dat de verandermanager zichzelf later tegenkomt.

In dit katern worden de fasen van het !ACTIE!-model nader uiteengezet met behulp van de bijbehorende modellen.

!

Het uitroepteken geeft aan dat er vrijwel altijd een aanleiding is, in positieve of negatieve zin, waardoor een bepaalde verandering wordt teweeggebracht. De Caluwé en Vermaak

(1999) onderscheiden bijvoorbeeld de *context*, die bestaat uit de feitelijke kenmerken die ten grondslag kunnen liggen aan een veranderidee. Te denken valt dan aan kenmerken en veranderingen in de maatschappelijke omgeving of de concurrentieverhoudingen. Daarnaast is de *aanleiding* te beschouwen als emotionele kenmerken die een verandering in gang zetten, bijvoorbeeld onvrede, conflicten en externe druk, of juist ambitie, verlangens, succes en kansen.

Fase 1. Aanvangen

Het doel van deze fase is het vaststellen van de eerste contouren van het verandertraject. Daarvoor is het nodig dat er een eerste probleemstelling wordt gedefinieerd en dat afbakening plaatsvindt van wat wel en wat niet met het vraagstuk te maken heeft. Aandacht voor relaties tussen de diverse actoren in het veranderproces is hier van essentieel belang. Tussen opdrachtgever, veranderaar en doelgroep moeten de verwachtingen over en weer helder worden, zowel persoonlijk, inhoudelijk als zakelijk, dit om teleurstellingen in een latere fase te voorkomen. Afsluiting van deze fase kan een contract zijn, deels schriftelijk en zakelijk, deels – en dit is minstens zo belangrijk – persoonlijk en relationeel. Verandermanager en opdrachtgever spreken af dat zij met elkaar doorgaan: onder welke voorwaarden, wat het resultaat voor beiden dient te zijn, wie wat doet tijdens het traject en hoe men met elkaar communiceert gedurende het verandertraject. Altijd zijn bij verandervraagstukken meerdere actoren en partijen betrokken. Dikwijls heeft iemand een vraagstuk of probleem geconstateerd en geeft vervolgens aan een ander de opdracht dit aan te pakken. In die zin wordt gesproken van respectievelijk de opdrachtgever en de veranderaar. Ook is het goed mogelijk dat een andere groep te maken krijgt met de verandering, te weten de doelgroep.

Voorbeeld actoren in veranderproces

De Raad van Bestuur is niet tevreden met de huidige klachtenafhandeling binnen de verkoopafdeling. Aan de verkoopmanager van de betreffende afdeling wordt gevraagd om te komen met een andere aanpak die vervolgens binnen de verkoopafdeling geïmplementeerd dient te worden. In dit voorbeeld vervult de Raad van Bestuur de rol van opdrachtgever, is de verkoopmanager de veranderaar en vormt de afdeling verkoop de doelgroep.

Cliëntsysteem

Rollen en posities bij veranderprocessen

We spreken zo gemakkelijk van de verandermanager en de cliënt, maar meestal is ‘de cliënt’ een complex netwerk van personen in verschillende posities in de organisatie dat op verschillende manieren betrokken is bij het veranderproces. We spreken dan van een cliëntsysteem.

Het cliëntstelsysteem

De opdrachtgever

Diegene waarmee de verandermanager het formele contract heeft gesloten voor een verandertraject. Vaak degene die het eerste verzoek richt tot de verandermanager en aan wie een eindrapportage moet worden gegeven. De opdrachtgever is ook degene die de formele bevoegdheden en middelen ter beschikking heeft om beslissingen goed te keuren.

De betalende instantie: de sponsor

Diegenen die de kosten betaalt of de budgethouder voor de 'projectkosten'.

Het verankeringspunt

Diegenen die binnen de organisatie samenwerken met de verandermanager en als het ware met hem/haar het veranderteam vormen dat onderzoek doet, het project begeleidt, veranderingsprocessen op gang brengt.

De doelgroep

Dat deel van de organisatie waarop het veranderproces is gericht, de (veronderstelde) probleemhebber, diegenen die tenslotte de veranderingen ondergaan of bewerkstelligen.

Het cliëntstelsysteem

Het gehele organisatienetwerk van belanghebbenden (opdrachtgever, sponsor, doelgroep en verankeringspunt) in de organisatie waar het veranderteam mee te maken heeft.

Het is belangrijk om van tijd tot tijd een analyse te maken van wie in welke (overlappende) rollen op een zeker moment in het project zitten. Dat verheldert de verhoudingen, voorkomt communicatiestoornissen en geeft beheer over de verschillende relaties. 'Bezint eer ge begint', is hier het credo. De invloed van de verandermanager is in deze fase het grootst; nu kan worden onderhandeld en kunnen voorwaarden worden gesteld over het verloop van het verandertraject. De verandermanager moet zich ervan bewust zijn dat het cliëntstelsysteem zich in verschillende personen en rollen kan voordoen. Het is nodig dat hij de verschillende relaties met dit netwerk gedurende het veranderproces op de juiste manier en op het juiste moment betrokken houdt.

In deze aanvangsfase is het van belang binnen het cliëntstelsysteem een goed onderscheid te maken tussen de diverse rollen. Zo is van belang dat de doelgroep weet wie de opdrachtgever is en wat de opdracht is en dat de opdrachtgever zich realiseert dat de verandering te midden van deze groep gerealiseerd zal moeten worden. Ordening van de diverse actoren is wenselijk omdat:

- zo noodzakelijke bijdragen in het proces kunnen worden benoemd en georganiseerd. Het realiseren van 'steun van boven' of 'draagvlak van beneden' moeten vooraf in het verandertraject worden gewezen;
- zo rolvermenging kan worden voorkomen waar deze niet gewenst is (De Caluwé en Vermaak, 1999).

Eerste diagnostische oriëntatie

Samen met de opdrachtgever en doelgroep voert de verandermanager een eerste diagnostische oriëntatie uit.

- Deze oriëntatie is gericht op het vinden van overeenstemming over doel, werkwijze en condities van de eigenlijke diagnosefase. Dit is niet slechts een inhoudelijke overeenstemming, maar vooral ook een die te maken heeft met vertrouwen en openheid.
- Deze fase is bedoeld om ervoor te zorgen dat de opdrachtgever bereid is het verloop van het totale veranderproces actief te steunen en de veranderingen en resultaten te accepteren.
- Een vast onderdeel van deze oriëntatie is onder meer om het probleem eerst af te bakenen en in de meeste gevallen ook te herdefiniëren. Dit omdat de uitgangspunten het onderliggende vraagstuk al kan versluieren en daarom de diagnose verkeerd kan richten. Het betreft hier een inschatting van de mogelijke ernst van een vermoed probleem en een taxatie van mogelijke oorzaken en gevolgen (Kluytmans en Bouwen, 1999).

Voorbeeld probleemdefinitie

Vaak vindt een aanpassing in (organisatie)structuren of procedures plaats, terwijl het daadwerkelijke probleem veel meer betrekking heeft op de relationele sfeer. Veel veranderopdrachten hebben meer het kenmerk van het implementeren van een oplossing, waarbij de diagnose niet of nauwelijks gesteld is. Zo is in het eerder genoemde voorbeeld de invoering van een nieuwe klachtenregeling (procedure) de 'oplossing', waarbij het vraagstuk niet ter discussie wordt gesteld. Het gevolg is dat men het verkeerde (lees: veelal oppervlakkige) probleem oplost.

Ter afsluiting een checklist met belangrijke vragen die in deze fase moeten worden beantwoord.

Checklistvragen eerste diagnostische oriëntatie

- Wie is de opdrachtgever?
- Is de opdrachtgever gemotiveerd?
- Is het probleem wel een 'echt' probleem?
- Wat is het probleem (herdefiniëren)?
- Wat is de reden voor diagnose?
- Nagaan of er energie is om te veranderen, niet alleen om te onderzoeken.
- Afbakenen van onderwerpen.
- Hoe breed en diep binnen of buiten de organisatie gaan we kijken?
- Zijn er faciliteiten beschikbaar?
- Welke methoden (vragenlijsten, interviews, enz.) zijn geschikt en complementair?
- Zorgdragen dat de informatie volledig, diepgaand en betrouwbaar genoeg is om conclusies te kunnen trekken.
- Vorm vinden waarin de informatie kan worden weergegeven.
- Betekenis geven aan de informatie.
- Op welke manier en aan wie terugkoppelen? Wanneer? In welke volgorde?
- Het opstellen van tijdspaden en kostenoverzicht.
- Zorgen dat de bevindingen niet in een la verdwijnen.
- Ben ik de juiste persoon voor deze functie?
- Moet het team worden uitgebreid?

TIP

Sommige verandervraagstukken zijn niet overdraagbaar van opdrachtgever naar verandermanager: de verandermanager moet goed nagaan in hoeverre hij een bepaald vraagstuk kan aanpakken en oplossen. Er blijft ook een deel van het vraagstuk bij de opdrachtgever liggen; deze heeft ook een rol en verantwoordelijkheden en hij zal beslissingen moeten nemen. Soms is het verstandig om aan te geven dat het verandertraject in stapjes zal worden gedaan, waarbij de volgende fase pas kan worden ingegaan wanneer de voorafgaande is afgesloten en waarbij door de veranderaar geen garanties worden gegeven dat de eindstreep wordt gehaald.

Paradoxen in entreefase

Veelal is het lastig voor de verandermanager om erachter te komen welke eisen de opdrachtgever stelt. De verandermanager moet zijn weg weten te vinden in een relatie waarin dikwijls sprake is van paradoxale kwaliteitseisen. Vele opdrachtgevers hebben last van deze paradoxen, omdat ze tegenstrijdige gevoelens opleveren. Een herkenbare paradox in een verandertraject is dat de opdrachtgever enerzijds graag een verandermanager wenst die ervaring heeft met soortgelijke vraagstukken, maar anderzijds blijft benadrukken dat dit geval unieke aspecten heeft.

Expertise rol	↔	Begeleidende rol
Ratio	↔	Intuïtie
Ervaring	↔	Uniciteit
Profileren	↔	Respecteren
Inhoud	↔	Proces
Degelijkheid	↔	Creativiteit
Continueren	↔	Veranderen

Figuur 2. Paradoxen in entreefase

TIP

De verandermanager moet zich realiseren dat deze paradoxen bestaan en niet kunnen worden opgeheven. Maar door ze te benoemen en een goede dialoog met de opdrachtgever hierover te voeren kunnen zaken worden verhelderd.

Probleemanalyse

Het is belangrijk dat in kaart wordt gebracht om welk soort vraagstuk het gaat. Zo kunt u classificeren hoe zwaar de gewenste verandering zal zijn. Het zal duidelijk zijn dat wanneer de huidige situatie, de gewenste situatie én de aanpak helder zijn, het af te

leggen verandertraject ook gemakkelijker is in te richten. Probleemanalyse vanuit de aard van het probleem is in figuur 3 schematisch weergegeven; met behulp van het schema kan een eerste taxatie van het probleem worden gegeven.

		GEWENSTE STAND VAN ZAKEN	
		Helder	Onhelder
HUIDIGE STAND VAN ZAKEN	Helder	1. aanpak helder 2. aanpak onhelder	3. aanpak helder 4. aanpak onhelder
	Onhelder	5. aanpak helder 6. aanpak onhelder	7. aanpak helder 8. aanpak onhelder

Figuur 3. Probleemanalyse vanuit aard probleem

Het eenvoudigst zijn problemen waarbij er geen discussie is over zowel de huidige stand van zaken als de gewenste stand van zaken, zeker als ook de aanpak duidelijk is (type 1). Lastiger wordt het als er geen overeenstemming is over de aanpak (type 2). Een stuk moeilijker wordt het als de diagnose van de huidige stand van zaken niet duidelijk is, het ook niet helder is waar men heen wil en wat de beste aanpak is (type 8).

Een andere invalshoek is die vanuit het oogpunt van de sociale omgeving. Mensen kunnen op verschillende wijzen naar een vraagstuk kijken en andere normen, preferenties en waarden koesteren. Wat de één een prangend vraagstuk vindt, hoeft voor de ander in het geheel geen probleem te zijn. Probleemvorming is namelijk altijd gerelateerd aan de subjectieve beleving van de probleemhebber. Problemen ontstaan doordat mensen tegenover de werkelijkheid die zij ervaren, een andere gewenste werkelijkheid projecteren. Werkelijkheid en veranderingswens vormen dan ook spiegelende componenten (Kapteyn, 1999). Het is dus zaak te toetsen hoe mensen binnen de organisatie het vraagstuk interpreteren. Vervolgens kan een best passende wijze worden gevonden waarop men op één lijn kan komen wat de aard van de problematiek betreft. Zie figuur 4.

1. Wanneer betrokkenen op vrijwel dezelfde wijze kijken naar hun organisatie en het bovendien eens zijn over de aard van het probleem, ligt een planmatige aanpak voor de hand. Het probleem hoeft als het ware alleen nog maar uitgerekend te worden om tot een oplossing te komen. Aandacht zal uitgaan naar planning en werkverdeling bij de oplossing.
2. Wanneer betrokkenen op vrijwel dezelfde wijze kijken naar (hun) organisatie(s), maar het oneens zijn over de aard van het probleem, gaat het erom via een geordende discussie tot overeenstemming te komen over wat het probleem is. Discussies tussen professionals hebben vaak het karakter van een collectieve zoektocht naar een goede probleemanalyse vanuit een gemeenschappelijke visie op probleemtypen.

		PROBLEEMTYPE (ANALYSE)	
		Betrokkenen	Oneens
VOORKEUR, PREFERENTIES, WAARDEN (CULTUUR)	Eens	1. Plannen, streven naar efficiency, routine, berekenbaar	2. Collegiale interactie, overleggen, op zoek naar de echte oorzaak
	Oneens	3. Op zoek naar overeenstemming, compromis zoeken, beheersbaar, argumenteerbaar	4. Op zoek naar interpretatie, sense-making, passie, navoelbaar, inspiratie, expliciteren

Figuur 4. Probleemanalyse vanuit sociale omgeving

3. Wanneer de aard van het probleem duidelijk is (bijvoorbeeld een te lage arbeidsparticipatie van minderheden), maar betrokkenen het oneens zijn vanuit welk waardenstelsel er naar het probleem gekeken moet worden en oplossingen afgewogen moeten worden, is er sprake van een politiek vraagstuk. In dit geval gaat het vaak om managementkeuzes van het grondtype: 'Wat voor een bedrijf willen wij eigenlijk zijn?' Het antwoord op een dergelijke vraag kan niet met een rekenprocedure gekozen worden. Vraagstukken van deze aard zijn niet programmeerbaar, maar argumenteerbaar en beslisbaar op grond van argumenten, de keuze voor de passende invalshoek (is er hier sprake van een financieel, of logistiek of sociaal of commercieel of (...) vraagstuk?) vindt plaats door middel van een debat. Daarin tellen ook zaken als macht, gezag en aanzien.
4. Wanneer men het zowel oneens is over de aard van het probleem als over de invalshoek van waaruit het probleem opgelost moet worden, is de enige juiste aanpak op zoek gaan naar betekenis. Dan moet worden nagegaan wat in het bedrijf impliciet gevoeld wordt als passend, wat de verborgen voorkeuren zijn die betrokkenen hanteren. Doel is die impliciete preferenties te expliciteren, dus letterlijk bespreekbaar te maken.

TIP

Op grond van ervaring is gebleken dat mensen er dikwijls onbewust van uitgaan dat anderen een bepaalde situatie op dezelfde wijze interpreteren. Dit is lang niet altijd het geval en het peilen van diverse meningen binnen de organisatie is dan ook nuttig om zaken af te stemmen en antwoord te kunnen geven op de vraag: waar gaat het hier eigenlijk om?

Afsluitende criteria fase 1

Fase 1. Aanvangen is afgerond wanneer:

- er een betere kijk is op het vraagstuk: een eerste taxatie heeft plaatsgevonden en de eerste contouren van het vraagstuk worden zichtbaar;
- er duidelijkheid bestaat over de rollen van de verschillende actoren binnen het cliëntsysteem;
- de verandermanager ervan overtuigd is dat hij het vraagstuk aan kan pakken;
- er overeenstemming is tussen de opdrachtgever en de veranderaar ten aanzien van vragen zoals die zijn weergegeven in kader op pagina 7.

Fase 2. Constateren

In fase 2 gaat het erom dat de uitvoerders van het veranderplan zich realiseren dat er verschillende typen vraagstukken en dus ook verschillende typen veranderingen zijn. De kern van het probleem moet worden gedefinieerd. In deze fase dient de veranderaar zich goed bewust te zijn van wat de importantie is van de vraag en welke diepgang van verandering daarvoor noodzakelijk is. Bovendien moet men toetsen of men echt wil veranderen, gezien mogelijke consequenties. Met andere woorden: wat betekent het als u binnen de organisatie daadwerkelijk gaat veranderen? Wil men deze consequenties ook aanvaarden? Als u voor veranderen kiest, betekent het immers vaak dat u iets anders moet loslaten. Het betekent dikwijls dat er offers gebracht worden en dat het met pijn, onzekerheid en onrust gepaard gaat.

De uitkomst van deze fase is zicht krijgen op symptomen van het probleem, het probleem zelf en de mogelijke relatie met andere vraagstukken: een grondige diagnose. Zowel de startsituatie als de gewenste situatie (doel) moet in kaart worden gebracht. Daartoe worden gegevens verzameld en onderzocht. Dit zijn zowel de harde data als de persoonlijke en relationele aspecten die van belang zijn voor de opdrachtgever en zijn situatie. Om het handelen in de praktijk te vergemakkelijken, moet bij een effectieve diagnose al een interventieperspectief zichtbaar zijn. Er moet uit af te leiden zijn welke activiteiten nodig zijn om een (betere) toekomstige situatie te bereiken (Hoppe, 1989).

De driehoek strategie-structuur-cultuur

Elke organisatie (of een onderdeel daarvan) kan worden geanalyseerd vanuit drie verschillende invalshoeken (zie kader).

Definitie structuur, cultuur en strategie

Structuur

Structuur is de wijze waarop de organisatie is ingericht, de vastgelegde taken en bevoegdheden en de in de organisatie geldende regels en procedures. Structuur verwijst naar het vastliggende deel van de organisatie om deze te beheersen. Structuur is het geheel van beheersingsinstrumenten en is dus breder dan enkel een organogram.

verder →

Cultuur

Onder de cultuur van de organisatie wordt verstaan: het geheel van normen, waarden, opvattingen en visies die binnen de organisatie bestaan en die in belangrijke mate het gedrag sturen en beslissingen in organisaties beïnvloeden.

Strategie

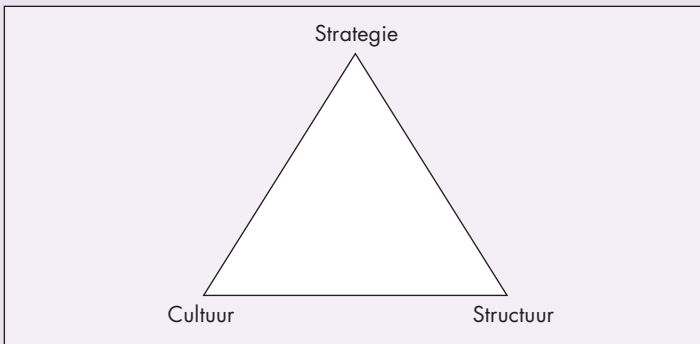
De strategie van de organisatie bestaat uit plannen of handelingen die moeten leiden tot de allocatie van (schaarse) middelen in de organisatie. Het is een proces in de tijd met als doel bepaalde, bij de formulering van de visie, vastgestelde doelstellingen te bereiken.

Door middel van de driehoek structuur-cultuur-strategie kan inzichtelijk worden gemaakt waar de kern van het probleem ligt. Dat is dikwijls niet gemakkelijk, omdat deze drie invalshoeken onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.

Voorbeeld lokaliseren vraagstuk

Zo kan een probleem met betrekking tot een conflict in een organisatie (cultuur) nogal eens terug te voeren zijn op onduidelijke taken en bevoegdheden (structuur) wat te maken kan hebben met onduidelijkheid ten aanzien van welke richting men als organisatie(onderdeel) uit moet (strategie).

Door uitgebreid stil te staan bij het lokaliseren van het vraagstuk wordt voorkomen dat men het verkeerde aangrijpingspunt voor verandering kiest en zo aan symptoombestrijding doet.



Figuur 5. De driehoek strategie-structuur-cultuur

TIP

Vaak blijkt een probleem uiteindelijk een strategievraagstuk te zijn. Zo zijn samenwerkingsvraagstukken of structuurvraagstukken veelvuldig terug te voeren tot symptomen van een fundamenteeler vraagstuk: onduidelijkheid over de richting die een organisatie uit gaat (strategie). Een bekende uitdrukking is 'structure follows strategy', wat in de veranderpraktijk wil zeggen dat eerst helder moet zijn wat een organisatie wil bereiken, waarna de structuur zo moet worden ingericht, dat deze de strategie ondersteunt. Het is altijd van belang om te kijken wat de aard van de kernactiviteit is binnen de organisatie, om vervolgens stil te staan bij de consequenties die dat heeft voor de structuur en cultuur. Als een afdeling bijvoorbeeld gekenmerkt wordt door activiteiten die laag routinematig zijn en waarvoor derhalve een hoog probleemoplossend vermogen nodig is, vraagt dat om een flexibele organisatiestructuur en een creatieve cultuur. Andersom zijn een meer hiërarchische structuur en een meer behoudende cultuur gepast wanneer de activiteiten een hoog routinematig karakter hebben en derhalve een laag probleemoplossend vermogen vereisen.

Raming ongewijzigd beleid (ROB-analyse)

Om zicht te krijgen op de urgentie en het belang van het vraagstuk voor de opdrachtgever, is een ROB-analyse een goede methode. Het gaat hierbij om de vraag: 'Wat zal er binnen de organisatie gebeuren wanneer er besloten wordt om de situatie te laten zoals hij nu is.' Wanneer de verandermanager op grond van een ROB-analyse tot de conclusie komt dat niets doen aan de huidige situatie geen wezenlijke consequenties heeft voor de continuïteit en/of interne samenhang van de organisatie, is het verstandig u af te vragen of het de moeite waard is om energie te steken in een veranderproces.

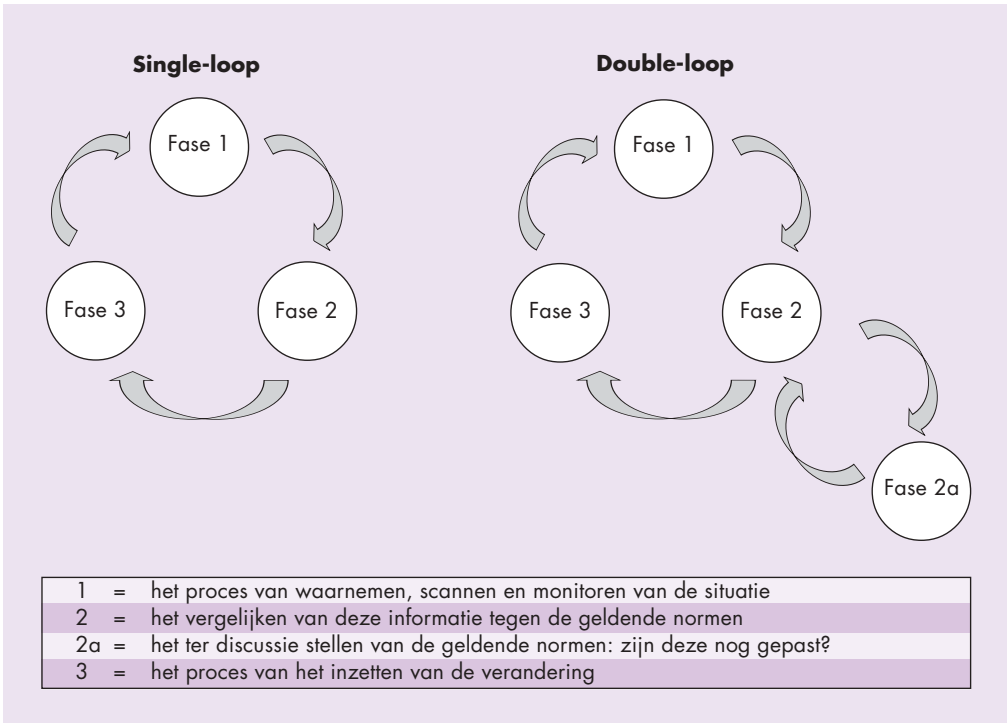
Regel: verander zo weinig mogelijk en zoveel als nodig!

Single-loop/double-loop

Belangrijk bij veranderen is het inschatten van de diepgang van de verandering: om wat voor soort vraagstuk gaat het hier? Is het een vraagstuk dat nauwelijks impact heeft, of is het een vraagstuk wat de gehele organisatie fundamenteel zal raken? In dit verband kan onderscheid worden gemaakt in single-loopleeren en double-loopleeren (Morgan, 1986; Argyris en Schön, 1978).

Single-loopleeren vindt plaats wanneer leden van een organisatie uitzoeken wat de bron van een bepaalde fout is, een nieuwe strategie ontwikkelen om die fout te corrigeren, die nieuwe strategie implementeren en nagaan of ze effectief is. Er is in geval van single-loopleeren dus sprake van collectief probleemoplossend gedrag binnen een gegeven definitie van wat goed en fout is, dus bij een gegeven, vaststaand extern criterium voor effectiviteit.

Bij double-loopleeren staan niet alleen de oude strategieën voor probleemoplossing, maar ook de achterliggende doelen ter discussie. Strategie en doelen worden geherformuleerd, en er is sprake van een andere wijze van inkadering (*reframing*) van het vraagstuk en het daarmee verbonden organisatiegedrag. Dit betekent dat van een aanvankelijk probleem een ander probleem wordt gemaakt, waarbij een andere norm voor effectiviteit wordt gesteld.



Figuur 6. Single-loop en double-loop

Dit onderscheid kan verhelderd worden aan de hand van het volgende voorbeeld:

‘Om iets te regelen dat te maken heeft met een andere afdeling van uw organisatie, hebt u de officiële communicatielijnen al tevergeefs geprobeerd. U kent iemand van vroeger die op die afdeling werkt en die u zou kunnen helpen een en ander gedaan te krijgen. Wat doet u?’

De meeste managers lossen dit vraagstuk direct en informeel op door contact op te nemen met hun oude kennis. Het gehanteerde criterium voor effectieve probleembehandeling is een vlotte en doeltreffende oplossing van datgene wat klaarblijkelijk ‘even geregeld moest worden’. Er is sprake van single-loopteren omdat het in het vraagstuk opgesloten criterium min of meer als gegeven wordt beschouwd.

Een veel kleinere groep blijkt het probleem te herformuleren tot een communicatievraagstuk. Deze managers veranderen in wezen de aard van het probleem door voor de oplossing ervan een ander criterium of een andere norm van effectiviteit te stellen (= double-loopteren). Het gaat niet meer om een vlotte regeling, maar om de wijze van communiceren in deze organisatie. Ten opzichte van de eerste groep van ‘snelle regel’-managers is er bijgevolg voor de tweede groep van managers sprake van een, overigens kleinschalige, vorm van double-loopteren.

Om tot een passende veranderstrategie te kunnen komen, die aansluit bij de aard van het vraagstuk, is het van belang dat een verandervraagstuk juist wordt getaxeerd. Het zal duidelijk zijn dat een single-loopvraagstuk een minder diepgaande verandering vergt dan een double-loopvraagstuk. Er moet aldus antwoord worden gegeven op de volgende vragen.

1. Wat is het echte probleem? *Welk criterium staat er eigenlijk op het spel?*
2. Wat zijn de ‘cues’ of ‘demand characteristics’ van de situatie? *Waar zitten de handvatten waarmee de situatie, gegeven (1), opgelost zou kunnen worden?*
3. Welke ‘skill mix’ is nodig om het probleem op te lossen? *Wat moet ik gelet op (1) en (2) doen?*

TIP

Het is van belang dat de situatie wat diepgang betreft juist wordt ingeschat. Veelal wordt een vraagstuk door snelle regelaars onterecht als single-loop beoordeeld, met symptoombestrijding, ad-hocachtige veranderingen en kortetermijnoplossingen tot gevolg. Door de vraag te stellen: ‘Om wat voor probleem gaat het hier daadwerkelijk: een sociaal probleem, een commercieel probleem, een technisch probleem of wellicht helemaal geen probleem?’ kan het vraagstuk worden ingekaderd.

Doelstellingen formuleren

Naast het vaststellen van de huidige situatie (diagnose van het vraagstuk) is het van belang dat duidelijk is wat het doel van de verandering is. De volgende stap in het verandertraject is immers het ontwikkelen van een veranderaanpak om dit doel te bereiken. Een doel formuleren houdt meer in dan alleen vaststellen wat er moet worden bereikt. Er moet ook worden nagedacht over wat er aan te pas kan (en mag) komen om het te realiseren. Het is nuttig om aandacht te besteden aan het beantwoorden van de volgende vragen (Kapteyn, 1999; Vandendriessche, 1999).

Middel of doel?

- Formuleren we werkelijk het uiteindelijke doel waar het om gaat of alleen nog maar een middel daartoe? (Geeft het doel datgene aan waar het in het veranderproces uiteindelijk om gaat?)

Voorbeeld. De marktpositie van een organisatie moet worden versterkt en daartoe worden twee afdelingen samengevoegd. Is de verandering nu geslaagd wanneer de marktpositie versterkt is of wanneer de afdelingen zijn samengevoegd?

Lost het iets op?

- Als we dit doel bereiken, is dan het geformuleerde probleem of vraagstuk daadwerkelijk opgelost? Belangrijk is dat het verband tussen het vraagstuk en het bijbehorende doel niet uit het oog wordt verloren. Het is van belang om van meet af aan het vraagstuk zo nauwkeurig mogelijk te definiëren, zodat daaruit de juiste doelstelling van de verandering kan worden afgeleid. Zo wordt voorkomen dat een ander probleem wordt gedefinieerd dan waar het feitelijk om gaat waardoor eventuele actie gericht is op het bereiken van een niet-relevante doelstelling en men het verkeerde probleem oplost (Dunn, 1981). (Zie voor een voorbeeld bij ‘Cliëntensysteem’.)

Is de doelstelling een 50/50-doelstelling?

- Bij het formuleren van de doelstelling van de verandering is het van belang na te gaan of deze zowel realistisch als uitdagend is (Vandendriessche, 1999). Realistisch houdt in dat, rekening houdend met zowel omgevingsfactoren en situationele factoren als individuele capaciteiten, de doelstelling behaald zou moeten kunnen worden. Daarvoor kan een inschatting worden gemaakt van mogelijke neveneffecten tijdens

het verandertraject, welke middelen beschikbaar moeten worden gesteld, wat van mensen gevraagd zal worden, hoeveel tijd ermee gemoeid zal zijn, enz. Uitdagend houdt in dat de doelstelling mensen motiveert en in beweging brengt. Uitdagende doelstellingen spreken mensen gevoelsmatig aan. Daarbij is het van belang dat doelstellingen worden aangepast aan de specifieke capaciteiten van elke medewerker.

Is de doelstelling in outputtermen geformuleerd en verifieerbaar?

- Dikwijls bevatten doelstellingen vage formuleringen als: optimale kwaliteit, lage kostprijs of verhoogde klanttevredenheid. Zodanig geformuleerde doelstellingen leiden ertoe dat ze:
 - een voedingsbodem voor conflict zijn (wat is nu eigenlijk veel, weinig of laag?);
 - vanzelfsprekend zijn en derhalve weinig toegevoegde waarde hebben (wie zal ertegen zijn dat kwaliteit optimaal moet zijn?);
 - delegeren moeilijk maken, omdat zij niet precies geformuleerd zijn.

Meer precies geformuleerde doelstellingen heffen bovenstaande problemen op en werken veelal motiverend. De ervaring leert dat mensen beter gemotiveerd zijn naarmate duidelijk is dat men een bepaald in concrete termen uitgedrukt resultaat dient te bereiken. Het andere uiterste is echter, dat men overgaat op cijferdoelstellingen. Een voordeel van cijfers is weliswaar dat ze eenvoudig zijn en moeilijk verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden, het gevaar ervan is echter dat ze vaak als doel worden aangezien en men er andere belangrijke nevenaspecten voor gaat verwaarlozen. (Zie voor een uitgebreide uiteenzetting over doelstellingen: Vandendriessche, 1999.)

Afsluitende criteria fase 2

Fase 2. Constateren is afgerond wanneer:

- de doelgroep en opdrachtgever instemmen met de door de verandermanager gestelde diagnose van het vraagstuk;
- er voldoende modellen gehanteerd zijn waarmee een grondige analyse van het vraagstuk is gemaakt;
- er sprake is van het werkelijk begrijpen van de situatie;
- duidelijkheid bestaat over het doel wat bereikt moet worden: wat is klaar als het klaar is?
- er contouren zichtbaar worden van een mogelijke verandertactiek.

Fase 3. Tactiek ontwikkelen

Het ene soort problemen vraagt een andere aanpak dan de andere. Een concrete vraagstelling vereist een expertaanpak, waarbij de aanpak logisch volgt uit de diagnose. Als ander uiterste kan de verandermanager besluiten bij een globale hulpvraag gewoon te beginnen en al doende diagnose en aanpak te laten ontstaan. De verandermanager en de opdrachtgever moeten het samen eens worden over de diagnose en de voorgestelde aanpak.

Hierbij moeten afspraken worden gemaakt over zaken zoals de inbreng en de werkwijze van de verandermanager, het aandeel van de opdrachtgever, tussentijdse meetpunten en resultaten en rapportages. Er wordt in deze fase als het ware een draaiboek of aanvalsplan

ontwikkeld: ‘Zo gaan we het doen.’ Belangrijk is dat de verandermanager het mandaat krijgt van zijn opdrachtgever om het zo ook te kunnen uitvoeren.

Moeten, mogen, willen, kunnen

Veranderingsbereidheid is de *waarneembare* bereidheid van mensen om mee te werken aan veranderingen. Als dergelijk gedrag niet wordt waargenomen is het noodzakelijk na te gaan wat de oorzaak daarvan is. Om de oorzaken van de (al dan niet aanwezige) veranderingsbereidheid in kaart te brengen, kunnen de onderstaande factoren worden gehanteerd. Hoe is het binnen de organisatie gesteld op deze punten?

Elementen om veranderingsbereidheid te beoordelen

● **Moeten**

- noodzaak, discrepantie
- feedback: terugkoppeling over inadequaatheid van het heden (het gaat zo niet langer)

● **Willen**

- wens, drive, ambitie, commitment
- waarde: het is in ons voordeel te veranderen
- helder doel: wat is wel effectief

● **Kunnen**

- capaciteiten, self-efficacy
- sturingspotentieel: voldoende en consistente stuurmaatregelen
- passend: het type verandering past bij ons soort organisatie

● **Mogen**

- gelegenheid, geen obstakels, ruimte
- steun: degenen die het aangaat steunen de verandering

Moeten heeft betrekking op de mate waarin betrokkenen het gevoel hebben dat de verandering onontkoombaar is. Diagnose van deze factor betekent nagaan of de noodzaak echt ervaren wordt, er duidelijk is teruggekoppeld (volgens de regels van feedback: concreet, tijdig en stimulerend) dat de huidige situatie onhoudbaar is.

Willen heeft betrekking op de mate waarin betrokkenen zelf de verandering mede wensen. Diagnose van deze factor betekent nagaan of men de (eventueel lange termijn) voordelen van de verandering ziet, en zich persoonlijk betrokken voelt bij (eventueel onderdelen van) de verandering.

Kunnen heeft betrekking op de mate waarin betrokkenen in staat zijn het ‘nieuwe gedrag’ daadwerkelijk te vertonen. Diagnose van deze factor betekent nagaan of men de nieuwe vaardigheden voldoende beheerst, of dat men voldoende stuurmogelijkheden heeft om de verandering door te voeren en te voltooien.

Mogen heeft betrekking op de mate waarin betrokkenen in staat gesteld worden het ‘nieuwe gedrag’ daadwerkelijk te vertonen. Diagnose van deze factor betekent nagaan of er geen zaken in de werkomgeving zijn die belemmerend werken voor het nieuwe gedrag.

Het kan daarbij gaan om fysieke obstakels (bijvoorbeeld ver van elkaar liggende werklocaties), maar ook sociale obstakels (bijvoorbeeld groepsdruk). Deze factoren kunnen worden toegepast op verschillende, belangrijke stakeholders binnen de organisatie. In een diagnosematrix (zie figuur 7) kan de stand van zaken worden ingevuld, bijvoorbeeld met behulp van plussen en minnen. Zo kan worden nagegaan waar mogelijke weerstand tegen verandering zal bestaan of zal ontstaan.

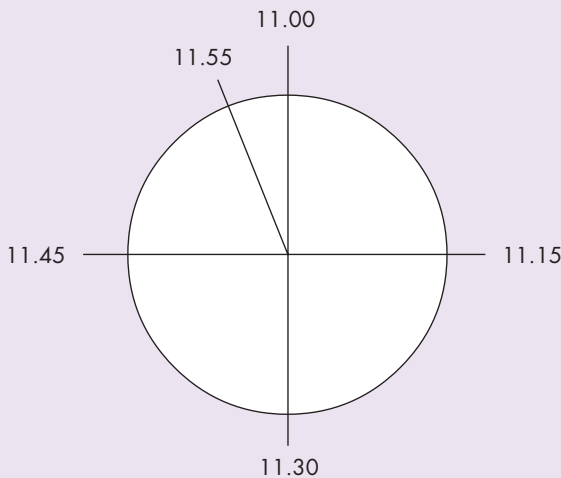
	Kunnen	Willen	Mogen	Moeten	
Ik als veranderaar					
Sleutelpersonen					
Management					
Medewerkers					

Figuur 7. Voorbeeldschema om veranderingsbereidheid te diagnosticeren

Klokmodel

Inleiding

Met behulp van dit model wordt de levensfase waarin een organisatie zich bevindt in beeld gebracht. Het model geeft een leidinggevende een hulpmiddel om de levensfase van het eigen bedrijf te herkennen en zijn handelen effectief op deze levensfase af te stemmen. De verandermanager kan bovendien dit model benutten om een meest geschikte veranderstrategie te kiezen, die aansluit op de fase waarin de organisatie zich bevindt.



Figuur 8. Klokmodel

Het model

Iedere organisatie maakt een ontwikkeling door waarin een aantal fasen te onderscheiden zijn. Problemen blijken zich vooral voor te doen wanneer organisaties van de ene naar de andere fase overgaan.

Het klokmodel onderscheidt vier segmenten. Het eerste segment loopt van 11.00 tot 11.15 uur, het tweede van 11.15 tot 11.30 uur, het derde van 11.30 tot 11.45 en het laatste segment loopt van 11.45 tot 11.55 uur.

Segmenten in het klokmodel

In het segment 11.00 - 11.15 valt de organisatie te typeren als een pioniersorganisatie. Het bedrijf is relatief jong en heeft een gat in de markt gevonden, het kan ternauwernood aan de vraag van de markt voldoen. Geld is in deze fase geen probleem en het enthousiasme van de werknemers is groot. Peters en Waterman noemen in hun boek *In Search Of Excellence* enkele van deze organisaties, zoals McDonald's. In Nederland zijn de afgelopen jaren met name organisaties binnen de professionele dienstverlening op deze manier te typeren.

In het segment 11.15 - 11.30 gaat de organisatie zich stabiliseren. Alhoewel de stormachtige vraag uit de markt wat is geluwd, blijft de afzet op de markt gunstig. Het belangrijkste kenmerk van organisaties die zich in deze fase bevinden is, dat er structuur aangebracht gaat worden, er wordt meer aandacht besteed aan besturen en managen. De visie in dergelijke organisaties is duidelijk, iedereen identificeert zich daar mee en sturingselementen binnen de organisatie zijn evenwichtig in de organisatie ingebed. Kortom, een volwassen en gezonde onderneming zowel qua resultaten, werkplek en acceptatie in de maatschappij.

Het segment 11.30 - 11.45 luidt enige terugval in, product/marktcombinaties naderen het einde van hun levenscyclus. De resultaten van de organisatie lopen terug en er ontstaan binnen de verschillende partijen in de organisatie spanningen over de richting van de organisatie. De OR en vakverenigingen beginnen zich actief met de organisatie bezig te houden. De schuldvraag, die in dit segment alijd wordt gesteld, wordt beantwoord door te wijzen op factoren buiten de organisatie. Bekend zijn: de dollarkoers en de golfcrisis. Opvallend is dat het tijdstip 11.30 veelal wordt ontkend, degelijke analyses ontbreken, en problemen worden afgedaan met het bekende 'volgend jaar wordt het beter'.

In het segment 11.45 - 11.55 uur gaan derden zich met de organisatie bemoeien. De conflicten binnen de organisatie slaan naar buiten uit en de financiële resultaten worden al maar slechter. Naast de vakverenigingen en de OR gaat de bank zich ook actief met de organisatie bezighouden. Het bedrijf staat dagelijks in de krant. Er worden door het crisismanagement noodverbanden aangelegd zoals bijvoorbeeld het sluiten van delen van de organisatie, sterfhuisconstructies, management buy-outs en het ontslaan van medewerkers.

Na het tijdstip 11.55 is de organisatie ter ziele.

Wat leert ons dit model?

In het ontwikkelingsproces van organisaties zijn duidelijke fasen te onderscheiden die elke organisatie doorloopt. Het lijkt derhalve dat elke organisatie op een gegeven moment in het segment 11.45-11.55 belandt. Het is echter de kunst organisaties door een permanent revitaliseringproces binnen het segment 11.00-11.30 uur te houden. Dit revitaliseringproces is de belangrijkste taak van het management en bestaat uit het continue zorgdragen voor motivatie, flexibiliteit en sturen op acceptatie.

Zoals al eerder aangegeven wordt het tijdstip 11.30 uur echter vaak ontkend, waardoor de organisatie als vanzelf doorschiet binnen het segment 11.30-11.45. Indien de organisatie

het tijdstip 11.30 uur is gepasseerd, is revitalisering geen doeltreffend middel meer om de organisatie weer op het goede spoor te zetten. In dergelijke gevallen zal er gereorganiseerd moeten worden, waarbij harde maatregelen genomen moeten worden en nieuwe keuzes moeten worden gemaakt. Wanneer de organisatie in het segment 11.45-11.55 belandt, moet er echt crisismanagement gevoerd worden. Het in de dan ontstane situatie terugdraaien van de klok naar 11.30 uur is voor organisaties in deze fase vrijwel onmogelijk. Er zijn pijnlijke ingrepen nodig om de organisatie terug te voeren naar het segment 11.00-11.15 uur. Dit betekent vaak het afstoten van (grote) delen van de organisatie, zodat er als het ware een nieuwe (pioniers)organisatie ontstaat. Wanneer de diagnose van de organisatie met behulp van het basismodel is gemaakt, kan een inschatting worden gemaakt van het segment waarin de organisatie zich bevindt. De bepaling hoe laat het in de organisatie is, kan op deze manier gebeuren voor de organisatie als geheel of voor de afzonderlijke aspectsystemen. Afhankelijk van het segment waarin de organisatie of delen ervan word(t)(en) gediagnosticeerd, zal er gerevitaliseerd of gereorganiseerd moeten worden.

TIP

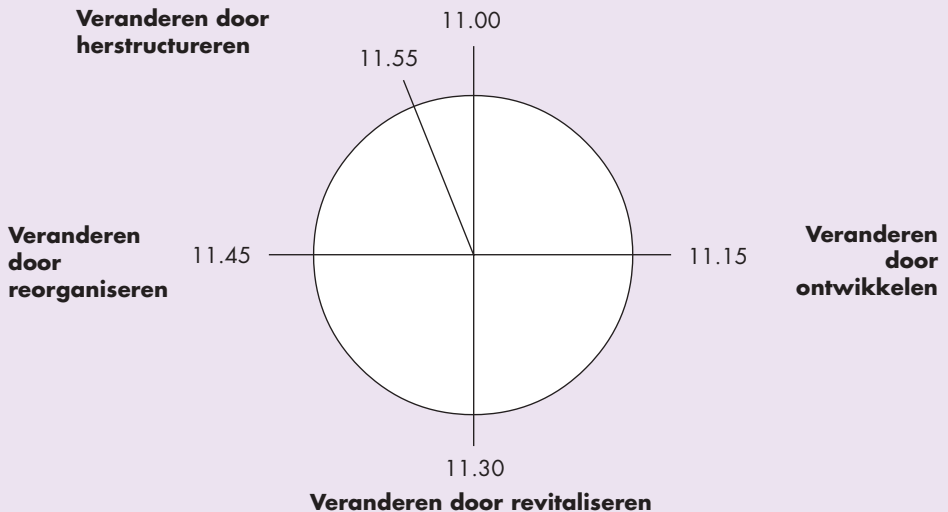
Binnen een organisatie kunnen verschillende mensen verschillende 'horloges' dragen. Wanneer er tegelijkertijd verschillende tijdsregistraties blijken te bestaan, is het veelal later op de klok dan men denkt.

Implicatie voor de wijze van veranderen

Het is belangrijk continu de vinger aan de pols van de organisatie te houden, zodat duidelijk is in welke fase de organisatie zich bevindt en wanneer de overgang van de ene naar de andere fase mogelijke problemen binnen de organisatie kan veroorzaken. Wanneer een verandering noodzakelijk is, moet gekeken worden hoe urgent deze verandering is. Derhalve vraagt een andere mate van urgentie een andere veranderaanpak. Het is van belang maatregelen te treffen die passen binnen het tijdssegment waarin de organisatie zich bevindt: ontwikkelen van 11.00 tot 11.15 uur, vitaliseren tussen 11.15 en 11.30 uur, reorganiseren tussen 11.30 en 11.45 uur en herstructureren tussen 11.45 en 11.55 uur. Wanneer er voldoende tijd is en zaken voorspoedig gaan, kan gekozen worden voor een ontwikkelbenadering. Veranderingen worden dan participatief, consensusgericht en bottom-up doorgevoerd. Verschillende partijen binnen de organisatie hebben inspraak en worden gehoord. In een situatie van 11.30 uur zal een strategie van revitaliseren gewenst zijn. De urgentie neemt toe en een aantal mensen (veelal de top) neemt het voortouw. Wat er veranderd moet worden staat reeds vast (inhoud), maar hoe het veranderd zal worden (proces) wordt overlegd met andere partijen. Er is nog ruimte voor onderhandeling en concessies. Om 11.45 uur is een veranderstrategie van reorganiseren gewenst. Het (top)management treedt directief op, zowel qua ontwerp als uitvoering van de verandering. Het is niet meer verantwoord om te onderhandelen en concessies te doen, opdat commitment en acceptatie van andere partijen zou kunnen worden verkregen. Zowel strategie-, structuur- als cultuuraspecten staan ter discussie, opdat de klok weer terug gedraaid wordt. Wanneer het 5 voor 12 is, wordt veranderen door herstructurering noodzakelijk. Deze veranderstrategie is op de korte termijn gericht en topdown.

- Bank op de stoep
- Organisatie in crisis
- Financieel ongezond
- Zoeken naar nieuwe markten en producten

- Groeiende markt
- Groeiend product
- Organisatie met visie
- Organisatie op taken en opdrachten gericht



- Organisatie verliest markten en producten
- Onduidelijkheid
- Financieel rode cijfers
- Directieconflicten ontstaan

- Organisatie met stabiele markten en producten
- Financieel gezond
- Organisatie goed beheersbaar
- Organisatie weet wat ze wil

Figuur 9. Verschillende tijdstippen vragen verschillende veranderstrategieën

TIP

Managers hebben veelal de neiging om juist in een 5 voor 12-situatie een veranderstrategie van ontwikkeling toe te passen en in een 11.15-situatie verandering aan te pakken volgens een herstructurering. Een van de verklaringen hiervoor is, dat managers *thrill-seekers* zijn: zij houden van uitdaging en spanning. De verandermanager kan zich afvragen in hoeverre dit op zichzelf van toepassing zou kunnen zijn.

Afsluitende criteria fase 3

Fase 3. Tactiek ontwikkelen is afgerond wanneer:

- er een draaiboek is van het verandertraject. Wat gaat wie wanneer doen en volgens welke aanpak;
- men een duidelijke veranderstrategie voor ogen heeft: zo gaan we het doen;
- sprake is van acceptatie bij de opdrachtgever en doelgroep ten aanzien van de voorgenomen veranderstrategie;
- wanneer gecheckt is of de voorgestelde aanpak daadwerkelijk zal leiden tot oplossing van de vraagstukken die in fase 2 (Constatoren) waren onderkend.

Fase 4. Implementeren

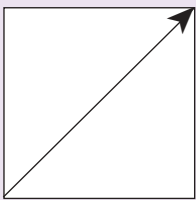
Vooraf moet het gewenste resultaat van de in gang te zetten verandering of de uit te voeren opdracht bepaald worden en dit moet voor alle betrokkenen duidelijk zijn. Hiertoe wordt een besluit genomen over de strategie en de tactiek, over in te zetten middelen en mensen, benodigde informatie en rapportages. Het is hierbij van belang betrokkenen vanaf de start van het proces erbij te houden en zorg te dragen voor een goed contact tijdens het verloop van het traject. Afhankelijk van de gemaakte diagnose en de afspraken over het plan van aanpak, verschaft de verandermanager hulp, ondersteuning en informatie. Daarbij legt de verandermanager contacten en zorgt voor verbindingen. De stijl van de verandermanager en de behoefte van de opdrachtgever kunnen veel verschil uitmaken voor het feitelijke gedrag en de inbreng van de verandermanager. De verandermanager kan de expert zijn, de procesbegeleider, de uitvoerder, de regisseur of het klankbord. In deze fase krijgt de verandermanager daadwerkelijk te maken met weerstanden tegen verandering. Hier is het van groot belang dat de manager niet alleen weet hoe hij met weerstanden moet omgaan, maar dit ook daadwerkelijk in de praktijk van alledag kan toepassen. De fase van uitvoering loopt door tot het doel bereikt is.

Drie soorten organisatieverandering

Veranderingen in organisaties zijn niet allemaal over één kam te scheren. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende typen verandering. Dit onderscheid is gebaseerd op de doelstellingen van de verandering, de omvang, de wijze waarop de verandering bewerkstelligd wordt en het soort resultaten dat bereikt wordt. Gelet op deze criteria kunnen de volgende soorten veranderingen worden onderscheiden (Ackerman, 1986).

Verandering in de betekenis van ontwikkelingen

Verbetering van wat er reeds is, binnen de bestaande situatie iets meer/minder of beter, maar niet wezenlijk anders doen. Het kader waarbinnen verandering plaatsvindt blijft hetzelfde.¹

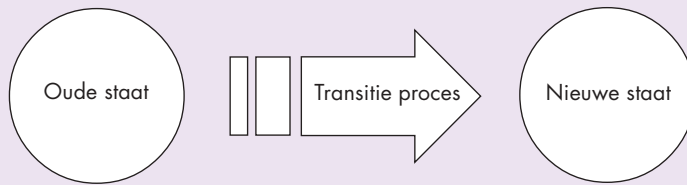


Figuur 10. Ontwikkeling

Verandering in de betekenis van transities

Veranderingen waarbij een bekende nieuwe toestand wordt nagestreefd. De gewenste toekomstige situatie is anders dan de huidige situatie en wordt binnen een geplande tijd met behulp van geplande middelen bereikt.

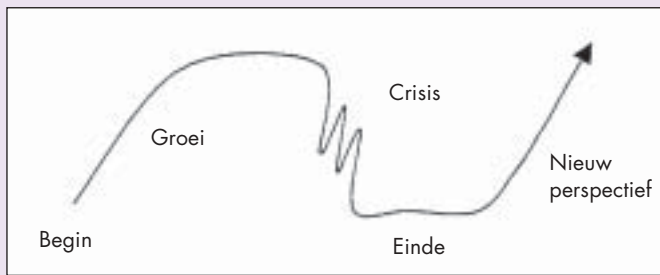
¹ Dit is te vergelijken met single-loopleren.



Figuur 11. Transitie

Verandering in de zin van transformaties

Groei en ontstaan van een nieuwe onbekende toestand die pas zichtbaar wordt op het moment dat afscheid is genomen van de oude situatie. De nieuwe situatie is wezenlijk anders en de tijd en benodigde middelen zijn moeilijk te plannen. Een voorbeeld is de overgang naar verschillende levensfasen.

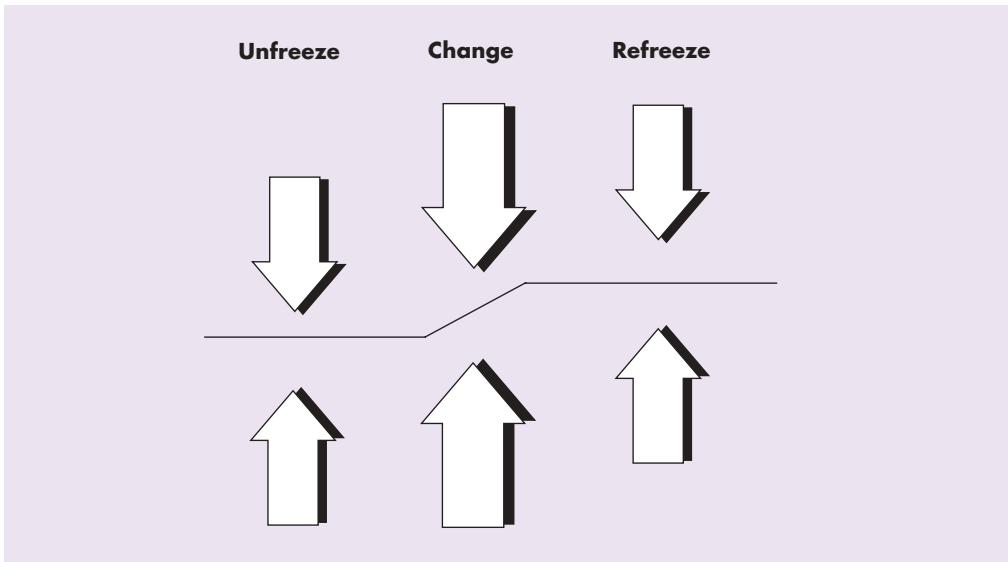


Figuur 12. Transformatie

Vaak gebeurt de overgang van de verschillende soorten verandering op geleidelijke schaal. Er is sprake van overlap en de beleving ervan is zeer persoonlijk. Zo is bijvoorbeeld de verandering van baan voor de één een voorbeeld van verandering van het eerste type, terwijl het voor de ander een verandering is van het derde soort. Typerend is, dat naarmate een verandering meer het karakter van een transformatie heeft, deze moeilijker te plannen is, de onzekerheid toeneemt en het lastiger wordt om de situatie weer in de oude staat terug te draaien. Zo is het terugdraaien van de implementatie van een automatiseringssysteem eenvoudiger dan het terugdraaien van een fusie, laat staan het terugbrengen van een volwassen organisatie naar de pioniersfase.

Unfreezing, change, refreezing

Volgens dit klassieke model van geplande verandering (Lewin, 1951) is verandering het resultaat van verstoringen in het krachtenveld dat aanvankelijk voor een stabiele situatie zorgde. Als de krachten voor verandering groter zijn dan de krachten die verandering tegenhouden, zal de organisatie bewegen van de ene situatie naar de andere. Bij geplande verandering kan beweging in gang worden gezet door het oude evenwicht (oude situatie) te ‘ontdooien’ (unfreeze) en vervolgens een nieuw evenwicht (gewenste situatie) te



Figuur 13. Lewin's model van organisatieverandering

'bevrozen' (refreeze). In de unfreeze-fase beginnen mensen zich te realiseren dat er iets gaat veranderen. De emotionele gevoelsreacties die in deze fase thuishoren zijn: twijfel, onzekerheid, ontkenning, irritatie en ongeduld. In de change-fase vindt de daadwerkelijke verandering plaats doordat duidelijk wordt wat er moet gebeuren. Het is de fase waarin men vaak goed voor ogen krijgt hoe het probleem moet worden aangepakt. Hier heersen gevoelens als perspectief, opluchting en optimisme. De refreezing-fase is ten slotte de fase van waaruit de verandering wordt bestendig en verankerd. Zaken worden afgemaakt en in gang gezet.

TIP

Hoewel er tegenwoordig vrij veel inhoudelijke kritiek bestaat op dit model, kan met behulp ervan een veelvoorkomende problematische situatie worden begrepen. Zo komt het dikwijls voor dat de verandermanager zich reeds in de refreezing-fase bevindt, omdat hij in zijn hoofd al aan de verandering gewend is en dus de gewinningsfase en unfreezing-fase al achter zich heeft. De verandermanager is dan daadkrachtig, wil veranderingen reeds implementeren en is erg rationeel. De overige organisatieleden staan wellicht nog aan het begin van het verandertraject en hebben gevoelens van twijfel en onzekerheid. Een mogelijke valkuil is, dat de verandermanager zich niet realiseert dat deze mensen nog tijd nodig hebben voor het (door hem reeds afgelegde!) traject en de verandering te snel wil doorvoeren. De ervaring leert dat een succesvol verandertraject zich laat kenmerken doordat de tijd die nodig is om de verandering te implementeren vaak twee keer zo lang is als de tijd die nodig was om het vraagstuk te constateren, te analyseren en te diagnosticeren. Met andere woorden refreezing staat tot unfreezing als 2:1.

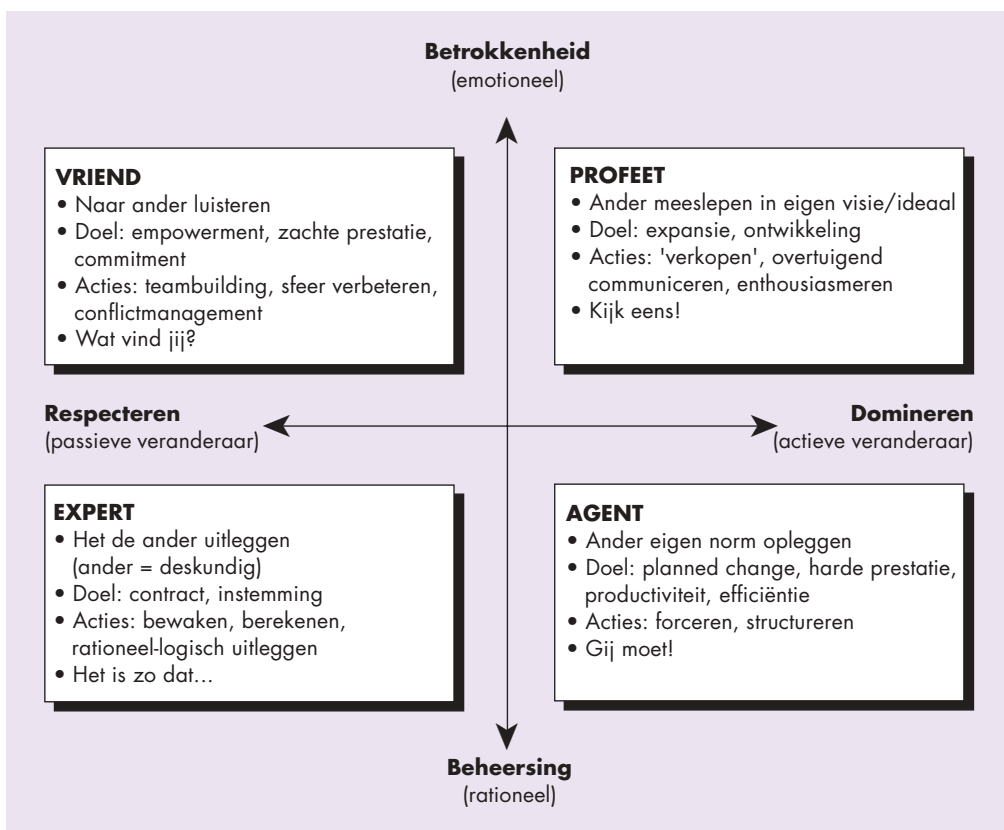
Veranderingen volgens het hierboven beschreven schema *unfreeze-change-refreeze* hebben het karakter van een uitzondering: stabiliteit (freeze) is de norm, verandering is een afwijking van die norm en vraagt om creëren van spanning (unfreeze).

Quinn en Weick (1999) stellen dat er ook veranderingen bestaan waarbij de verandering juist bestaat uit het creëren van stabiliteit. Dan is turbulentie normaal en is het alleen af

en toe nodig die permanente dynamiek even ‘stil te zetten’ (freeze) om veranderingen aan te brengen (door middel van *rebalance* van een aantal factoren), en het proces daarna weer los te laten (unfreeze). Volgens het schema *freeze-rebalance-unfreeze* is veranderen dus een continu proces. In organisaties wordt een verandering door verschillende groepen anders beleefd. Zo kan topmanagement het veranderschema unfreeze-change-refreeze hanteren, maar uitvoerende werknemers het schema freeze-rebalance-unfreeze.

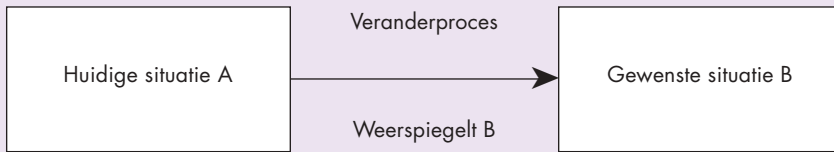
Rollen van de veranderaar

Tijdens een verandertraject kan de verandermanager verschillende rollen spelen. Zo kan de veranderaar ofwel meer actiegericht zijn en het nodig vinden dominant en sturend op te treden, ofwel ervoor kiezen een wat meer afwachtende, respecterende houding aan te nemen en zich passiever op te stellen. Ook kan de veranderaar ofwel gericht zijn op emotionele betrokkenheid met organisatie en medewerkers, ofwel een meer rationele beheersingshouding vertonen. Combinatie van de twee dimensies *respecteren-domineren* en *betrokkenheid-beheersing* leidt tot de volgende vier veranderrollen.



Figuur 14. Rollen van de veranderaar

In principe is het zo dat de veranderaar voor een bepaalde rol kiest omdat de situatie daarom vraagt. Zo laat het klokmodel zien dat in een 11.55-situatie een *agentrol* geboden is. Veelal zal iemand van nature echter een voorkeur en aanleg hebben voor een bepaalde rol.



Figuur 15. Van A naar B volgens de wetten van B

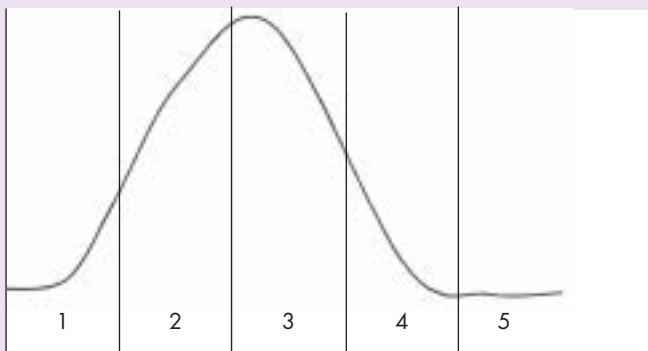
De wijze waarop de veranderingen worden geïmplementeerd moet overeenstemmen met de richting waar de verandering naartoe gaat. Wanneer de gewenste situatie bijvoorbeeld een meer decentrale organisatie is, is het noodzakelijk dat tijdens het veranderproces door de verandermanager gebruik wordt gemaakt van decentrale methoden.

Voordelen:

- verandering begint direct;
- geloofwaardigheid.

TIP

Doorgaans is het erg aantrekkelijk en comfortabel om een verandering te implementeren volgens normen, waarden en werkwijzen die gebaseerd zijn op de cultuur van situatie A. U kunt u afvragen in hoeverre dan juist het ongewenste gedrag in situatie A wordt bestendig. Om volgens situatie B op te kunnen treden heeft u lef, moed en mandaat nodig. U moet nu de consequenties aanvaarden die verandering met zich meebrengt; daarom is het zo belangrijk dat in de analysefase rekening wordt gehouden met de gevolgen van het in gang zetten en realiseren van een verandertraject.



Figuur 16. Weerstandmodel

Mensen die de veranderingen moeten ondergaan zijn te verdelen in vijf categorieën:

1. *snelle volgers*: personen die het direct eens zijn met de verandering;
2. *late volgers*: personen die het na enige overtuigingskracht eens zijn met de verandering;
3. *zwijgende meerderheid*: de grote groep van personen die zowel positief als negatief staat ten opzichte van de verandering;
4. *sceptici*: personen die grote twijfels hebben over de verandering;
5. *echte weerstandsbieders*: personen die geheel tegen de verandering zijn.

TIP

Een verandering kan pas in gang gezet worden indien de late volgers expliciet aangeven de verandering te steunen. U heeft hen nodig om de zwijgende meerderheid te overtuigen van de noodzaak van de verandering. De verandering heeft de grootste kans van slagen als de zwijgende meerderheid er positief tegenover staat. De valkuil bij veranderingsprocessen is dat de verandermanager de meeste energie en aandacht besteedt aan de sceptici en de echte weerstandsbieder.

Psychologische effecten van verandering

Wanneer u als verandermanager een veranderproces wilt realiseren, kunt u zoals gezegd op weerstand stuiten. Er kunnen verschillende mogelijke gevoelens en reacties onder de medewerkers ontstaan. Wanneer binnen de organisatie sprake blijkt te zijn van een of meerdere van de onderstaande gevoelens, is er een reële kans dat het veranderproces niet zonder slag of stoot zal gaan.

Organisatiekenmerken met negatieve uitwerking op veranderingsbereidheid

- Medewerkers zien nooit enige vooruitgang;
- Medewerkers produceren geen product of leveren geen dienst waar ze trots op kunnen zijn;
- Medewerkers krijgen nooit enige lof;
- Medewerkers worden gedwongen loyaal te zijn (commitment wordt dus als het ware 'geëist'), maar er is geen wederkerige loyaliteit vanuit het management;
- De 'exit-kansen' van medewerkers zijn minimaal, en zij zitten dus vast aan de organisatie;
- Het externe imago van de organisatie is slecht;
- Salaris van medewerkers wordt behandeld als 'sunk costs' in plaats van als een investering.

Het is duidelijk dat wanneer er zo met medewerkers wordt omgegaan, zij een aversie tegen organisatieverandering zullen ontwikkelen. Het levert hen immers niets op, het is niet helder wat de bedoeling is en als er al sprake is van enig concreet effect, is dat uitsluitend negatief. De remedie tegen deze aversie is ook duidelijk: draai de genoemde zaken om. Laat bijvoorbeeld geboekte vooruitgang duidelijk uitkomen door successen te vieren, prijs medewerkers waar dat gepast is en laat het management met het eigen gedrag commitment uitstralen naar medewerkers. Als dergelijke acties uitblijven, zal de aversie tegen verandering op den duur overgaan in een onderliggende verlaagde veranderingsbereidheid, die zich weer uit in een aantal typische persoonskenmerken (al

beschreven door Lewin in 1938 en 1947). Medewerkers die weinig bereid zijn tot verandering zijn:

- weinig empathisch, dat wil zeggen ze zijn niet in staat zich te verplaatsen in de gedachten en gevoelens van anderen;
- dogmatisch, dat wil zeggen ze klampen zich vast aan dezelfde gedachten en handelingen;
- niet in staat om te gaan met abstracte begrippen, dat wil zeggen ze zijn geestelijk niet flexibel;
- fatalistisch ingesteld, dat wil zeggen ze vertonen ‘aangeleerde hulpeloosheid’. Ze gaan er dus van uit dat ‘het ook deze keer wel weer zal mislukken’;
- nauwelijks tot prestaties gemotiveerd, dat wil zeggen ze vertonen weinig prestatie-motivatie in de zin dat ze de energie lijken te missen om iets nieuws te proberen, om uitdagingen aan te gaan, om zichzelf te verbeteren en om iets nieuws te leren.

Er is hier sprake van een aantal hindernissen voor het vertonen van het gewenste nieuwe organisatiegedrag die zeer persoonsgebonden aandoen. Nochtans is het van belang deze gedragingen op te vatten als *aangeleerde reacties* op verandering in plaats van als min of meer *aangeboren* persoonskenmerken. Dat betekent dat zowel oorzaak als remedie niet in de persoon, maar in diens omgeving gezocht moeten worden: bijvoorbeeld in de wijze

EIGENLIJKE OORZAAK	VOORBEELDEN VAN INTERVENTIES (van ‘obstakels opruimen’)
Vrees: ‘Ik zal niet in staat zijn ermee om te gaan’	Vergroten van kennis, kunde, competentie en vaardigheden; coaching
Schuld: ‘Ik zal niet in staat zijn het uit te leggen aan mijn collega’s’	Sociale groepsstructuur doorbreken, collectieve gedragsverandering, groepsessies, hulp bij uitleg naar collega’s (juiste verwoording), creëren van een sterke sociale constructie
Vervreemding: ‘Ik zal als persoon veranderen, dat wil zeggen erop achteruit gaan’	Helder maken: die verandering is geen achteruitgang maar een persoonlijke vooruitgang: dus ‘leren’ en ontwikkeling
Persoonlijke nadelen: ‘Ik zal er financieel op achteruit gaan’	Budget om zaken recht te trekken, tijdelijke suppletie op salaris
Bedreiging: ‘Mijn positie zal verzwakt worden’	Helder maken: het gaat niet om het positie-spel; wat telt is reputatie voor effectiviteit; in loopbaan counselingsgesprekken de ‘echte’ sterke punten helder krijgen
Behoeft: ‘Het past niet bij waaraan ik behoefte heb of wat ik nodig heb’	Nagaan wat de persoon drijft en proberen ofwel daaraan tegemoet te komen ofwel dat te veranderen

Figuur 17. Achterliggende ‘eigenlijke’ oorzaken van weerstand tegen verandering met bijbehorende interventies

waarop de verandering wordt gecommuniceerd, in vaagheid over wat de bedoeling is in de groep waarvan hij/zij deel uit maakt, in diens manager en in een gebrek aan budget om opleidingen te financieren. Figuur 17 laat zien dat de verandermanager, afhankelijk van de eigenlijke aard van de achterliggende oorzaak van weerstand tegen verandering, een andere aanpak kan hanteren.

Persoonlijkheid en verandering

Volgens Wanberg en Banas (2000) is er veel literatuur, maar weinig goed empirisch onderzoek naar persoonskenmerken die de mate waarin men openstaat voor verandering bepalen (veranderingsbereidheid). Het meeste onderzoek is bovendien op het organisatie-niveau gericht in plaats van op het individuele niveau. De cognitieve adaptatietheorie noemt drie variabelen:

- zelfwaardering (hoge zelfwaarde);
- optimisme (positieve levensinstelling, verwachting dat men in het algemeen goede dingen zal meemaken, positieve anticipatie);
- waargenomen controle (interne controle, gegeneraliseerde self-efficacy).

Deze drie kenmerken maken tezamen de *veerkrachtige persoonlijkheid*.

TIP

Het is een goede zaak wanneer de verandermanager oog heeft voor de psychologische effecten van verandering. Wanneer u dergelijke symptomen waarneemt, is het van belang dat deze bespreekbaar worden gemaakt en dat begrip wordt getoond. Wanneer de eigenlijke oorzaken van weerstand aan de oppervlakte zijn gekomen, kunnen vervolgens daarbijbehorende, gepaste maatregelen worden genomen.

Afsluitende criteria fase 4

Veel discussies en opvattingen bestaan omtrent de vraag of veranderingen ooit eindigen. Uitgaande van te maken geplande verandering is er sprake van een veranderproject. Dit is afgerond op het moment dat de doelstellingen gerealiseerd zijn, die in de aanvangsfase met het cliëntsysteem zijn afgesproken en vastgelegd.

Fase 5. Evalueren

Veelvuldig wordt in de literatuur over organisatieverandering opgemerkt dat een systematische evaluatie van verandertrajecten ontbreekt. Blijkbaar betreft het een fase in het veranderproces die vele obstakels kent en moeizaam totstandkomt. Toch is evaluatie zinvol om, indien daar aanleiding toe is, alsnog een stuk van het verandertraject over te doen of de verwachtingen bij te stellen. Dit gebeurt in overleg tussen verandermanager en opdrachtgever. Hierbij moet gelet worden op inbedding in en acceptatie van de verandering door de organisatie. Ook onverwachte neveneffecten kunnen nog om aandacht en actie vragen.

Doordat systematisch onderzoek vrijwel niet plaatsvindt, is het vermeende resultaat van een organisatieverandering dan ook meer gestoeld op ‘wishful thinking’ dan op

empirische data (Vossen en Kluytmans, 1999). Toch wordt het belang van een goede evaluatie, zowel kwantitatief als kwalitatief, in de literatuur steeds sterker benadrukt. Daartoe worden evaluatie-instrumenten ontwikkeld, die zowel kwantitatieve als kwalitatieve effecten trachten te meten. Ook vanuit organisaties zelf wordt de roep om evaluatie groter, in gang gezet door de resultaatverantwoordelijkheid van het management.

Omdat er verschillende verandertrajecten zijn, variërend van goed gedefinieerd in beoogde uitkomsten tot uiterst onduidelijk en vaag, kan evalueren een lastige zaak zijn. Wanneer de beoogde uitkomst duidelijk is omschreven, bijvoorbeeld in termen van een lager percentage ziekteverzuim of een hogere omzet, kan de effectiviteit wat gemakkelijker worden vastgesteld. Hier blijkt nog eens duidelijk dat in de aanvangs- en diagnosefase duidelijk moet zijn wanneer de verandermanager het goed heeft gedaan volgens de opdrachtgever en waarop hij zou kunnen worden afgerekend.

Feedbackmodel

In het algemeen heeft evaluatie van verandertrajecten betrekking op drie zaken: de eerste vraag luidt in welke mate het verandertraject een bijdrage levert aan het realiseren van *externe* strategische doelstellingen van de organisatie (effectiviteit). Een tweede vraag is hoe de *opbrengsten* van het verandertraject zich verhouden tot de *kosten* (efficiëntie). De derde vraag is in welke mate men *binnen* organisaties tevreden is met het verandertraject (acceptatie). Er is dus sprake van een *externe uitkomst* van een verandertraject (effectiviteit in de markt) en van *interne uitkomsten* (efficiency en acceptatie).

De *effectiviteit* van een verandertraject betreft de bijdrage aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen. Een effectieve verandering is toegesneden op de specifieke situatie van een organisatie en derhalve niet voor iedere organisatie hetzelfde. Bepalend zijn onder andere de verkoopmarkt van de organisatie, de situatie op de voor de organisatie relevante arbeidsmarkt(en) en de aard en complexiteit van de geleverde producten en diensten. Dat betekent dat verschillende veranderingstrajecten effectief kunnen zijn, gegeven de specifieke organisatie context.

De *efficiëntie* van een verandertraject is de verhouding tussen enerzijds de opbrengsten van de organisatieverandering en anderzijds de investeringen (kosten) ten behoeve van het verandertraject. De relatie tussen beide blijft moeilijk, omdat opbrengsten en kosten vaak moeilijk te kwantificeren zijn.

De *acceptatie* van het verandertraject wordt bepaald door de mate waarin de werknemers die direct betrokken zijn bij de organisatieverandering tevreden zijn en zich erbij betrokken voelen. Acceptatie heeft invloed op de effectiviteit en efficiëntie van het verandertraject.

Het is van belang dat na afloop van het verandertraject wordt geëvalueerd op welke wijze het verandertraject heeft bijgedragen aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen (effectiviteit) en welke kosten en opbrengsten (niet alleen op financieel gebied) daarmee samenhangen (efficiëntie). Daarnaast is het van belang om helder te maken wat de verandering voor de medewerkers heeft betekend en in welke mate men tevreden is over en betrokken is bij het verandertraject (acceptatie).

In het evaluatieproces naar de effecten van een verandertraject kunnen verschillende vragen worden beantwoord. Door middel van deze vragen kan inzicht worden verkregen in de gesteldheid ten aanzien van de effectiviteit, efficiëntie en acceptatie. Zie figuur 18.

Effectiviteit: zijn de juiste externe doelen geformuleerd?



Zijn de externe organisatiedoelen bereikt?



Zijn er zaken in de omgeving die realisatie gehinderd hebben?



Zijn er organisatiekenmerken die realisatie gehinderd hebben?



Efficiency: zijn de juiste interne prestaties geformuleerd?



Zijn die interne veranderingsdoelen bereikt?



Hapen interne prestaties door gebrekkige persoonskenmerken of omgevingskenmerken?



Hebben de gekozen veranderactiviteiten bijgedragen aan de interne prestaties?



Waren de veranderactiviteiten kosteneffectief?



Acceptatie: wat heeft de verandering betekend voor betrokkenen?



In welke mate voelen werknemers zich betrokken bij de organisatieverandering?



Zijn er negatieve effecten in termen van verzuim, verloop of kwaliteit?

Figuur 18. Evaluatievragen ter beoordeling van effectiviteit, efficiëntie en acceptatie van de verandering

TIP

Nadat het verandertraject is geëvalueerd, is overdracht van informatie en van taken de laatste stap voor het afscheid nemen. Afscheid nemen is een expliciete en bewuste activiteit, die niet mag ondersneeuwen omdat de aandacht alweer op een volgend project is gericht.

!

Het uitroepteken aan het einde van de verandercyclus betekent dat hoewel het traject is afgerond, verandering niet uit de lucht is. Vaak is een nieuwe verandering in aantocht; bovendien wordt veelal gesteld dat verandering in meer of mindere mate een continu proces is.

5. Hoe te gebruiken?

Het !ACTIE!-model kan op velerlei manieren worden gehanteerd. Het dient vooral als geheugensteun voor managers, wanneer zij te maken krijgen met het managen van veranderingen. Het model heeft om het toegankelijk te maken een checklistachtig uiterlijk, hoewel er een wereld aan verandertheorie aan ten grondslag ligt. Wanneer er behoefte is aan verdere verdieping bij een bepaalde fase of model, kunnen de literatuursuggesties van pas komen.

Verder zijn wij van mening dat veranderen niet enkel op theorie is gebaseerd, maar pas gaat leven wanneer men er echt mee te maken krijgt. Het !ACTIE!-model kan derhalve ook gehanteerd worden om (bijvoorbeeld tijdens een leergang) praktijksituaties te analyseren, te begrijpen en te sturen.

6. Voorbeelden uit de praktijk

Het !ACTIE!-model is reeds gebruikt bij een leergang *managing change* voor gevorderde managementtrainees van een multinational. Tijdens deze leergang werden de diverse fasen door de docenten toegelicht, waarbij de deelnemers telkens de besproken theorie toepasten op een lopend verandertraject. Op deze praktijkcase werd theorie uit relevante fasen uit het model toegepast om deze situatie te leren begrijpen. Het !ACTIE!-model werd hierdoor als het ware 'aangekleed'. Aan de hand van feedback van de deelnemers is het model reeds aangepast en het is goed mogelijk dat in de toekomst weer enige wijzigingen zullen worden aangebracht. Wijzigingen hebben tot doel de bruikbaarheid en toepasbaarheid van de diverse modellen te vergroten.

7. Geraadpleegde literatuur en literatuursuggesties

Stap 1. Aanvangen

Block, P. (1996), *Feilloos adviseren*, Academic Service, Schoonhoven.

Caluwé, L.I.A. de, en H. Vermaak (1999), *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn.

Kapteyn, B. (1999), 'Diagnose van organisatieproblemen', in: J. Gerrichhauzen, A. Kampermann en F. Kluytmans (red.), *Interventies bij organisatieverandering*, Open Universiteit, Heerlen.

Kluytmans, F. en R. Bouwen (1999), 'Over veranderen, ontwikkelen en transformeren', in: J. Gerrichhauzen, A. Kampermann en F. Kluytmans (red.), *Interventies bij organisatieverandering*, Open Universiteit, Heerlen.

Stap 2. Constateren

Argyris, C. en D.A. Schön (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading.

Dunn, W.N. (1981), *Public policy analysis: an introduction*, Englewood Cliffs, New Jersey.

Hoppe, R. (1989), *Het beleidsprobleem geproblematiseerd*, Coutinho, Muiderberg.

Jansen, P.G.W. (1996), *Organisatie en mensen. Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*, Nelissen, Baarn.

Morgan, G. (1986), *Images of organization*, Sage, Londen.

Vandendriessche, F. (1999), *De input-output manager*, Lannoo, Tielt.

Stap 3. Tactiek ontwikkelen

Armenakis, A.A. en A.G. Bedeian (1999), 'Organizational change: A review of theory and research in the 1990s', *Journal of Management*, 25 (nr. 3), p. 293-315.

Peters, T.J. en R.H. Waterman (1985), *In search of excellence*, Harper & Row, New York.

Stap 4. Implementeren

Ackerman, L.S. (1986), 'Development, transition or transformation: the question of change in organizations', *OD Practitioner*, nr. 4, p. 1-8.

Lewin, K. (1951), *Field theory in social science*, Harper & Row, New York.

Lewin, K. (1947), 'Group decision and social change', in: E.E. Maccoby, T.M. Newcomb en E.L. Hartley (eds.), *Readings in New York*, Holt, p. 197-211.

Lewin, K. (1938), *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*, Duke University Press.

Wanberg, C.R. en J.T. Banas (2000), 'Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace', *Journal of Applied Psychology*, 85, nr. 1, p. 132-142.

Weick, K.E. en R.E. Quinn (1999), 'Organizational change and development', *Annual Review of Psychology*, 50, p. 361-386.

Stap 5. Evalueren

Boer, C. den, en M. Serrurier Schepper (2001), 'Terugkijken in vooruitzien. Over change scan als instrument voor evaluatie van organisatieveranderingen', in: *Handboek organisatie-instrumenten*, file A1011, Samsom, Alphen aan den Rijn.

Cummings, T.G. en C.G. Worley (1997), *Organization development and change*, South Western College Publishing, Ohio.

Jansen, P.G.W. (2001), '*Personeelsmanagement en HRM*'. Syllabus t.b.v. het blok 'Human Resources Management' uit het vak 'Management en Organisatie' voor de studierichting Bedrijfskunde van de Financiële Sector, vierde versie, Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen, Econometrie en Bedrijfskunde.

Jansen, P.G.W. en B.H. de Groot (2000), 'Invalshoeken van Management Development. Criteria voor evaluatie', *Methoden, technieken en analyses*, afl. 56, nr. II.1.1.5, Samsom, Alphen aan den Rijn, p. 401-422.

Tichy, N. (1983), *Managing strategic change*, Wiley, New York.

Vossen, H. en F. Kluytmans (1999), 'De effectiviteit van veranderingsprojecten', in: J. Gerrichhauzen, A. Kampermann en F. Kluytmans (red.), *Interventies bij organisatieverandering*, Open Universiteit, Heerlen.

-
- * Drs. Judith Zielstra (1977) is als junior consultant werkzaam bij De Sonnaville BV en is derhalve betrokken geweest bij zowel de ontwikkeling van de leergang als het instrument. Zij studeerde Bedrijfskundige Economie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Haar interesse gaat uit naar vraagstukken op het terrein van strategie, organisatie en (verander)management.
- ** Drs. Hans K.J.M. de Sonnaville (1949) is werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur. Hij is werkzaam op het gebied van strategische veranderingsprocessen, waarbij zijn bijzondere interesse uitgaat naar vraagstukken die zich voordoen in professionele organisaties. Tevens ontwikkelt en verzorgt hij diverse leergangen rondom het thema 'veranderen'. Daarnaast is hij bestuurslid en voorzitter geweest van de internationale beroepsvereniging van management consultants, de ICMCI. Ten slotte verricht hij promotieonderzoek naar de ontwikkeling van het organisatieadviesvak als professie.
- *** Prof. dr. Paul G.W. Jansen (1954) is als hoogleraar Bedrijfspsychologie verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Tevens is hij betrokken bij adviesprocessen rond personeelsmanagement (met name inzake selectie, beoordeling, management development en evaluatie).