

Wat is de beste veranderaanpak?

Elsbeth Reitsma, Paul Jansen, Edu van der Werf en Hester van den Steenhoven

Of het nu gaat om het invoeren van een Enterprise Resource Planning-systeem, het herontwerpen van bedrijfsprocessen of om het samenvoegen, kantelen of splitsen van organisatieonderdelen, vrijwel altijd is er sprake van diverse belangen en van ingrijpende gevolgen voor het (verlangde) gedrag van betrokkenen. Welke aanpak biedt de meeste kans van slagen bij het initiëren, sturen en begeleiden van een verandering, gegeven een bepaald doel en gezien de specifieke context van de betreffende organisatie? Het vakdirectoraat Consultancy van Deloitte liet onderzoeken of, en zo ja, hoe de meest passende aanpak van een verandertraject kan worden bepaald.

Interne en externe adviseurs, (verander)managers en interim-managers die veranderprocessen initiëren, sturen en begeleiden, staan voor de vraag welke aanpak de meeste kans van slagen heeft. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden en de ene weg blijkt in de praktijk beter begaanbaar dan de andere weg (Reitsma en Van Empel, 2004). Dit artikel geeft een beknopte weergave van een onderzoek naar de best begaanbare weg in verandertrajecten. Het onderzoek is verricht onder 58 adviseurs, interim-managers en managers en is uitgevoerd in opdracht van het vakdirectoraat consultancy van Deloitte.¹ Onderzocht is of op basis van het doel van de verandering en een gegeven context, in de diagnostische fase van een verandertraject de meest passende aanpak kan worden bepaald. Wij laten in dit artikel zien dat dit in het merendeel van de gevallen mogelijk is.

Of het nu gaat om het invoeren van een ERP-systeem, het herontwerpen van bedrijfsprocessen of om het samenvoegen, kantelen of splitsen van organisatieonderdelen, vrijwel altijd is de gewenste aanpassing in werkwijze en gedrag van betrokkenen groot en is er sprake van verschillende belangen bij de diverse betrokkenen. Binnen dergelijke opgaven speelt verandermanagement een belangrijke en vaak kritische rol.

De praktijk wijst uit dat niet ieder veranderproces oplevert wat het beoogt op te leveren. Een veranderaanpak wordt niet altijd als effectief ervaren. Het hieronder beschreven onderzoek is uitgevoerd om de keuze in aanpak en de effectiviteit van veranderprocessen te verbeteren.

De vraagstelling in het onderzoek luidde:

'Is er een verband tussen doelen, context en/of aanpakken?'

Drs. E. Reitsma MCM is adviseur bij Deloitte Management & ICT Consultants.
ereitsma@deloitte.nl

Drs. P. Jansen MCM was tijdens de uitvoering van het onderzoek als adviseur werkzaam bij Deloitte Human Capital Group. Hij is momenteel als zelfstandig adviseur gevestigd.
info@betweenjobs.nl

Drs. E. van der Werf was tijdens de uitvoering van het onderzoek als adviseur werkzaam bij Deloitte Human Capital Group. Momenteel is hij adviseur bij Human Capital Group Ewycsgroep.
evanderwerf@hucag.nl

H. van der Steenhoven was als stagiaire bij het onderzoek betrokken.

Onderdelen van deze vraagstelling waren:

'Wat zijn voor verandertrajecten relevante doelen, contextvariabelen en aanpakken?'

'Zijn zij in de praktijk van alledag herkenbaar?'

'Zijn er ideale combinaties tussen doel, context en aanpak te noemen?'

In dit artikel starten we met het gehanteerde onderzoekskader. Vervolgens komen de onderzoeksopzet, de resultaten en de conclusies aan de orde.

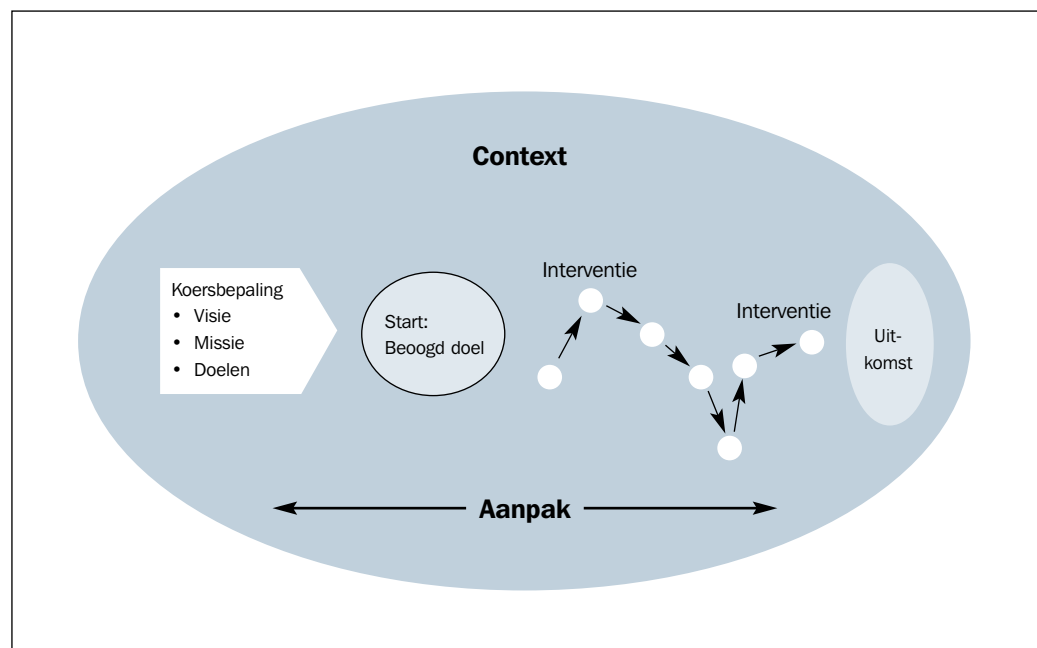
Afbakening onderzoek

Onder een veranderproces verstaan we de wijze waarop organisaties zich aanpassen, ontwikkelen en de wijze waarop ze groeien (Hardjano en Bakker, 2001). In het organisatieveranderproces zijn diverse elementen te onderkennen. We onderscheiden:

- koersbepaling: de visie, missie en doelen, vastgesteld met het oog op de lange termijn;
- doel: de beoogde uitkomst. Dit houdt niet alleen in het doel van het veranderingsproces, maar ook 'the standards against which a change attempt will be measured' (Katz en Kahn, 1978);
- context: de situatie, het verband waarin het doel moet worden gerealiseerd;
- aanpak: een set van interventies;
- interventie: een bewust in gang gezette activiteit die gericht is op het feitelijk implementeren van de beoogde uitkomsten van een verandering;
- uitkomst: de gerealiseerde situatie op het tijdstip dat het verandertraject wordt beëindigd.

Figuur 1 geeft deze elementen weer.

Figuur 1. De elementen in een veranderproces



In het onderzoek zijn we ervan uitgegaan dat de koersbepaling een strategische actie is, waarin de organisatie zich in haar omgeving positioneert voor de langere termijn. De richting wordt verwoord in een visie, een missie en doelen. Als middel om dit langetermijndeal te bereiken, wordt een 'doel' vastgesteld. Dit doel is concreter omschreven dan de koersbepaling en het betreft ook een kortere termijn streven dan de koersbepaling. Deze doelbepaling valt, in tegenstelling tot de koersbepaling, binnen het onderzoeksterrein. Ook binnen het onderzoeksterrein vallen de context en de aanpak. Omdat we ons concentreren op de diagnostische fase in een veranderproces, blijven de interventies en de uitkomst buiten beschouwing.

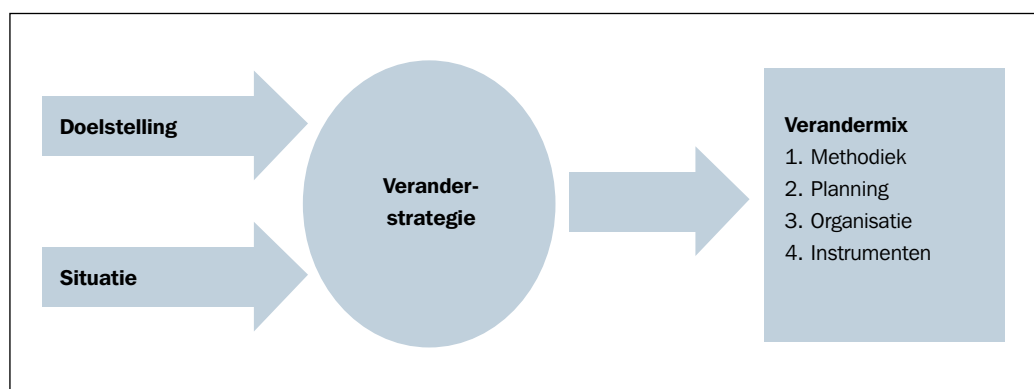
Samenhang tussen doel, context en aanpak

Jagersma (1999) stelt dat naarmate de strategische wijzigingen van een organisatie groter zijn, de aanpassing van de organisatie ingrijpender wordt. De planbaarheid van de verandering neemt af en de complexiteit en onzekerheid nemen toe. Omdat de planbaarheid afneemt, is het volgens Jagersma belangrijk om een veranderstrategie te hanteren. Dat wil zeggen een strategie die richting geeft aan het hele veranderproces.

De veranderstrategie bepaalt de 'verandermix'. Deze mix is een operationalisatie van de veranderstrategie in termen van methodiek, planning, organisatie en bewustwordings- en bewegingsinstrumenten. Jagersma stelt dat een goede veranderstrategie op twee pijlers berust: de doelstelling van de verandering en de situatie waarin wordt veranderd. De doelstelling gaat over het gewenste resultaat. De situatie heeft als meest relevante kenmerken de urgentie van de verandering (hoe snel moet de verandering zijn gerealiseerd) en de noodzaak tot veranderen (hoe belangrijk is de beoogde verandering voor (de continuïteit van) de organisatie. Figuur 2 geeft de hier beschreven samenhang weer.

De begrippen doelstelling, situatie en veranderstrategie laten zich een op een vertalen naar respectievelijk doel, context en aanpak (de terminologie die wij in het onderzoek hebben gebruikt). Figuur 2 is van belang, omdat er een

Figuur 2. Strategie geeft richting aan veranderingsproces (ontleend aan Alberdingk Thijm en Jansen, 1996)



samenhang wordt verondersteld tussen deze drie dimensies. Het onderzoeken van deze samenhang vormt de kern van ons onderzoek.

We gaan nu nader in op de definiëring van de variabelen die we in het onderzoek hebben gebruikt.

Definiëring van de aanpakken

Bij de definiëring van de aanpakken hebben we gezocht naar karakteristieken van de interventies die de veranderingen sturen. De aanpak in het veranderproces geeft een eigen visitekaartje af door het type interventies dat wordt ingezet. We zien de aanpak als het ware als de saus die onze smaakpapillen begeleidt bij het proeven van de diverse onderdelen van het hoofdgerecht. Een pittige mosterdsaus, een lichte mintsaus of een stevige rode-wijnsaus geven ieder een ander accent en zijn meer of minder dominant aanwezig. Tijdens het onderzoek bleek een rijke keuze aan verandertaal over aanpakken voorhanden te zijn. We hebben uiteindelijk gekozen om de taal van Van der Zee (1995) te gebruiken. Deze taal bleek adviseurs en managers aan te spreken en behulpzaam te zijn bij het communiceren over veranderen.

Van der Zee onderscheidt de volgende vier benaderingen:

1. *De directieve benadering.* Deze benadering baseert Van der Zee op het UMF-model van Kurt Lewin: unfreezing, moving, freezing. De veranderaar heeft een welomschreven eindsituatie voor ogen en stuurt hierop aan met behulp van machtsuitoefening. Deze veranderaar zet alle zeilen bij om de bestemming te bereiken.
2. *De diffusiebenadering.* Hierbij wordt de van te voren bedachte oplossing in brede kring ter beschikking gesteld. Er is een duidelijk onderscheid tussen de fase waarin de oplossing wordt bedacht en de fase waarin deze wordt gecommuniceerd aan de betrokkenen bij de verandering. De diffusiebenadering baseert Van der Zee op de 'klassieke' trits van Everett Rogers: *research, development en diffusion (RDD)*.
3. *De interactieve benadering.* Deze benadering herleidt Van der Zee niet vanuit één concept, hij construeert de benaderingen zelf. Bij de interactieve benadering staat de eindsituatie van de verandering niet van tevoren vast, de verandering komt tot stand door interactie en wederzijdse aanpassing van de betrokkenen.
4. *De ontwikkelingsgerichte benadering.* Ook deze benadering herleidt Van der Zee niet vanuit één concept, hij construeert de benaderingen zelf. De ontwikkelingsgerichte benadering kenmerkt zich door 'leren te leren'. Deze benadering is erop gericht competenties te versterken.

Wij hebben de benaderingen van Van der Zee ten behoeve van dit onderzoek nog wat specifieker gemaakt. Dit is gebeurd door te omschrijven wat kenmerkend is aan een aanpak en wat bij de betreffende aanpak van belang is in

regievoering van het veranderproces. Ook hebben de aanpakken een naam gekregen waarbij de vlag de lading dekt. In tabel 1 wordt de door ons gehanteerde definiëring van de aanpakken weergegeven.

Definiëring van de doelen

Als we het begrip doel vanuit de praktijk beschouwen, dan is het doel van de verandering datgene waar de verandering over gaat. ‘We willen hier klantgerichter gaan werken’, ‘We willen fuseren’, ‘We willen een kostenreductie door-

Tabel 1. De variabele aanpak en de definities

Aanpak	Kenmerkend	Regieaspecten
<i>Directief</i>	De inhoud staat van tevoren vast. ‘Take it or leave it.’ Nadruk op planning en voortgangsbewaking.	<i>Omvang van de groep:</i> relatief klein in verband met controle mogelijkheden. <i>Vrijheidsgraden rond de inhoud:</i> geen. De inhoud is gegeven – uitvoering conform deze inhoud is verplicht. <i>Interactie:</i> beperkt zich tot informatieoverdracht. Mensen die de verandering betreffen, worden geïnformeerd: ‘zo ga je het doen’. <i>Rol van de opdrachtgever:</i> dicteerder. De opdrachtgever zet krachtig in op het doel en de inhoud. Hij zet anderen voor zich in als trekkers van de verandering en houdt deze ‘dichtbij’. Hij bewaakt, controleert, corrigeert, zodat er gebeurt wat hij voor ogen heeft.
<i>Tell & Sell</i>	Het verkopen en aantrekkelijk maken van de verandering (op de zeepkist). Suggesties worden op prijs gesteld maar niet altijd verwerkt. Sensitiviteit voor de mate waarin de verandering opgepakt wordt via het informele circuit.	<i>Omvang van de groep:</i> relatief groot. <i>Vrijheidsgraden rond de inhoud:</i> geïnspireerd. Ruimte voor inspiratie en beperkte invloed. <i>Interactie:</i> actoren worden geïnformeerd en mogen meedenken. <i>Rol opdrachtgever:</i> verkoper. Vertelt de groep wat er is besloten of laat dit door een ander doen. Zet anderen in als trekkers van de verandering. Houdt gevoel over het verandertraject en beklimt de zeepkist als het nodig is.
<i>Onderhandelend</i>	Binnen gestelde kaders, zoeken naar meest passende veranderingen. Actieve betrokkenheid van met name sleutelfiguren. De inhoud van de verandering ligt op voorhand niet vast.	<i>Omvang van de groep:</i> relatief klein (eventueel grote achterban). Er moet een onderhandelings situatie kunnen worden gecreëerd: overzichtelijk actorenveld. <i>Vrijheidsgraden rond de inhoud:</i> gekaderd. Binnen het gestelde kader is er volledige vrijheid om aan de inhoud te werken. <i>Interactie:</i> actoren beslissen mee binnen een gegeven kader. <i>Rol van de opdrachtgever:</i> kadersteller. Stelt en bewaakt het kader. Creëert onderhandelings situaties. Laat actoren veel ruimte. Beslist in onderhandelings situaties of de inhoud binnen of buiten het gestelde kader valt.
<i>Ontwikkeland</i>	Met name sturing op het proces; in mindere mate op de inhoud. Actoren kunnen (desgewenst) veel hulp krijgen. Veel interactie.	<i>Omvang van de groep:</i> groot. Vele actoren zijn actief betrokken; soms de totale organisatie of het totale netwerk. <i>Vrijheidsgraden rond de inhoud:</i> veel. Actoren creëren de veranderinhoud. <i>Interactie:</i> Actoren beslissen over en geven (mede) vorm aan de verandering. <i>Opdrachtgever:</i> creator. Geeft richting door visie en doelen te formuleren en stimuleert anderen daar vorm aan te geven. Stelt hulp beschikbaar. Heeft zelf een inspirerende rol. Stuurt op het proces en bewaakt het proces.

voeren.' Maar klantgerichtheid, kostenreductie en fusie zijn erg algemene begrippen. Bij de doelen gaat het ons om aangrijpingspunten in en tussen organisaties. Met andere woorden: waaraan moet worden gesleuteld om een verandering te realiseren? Wij gaan ervan uit dat ieder veranderingsproces ingrijpt op één of meer van deze zo te noemen organisatieaspecten. De mate waarin aandacht, tijd, energie en geld gestoken is in de diverse aspecten, verschilt per traject. Een fusietraject is in het ene geval meer een kwestie van structurering, terwijl in een ander geval het samengaan van twee of meer culturen veel meer aandacht vraagt. Per veranderingsproces moet worden bezien op welke organisatieaspecten de nadruk ligt.

Net zoals bij de aanpakken zijn we bij de definiëring van de doelen uitgegaan van bruikbare taal in de dagelijkse praktijk. De begrippen structuur, processen, systemen, cultuur en competenties bieden de schoonheid van de eenvoud. Ze zijn goed te hanteren om verandervraagstukken in termen van een doel te typeren. In tabel 2 staan de doelen gedefinieerd.

Definiëring van de context

We hebben context gedefinieerd als de situatie of het verband waarin het doel wordt bereikt. Als we de vergelijking maken met een boerenbedrijf is de context als het ware de akker (voedingsbodem) waarop het veranderproces plaats vindt. De context is echter ook de lucht, het klimaat en de mate van kennis en ervaring van de boer die zaait en oogst.

Bij het operationaliseren van de context zijn we op zoek gegaan naar één typologie. Bij deze zoektocht hebben we wel ingrediënten gevonden, maar geen alles incorporerende typologie. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de literatuur over veranderaanpakken is over de context relatief weinig beschreven. We hebben daarom literatuur gebruikt als inspiratiebron en zijn tot de con-

Tabel 1. De doelvariabelen en hun definities

Doelvariabele	Definiëring
Structuur	De verzameling van onderdelen waaruit de organisatie bestaat, de relaties tussen die onderdelen, en de wijze waarop de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de coördinatie tussen de onderdelen geregeld zijn.
Processen	Verzameling van activiteiten met een repeterend karakter die betrekking hebben op meerdere personen.
Systemen	De (spel)regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren wordt gestuurd. Bijvoorbeeld: informatietechnologische systemen, besluitvormingssystemen, beloningssystemen, enz.
Cultuur	Feitelijk gedrag van de medewerkers van een organisatie, dat voortkomt uit een stelsel van impliciete en expliciete veronderstellingen, normen en waarden.
Competenties	Karakteristiek gedrag van een organisatie of persoon, waarbij het gaat om gedrag dat in oorzakelijk verband staat met effectief of zelfs superieur presteren in het werk.

clusie gekomen dat we zelf een eerste aanzet moesten maken voor een contexttypologie. In tabel 3 staat het resultaat benoemd. De contextvariabelen zijn gerangschikt naar drie hoofdgroepen: de externe context, het interne verandervermogen en organisatiekenmerken.

Onderzoeksopzet

Aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst hebben wij 58 veranderexperts geïnterviewd. Het criterium voor deelname aan het onderzoek was, dat de respondent veel ervaring heeft met veranderen, dat dit een gespreide

Tabel 3. De contextvariabelen en hun definities

Contextvariabele	Definiëring
Externe context	
Druk van buiten	De economische, politieke, technologische en sociaal-maatschappelijke factoren, die de organisatie dwingen haar doelen bij te stellen.
Krachten uit de omgeving	Onder andere: dreiging van toetreding tot de bedrijfstak door nieuwkomers en onderhandelingsmacht van leveranciers.
Turbulentie	De mate van onrust, onstuimigheid en instabiliteit in en van de omgeving.
Afhankelijkheid van derden	De mate waarin een organisatie zich dient te schikken naar besluiten en regels van actoren die zich buiten de organisatie bevinden.
Intern verandervermogen	
Ervaring met veranderen	Lering uit veranderprocessen die in het verleden zijn doorlopen.
Kennis en vaardigheden met betrekking tot veranderen	Het op de hoogte zijn en toepassen van noties over veranderen en ervaring met het gebruik hiervan.
Druk van binnenuit	De mate waarin de belangen van de leden van de organisatie de organisatie dwingen haar doelen bij te stellen.
Ambitie	De mate van gedrevenheid van individuen en groepen in de organisatie om afgesproken doelen te bereiken.
Spanning	In de organisatie aanwezige druk als gevolg van interactie tussen de leden van de organisatie.
Organisatiekenmerken	
Leiderschap	Eigenschappen van degene die visie en sturing geeft. De stijl van leidinggeven.
Structurering	De mate waarin een organisatie een gestructureerd systeem is waarin processen, systemen en structuren op elkaar inwerken ten dienste van een bepaald doel.
Verbondenheid	De mate waarin één stelsel van assumpties, waarden en normen gedeeld wordt door de leden van de organisatie.
Besluitvorming	De wijze waarop tot een beslissing wordt gekomen. De besluitkracht.
Gebruik van kennis en informatie	De mate waarin kennis en informatie ontwikkeld, verzameld, gedeeld en toegepast wordt.
Ontwikkelingsstadium organisatie	De levensfase waarin een organisatie zich bevindt: <i>Embryonic</i> : alle facetten van de organisatie zijn in ontwikkeling. <i>Growth</i> : er worden grote stappen vooruit gemaakt. <i>Mature</i> : de organisatie is volgroeid, de groei loopt terug. <i>Ageing</i> : de organisatie raakt verward; ze is verouderd.
Interne, informele groeperingen	De aanwezigheid van groeperingen die buiten de formele organisatie om gevormd zijn. Hun invloed op de formele organisatie.
Cultuurverschillen	De mate waarin verschillen in normen, waarden en assumpties ten gevolge van spreiding (geografisch, functioneel, dislocatie, enz.) een rol spelen.

ervaring betreft en dat het type verandering dat hij of zij inbracht een organisatieverandering was. In totaal heeft de interviewronde 75 casusbeschrijvingen opgeleverd. Om de dimensie 'resultaat' bij het onderzoek te betrekken en bovendien iets te kunnen zeggen over de 'ideale' relaties tussen doelen, context en aanpak is ervoor gekozen om alleen succesvolle en afgeronde verandertrajecten te onderzoeken.

Tijdens het interview startte de respondent met uitgebreid te vertellen wat de aanleiding was voor de verandering, hoe de opdracht luidde, hoe en met wie er aan het werk is gegaan. Aan de hand hiervan is door respondent en interviewer bekeken welke twee doelen in termen van structuur, processen, systemen, cultuur en competenties het best passen bij de casus. Belangrijke criteria voor deze doelbepaling waren: de hoeveelheid ermee gemoeide activiteiten, de erin gestoken aandacht, tijd, energie en de kosten. Van de 58 respondenten hebben er drie aangegeven geen keuze te kunnen maken tussen de vijf doelen en geen rangorde aan te kunnen geven. Deze drie casus zijn niet meegenomen in de statistische verwerking.

Voor wat betreft de aanpak heeft de respondent voor de betreffende casus één van de vier gepresenteerde aanpakken gekozen, die het best de door hem gehanteerde aanpak benaderde. De aanpakken directief, tell & sell, onderhandelend en ontwikkelend zijn aan de hand van kaartjes met de definiëring toegelicht. Alle respondenten konden zich een beeld vormen bij de aanpak en een aanpak kiezen. In 63 gevallen van de casus ging dat probleemloos. Bij een zestal casus veranderde de aanpak in de tijd. Veelal veranderde het doel van de verandering dan ook. Bij deze casus is uitgegaan van een afgebakende fase in het verandertraject, waarbij één veranderaanpak is gehanteerd. Bij een zestal andere casus zijn twee aanpakken gebruikt. Zo werd bijvoorbeeld een tell & sell-aanpak voor de interne organisatie gebruikt, terwijl met de externe stakeholders werd onderhandeld. Bij deze casus is uitgegaan van de aanpak die betrekking had op de grootste groep mensen of waar de grootste verandering plaats moest vinden.

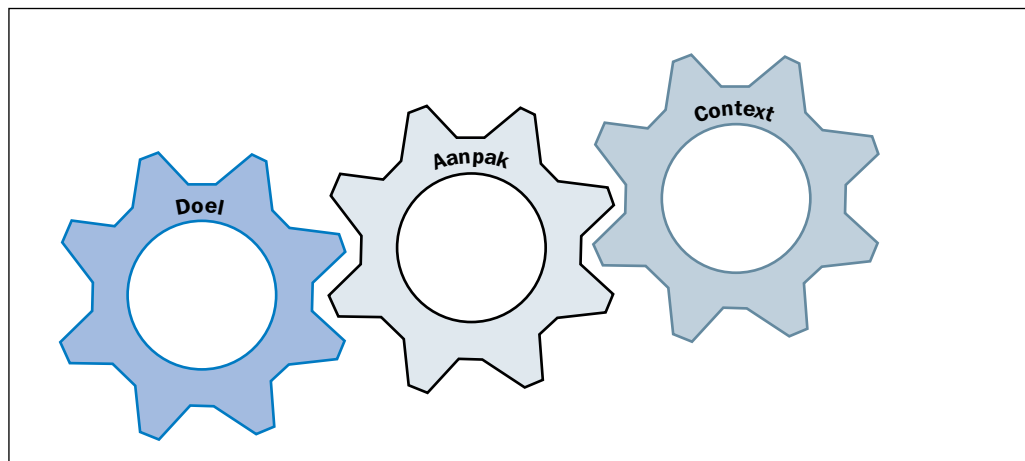
De contextvariabelen zijn door de respondenten gescoord op een driepuntschaal (bijv. hoog -gemiddeld - laag).

De data zijn vervolgens kwantitatief, met behulp van het statistische softwareprogramma SPSS, en kwalitatief geanalyseerd.

Resultaten

In de zoektocht naar verbanden tussen doel, context en aanpak blijken er relatief sterke verbanden te bestaan tussen doel en aanpak. Enigszins tegen onze verwachting in is het verband tussen de context en de aanpak minder nadrukkelijk aanwezig. Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat de context een aantal aanvullende overwegingen geeft om voor een bepaalde aanpak te kiezen. De contextvariabelen worden door adviseurs, interim- en

Figuur 3. Het doel is dominant bij het kiezen van de aanpak; de context geeft aanvullende overwegingen



(verander)managers vooral gebruikt in de fase van planvorming bij het formuleren van concrete activiteiten en de uitvoering daarvan. Tussen het doel en de context hebben wij geen verband gevonden.

Figuur 3 geeft de samenhang weer tussen doel, context en aanpak.

Hieronder werken we de gevonden verbanden nader uit.

Kwantitatieve analyse

Doel en aanpak

In tabel 4 staan de percentages weergegeven waarin doel/aanpakcombinaties voorkomen. Het vetgedrukte percentage geeft de meest voorkomende aanpak bij een bepaald doel weer. De doel/aanpakcombinaties die 0 procent voorkomen zijn daarnaast echter ook interessant.

Vervolgens is nagegaan hoe sterk het verband is tussen doel en aanpak door de *adjusted residual* te bepalen. Met behulp van de *adjusted residual* wordt voor een bepaald doel duidelijk in welke mate de aanpak ten opzichte van de andere aanpakken voorkomt. Wanneer de *adjusted residual* de ± 2.0 nadert of voorbij streeft, is het verband tussen doel en aanpak sterk.

Tabel 4. De samenhang tussen het doel van de verandering en de gehanteerde aanpak (likelihood ratio .015)

	Directief	Tell & Sell	Onderhandelend	Ontwikkelend
Processen/Cultuur	12%	25%	19%	44%
Structuur/Cultuur	8%	0%	69%	23%
Structuur/Processen	17%	33%	50%	0%
Processen/Systemen	10%	60%	30%	0%

	Directief	Tell & Sell	Onderhandelend	Ontwikkeland	% casus
<i>Processen/Cultuur</i>	33,3% (.1)	28,6% (-.3)	14,3% (-2.2)	70% (2.9)	31,4%
<i>Structuur/Cultuur</i>	16,7% (-.5)	0% (-2.6)	42,9% (2.4)	30% (.4)	25,5%
<i>Structuur/Processen</i>	33,3% (.6)	28,6% (.5)	28,6% (.7)	0% (-2.0)	23,5%
<i>Processen/Systemen</i>	16,7% (-.2)	42,9% (2.6)	14,3% (-.8)	0% (-1.7)	19,6%

Tabel 5. De sterkte van de samenhang tussen het doel van de verandering en de gehanteerde aanpak, uitgedrukt met behulp van de adjusted residual (tussen haakjes weergegeven)

Tabel 5 leest het handigst van rechts naar links. Rechtsboven staat het percentage van het aantal casus uit ons onderzoek dat processen/cultuur als doel heeft. Dat is 31,4%. De redenering is, dat als het niet uit zou maken welke aanpak gekozen wordt, het percentage bij alle aanpakken rond 31,4% komt te liggen. Dat is echter niet het geval: het percentage van de ontwikkelende aanpak ligt substantieel hoger en van de onderhandelende aanpak substantieel lager. De adjusted residual van de ontwikkelende aanpak streeft de 2.0 voorbijer is sprake van een sterk positief verband. Voor de onderhandelende aanpak geldt een sterk negatief verband. Bij de aanpakken tell & sell en directief ligt de adjusted residual op respectievelijk -0.3 en 0.1. Deze aanpakken zijn dus niet als de meest passende aanpakken aan te bevelen. Door middel van het kwalitatief analyseren van de casus is echter wel aan te geven in welke context de tell & sell-aanpak en de directieve aanpak zijn gebruikt. Op basis van deze analyse komt hetzelfde beeld als in de voorgaande tabel naar voren, met uitzondering van het doel structuur/processen. Bij dit doel blijkt de adjusted residual van de aanpakken directief, tell & sell en onderhandelend te laag te zijn om er een zich onderscheidend verband aan toe te kennen. Er bestaat een sterk negatief verband tussen structuur/processen en de ontwikkelende aanpak. De conclusie is dat het bij het doel structuur/processen niet zoveel uitmaakt of je een directieve, tell & sell- of onderhandelende aanpak neemt, zolang het maar geen ontwikkelende aanpak is.

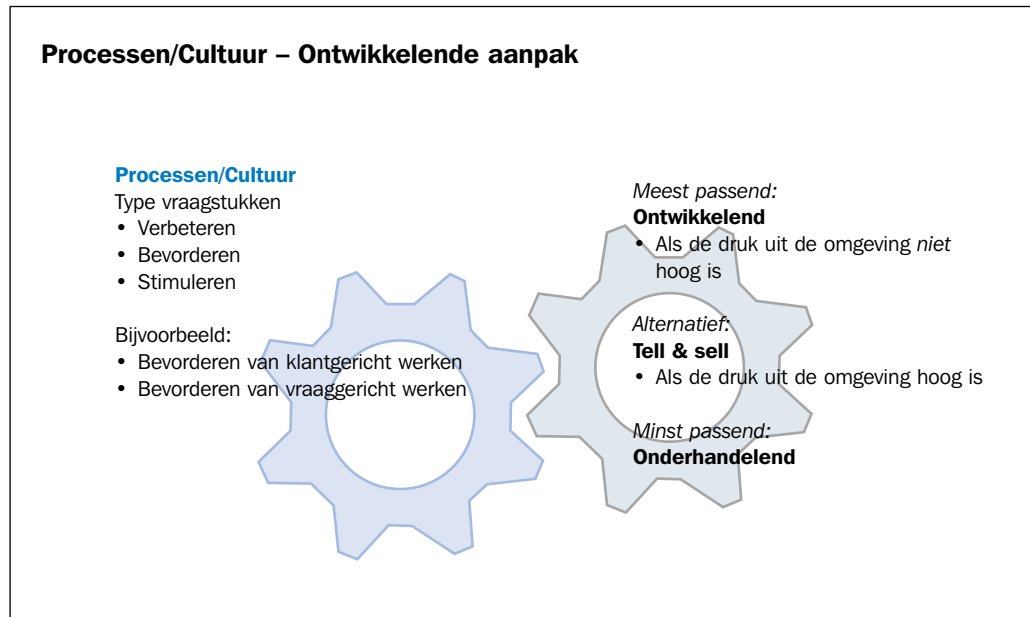
Kwalitatieve analyse

De kwalitatieve analyse (op basis van aanvullende gegevens) leverde de volgende resultaten op over de samenhang tussen doel en aanpak.

De aanpak bij het doel processen/cultuur

Zoals uit de tabellen 4 en 5 blijkt, is er een sterke relatie tussen het doel processen/cultuur en de ontwikkelende aanpak. In figuur 4 is voor deze aanpak en het meest frequent gebruikte alternatief aangegeven in welke context de aanpakken gebruikt zijn. Ook wordt aangegeven om welk type vraagstukken het gaat.

Figuur 4. De samenhang tussen het doel processen/cultuur en de gehanteerde aanpakken



De volgende casus zijn voorbeelden waarbij het veranderdoel is gericht op de processen/cultuur en waarbij de ontwikkelende aanpak is gebruikt:

- klantgerichtheid en resultaatgerichtheid verbeteren in een havenbedrijf;
- de integratie bevorderen tussen twee bedrijfsonderdelen bij een openbaar vervoerbedrijf;
- vraagsturing in de gezondheidszorg bevorderen;
- effectiever samenwerken binnen een gemeente bevorderen;
- de kwaliteit van de dienstverlening en kwaliteit van de arbeid verbeteren in verband met verzelfstandiging;
- netwerkvorming bevorderen binnen een adviesbureau.

Een respondent merkte op dat het kenmerkende van dit soort trajecten is, dat 'mensen van binnen geraakt worden' en daardoor aan elkaar worden verbonden. Een andere respondent merkte op dat een ontwikkelende aanpak bij dit soort vraagstukken kan, zolang mensen 'tegen hun eigen blokkades aanlopen'. Omdat ze dan getriggerd of geboeid raken. Ontwikkelen kan je volgens een aantal respondenten niet jarenlang doen, 'omdat de waan van de dag je opsloopt en je dan denkt: oei, dat verandertraject'.

Er is voor een andere dan een ontwikkelende aanpak gekozen als 'het gewoon moet worden ingevoerd'. Hier is een tell & sell-aanpak gekozen, waarbij de directie en de managementteams de boodschap uitdragen. Dit betreft vooral veranderingstrajecten in meerlandenorganisaties. Er is voor een directieve of een tell & sell-aanpak gekozen als de financiële situatie precair is.

De onderhandelende aanpak is zo weinig gebruikt, dat het niet voor de hand ligt om deze aan te bevelen. In een tweetal processen/cultuurtrajecten is in

eerste instantie druk gecreëerd door op directieve wijze de ernst van de situatie en de beoogde verandering weer te geven (*sense of urgency* creëren). Daarna is voor een onderhandelende aanpak gekozen bij de realisatie van de doelstellingen.

De aanpak bij het doel structuur/cultuur

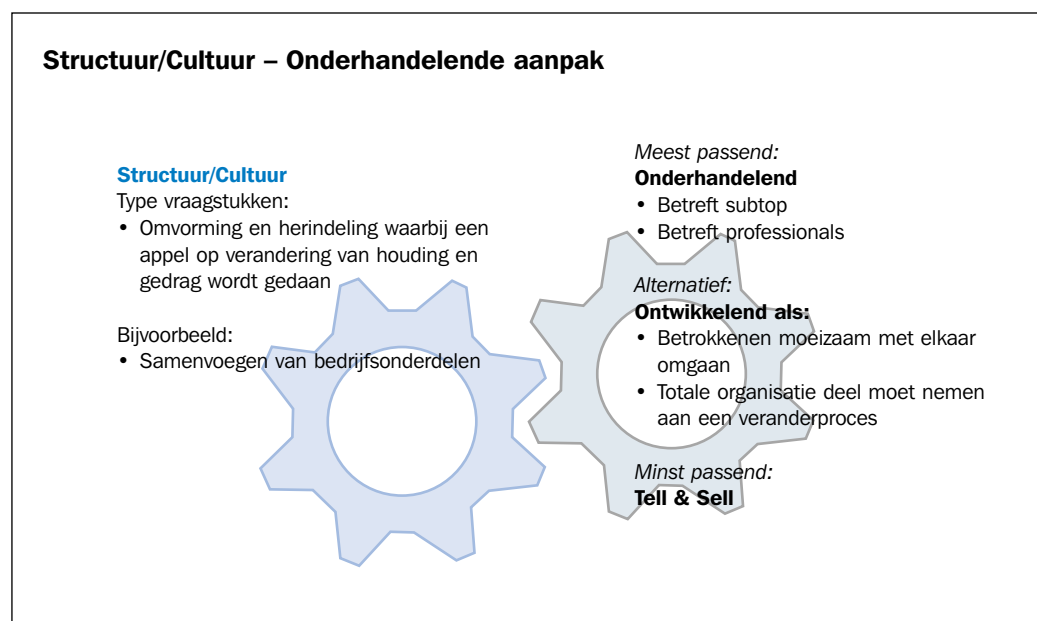
Bij vraagstukken die het doel structuur/cultuur betreffen wordt in ons onderzoek het meest frequent de onderhandelende aanpak gebruikt. De tell & sell-aanpak wordt niet gebruikt.

Voorbeelden van casus waarbij het veranderdoel gericht is op de structuur en cultuur in combinatie met een onderhandelende aanpak, zijn:

- van functioneel gericht naar procesgericht organiseren in een industriële omgeving;
- een hoofdkantoor herinrichten bij een ZBO;
- een MT formeren in een jong en snel groeiend bedrijf;
- een beleidsbureau omvormen van een brancheorganisatie naar een servicebedrijf;
- de commerciële slagkracht van een elektronikabedrijf vergroten (van één hoofdafnemer naar meerdere afnemers);
- diensten in een gemeente samenvoegen.

Opvallend is dat in een aantal van deze trajecten de (sub)top van de organisatie of de professionals in de organisatie grote invloed hebben op het proces. De respondenten geven dan aan 'dat het niet anders kan dan een onderhandelende aanpak te kiezen'. Waarbij de opdrachtgever/de bestuurder overigens

Figuur 5. De samenhang tussen het doel structuur/cultuur en de gehanteerde aanpakken



wel de piketpalen vooraf zet. De managers of adviseurs gebruiken die piketpalen in het traject als drukmiddel om betrokkenen in beweging te krijgen of ze over 'koudwatervrees' heen te helpen.

De respondenten geven verder aan dat ze de onderhandelende aanpak hebben gekozen, omdat het een politiek getinte organisatie betrof. 'Daar dien je ruimte open te laten voor eigen inbreng; ook voor het informele circuit.'

De ontwikkelende aanpak is gekozen als de direct betrokkenen moeizaam met elkaar omgaan. 'Het is erg taai, er zijn dingen manifest geworden die eerst verborgen waren.' Een ontwikkelende aanpak wordt ook gekozen als de verandering alle betrokkenen raakt.

Een aantal respondenten wijst op het leereffect bij structuur/cultuurdoelen en zij vinden daarbij de onderhandelende of ontwikkelende aanpak het meest geschikt: 'de organisatie vloeibaar maken en vooral niet te snel refreezen'.

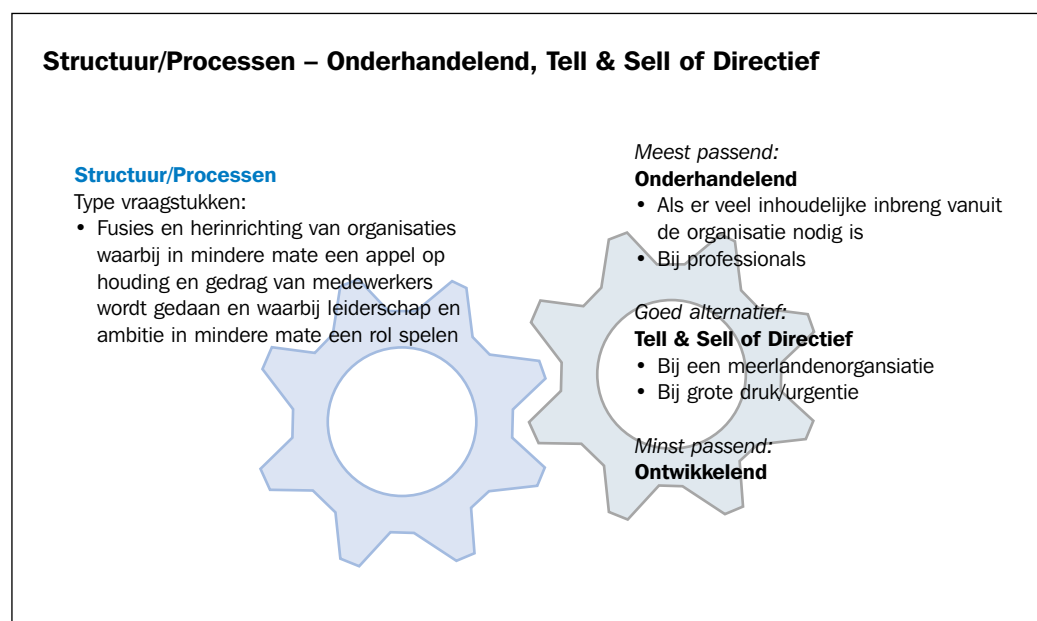
De aanpak bij het doel structuur/processen

In tegenstelling tot de andere doelen, is bij het doel structuur/processen de uit het onderzoek blijkende voorkeursaanpak niet helemaal eenduidig. Een aantal elementen uit de context geeft aan in welke situatie de aanpak het best gedijt. De ontwikkelende aanpak wordt in ons onderzoek niet gebruikt.

De volgende casus zijn voorbeelden waarbij het veranderdoel is gericht op de structuur/processen en de onderhandelende aanpak is gebruikt:

- fusie tussen gemeenten; gemeentelijke diensten;
- fusie tussen zuiveringsschap en waterschappen;
- in elkaar schuiven van drie financiële afdelingen binnen een verzekeringsmaatschappij;

Figuur 6. De samenhang tussen het doel structuur/processen en de gehanteerde aanpakken



- kanteling van een functioneel georiënteerde structuur naar product/proces georganiseerd bij een ministerie.

De respondenten gaven aan dat de onderhandelende aanpak het best paste, omdat de mensen in de organisatie weten 'hoe 't er toegaat'. 'Mensen in de organisatie hebben kennis over processen en producten. Verder noemt men draagvlak creëren als belangrijke reden. Bij meerdere respondenten is een belangrijke factor dat het om professionals gaat. 'Daar moet je kaders scheppen waarbinnen ze kunnen veranderen.' 'Bij professionals is inspraak nodig, maar een ontwikkelende aanpak geeft te weinig richting.'

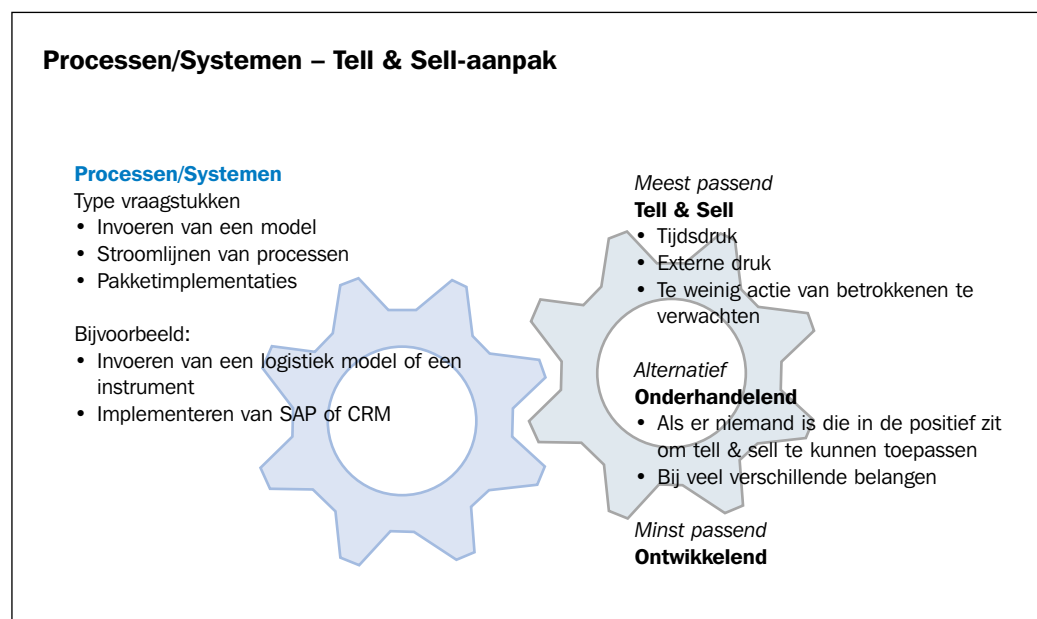
Een tell & sell-aanpak is bij structuur/processen aan de orde als men de verandering aan de medewerkers moet uitleggen en verkopen en als weerstanden te overbruggen zijn. De inhoud (concrete invulling) van de verandering komt in deze casus expliciet vanuit uit de top. Een andere motivatie voor de tell & sell-aanpak is, dat 'het moest gebeuren', 'er was een hoge interne druk'; 'er moest geen organisatiebrede discussie ontstaan'.

De grote omvang van het traject in de context van een meerlandenorganisatie wordt ook als reden genoemd om een tell & sell-aanpak te gebruiken. 'Er is maar één manier om een dergelijk gigaproject aan te pakken, vanwege de cultuurverschillen in de landen en de grote (financiële) risico's.'

Voorbeelden van casus zijn:

- samenvoegen van drie afdelingen om meer productgericht te gaan werken bij een bank;
- ERP-implementatie bij een meerlandenorganisatie;
- een structuurwijziging invoeren bij een ministerie;
- een afdeling bij een pensioenmaatschappij ontmantelen.

Figuur 7. De samenhang tussen het doel processen/systemen en de gehanteerde aanpakken



Als aanleidingen voor de directieve aanpak worden genoemd een onbeargumenteerde weerstand en hoge tijdsdruk. Voorbeelden van directieve casus bij een structuur/processendoelstelling zijn:

- een gecentraliseerde inkooporganisatie oprichten bij een bank;
- kostenreductie.

De aanpak bij het doel processen/systemen

Bij de vraagstukken waarbij het om het doel processen/systemen gaat, is de tell & sell-aanpak de meest voorkomende aanpak in ons onderzoek. De ontwikkelende aanpak komt niet voor.

De volgende casus zijn voorbeelden waarbij het veranderdoel is gericht op de processen/systemen waarbij de tell & sell-aanpak is gebruikt:

- een logistiek model invoeren bij een ZBO;
- een ICT-pakket implementeren;
- transparantie in werkprocessen bevorderen bij een toezichthoudende instantie met behulp van ICT;
- processen bij een vrachtvervoerder stroomlijnen;
- efficiencyverbetering bij de kantoren van een bank;
- efficiencyverbetering bij een brancheorganisatie.

De tell & sell-aanpak wordt hoofdzakelijk gekozen vanwege de tijdsdruk, de hoge externe druk of de sense of urgency. In een aantal casus wordt de tell & sell-aanpak gekozen omdat deze dwars op het gangbare patroon in de organisatie staat. 'Het is een organisatie van veel praten en weinig actie.' 'Ze kunnen niet gezamenlijk tot resultaten komen door conflicten en cultuurverschillen.'

In het geval van een onderhandelende aanpak bij processen/systemen is het opmerkelijk dat een aantal respondenten een tell & sell-aanpak beter had gevonden maar dat dit niet haalbaar was. 'Het was beter geweest een tell & sell-aanpak te doen maar in deze politiek getinte organisatie was er geen opdrachtgever die tell & sell zou kunnen toepassen.' Of de opdrachtgever geeft (in de ogen van de adviseur te) veel ruimte aan delen van de werkorganisatie. Met tell & sell zou het traject sneller en goedkoper zijn geweest, aldus de adviseur.

Veranderingen waarin ICT belangrijk is, worden frequent onder de doelen processen/systemen genoemd. Hierbij wordt als optimale situatie gezien, dat de aanpak onderhandelend wordt gestart met sleutelpersonen en met tell & sell in de werkorganisatie wordt uitgerold.

Bij een directieve aanpak bij processen/systemen is de tijdsdruk de bepalende factor voor de keuze van deze aanpak.

De context

Uit ons onderzoek blijkt dat het verband tussen de context en de aanpak niet zo eenduidig en sterk is als we hadden verwacht. Alleen het contextvariabele ontwikkelingsstadium van de organisatie (dit is de levensfase waarin de organisatie zich bevindt), blijkt een sterk verband te hebben met de aanpak (likelichood ratio .005). Als het ontwikkelingsstadium van een organisatie embryonic (startend) of growth (sterk ontwikkelend) is, wordt er vaker voor een directieve of een tell & sell-aanpak gekozen. De ontwikkelende aanpak wordt niet gekozen. Als het ontwikkelingsstadium van een organisatie ageing (verstard) of mature (volgroeid) is, dan kiest men vaker voor een ontwikkelende aanpak. Er wordt dan niet voor een directieve aanpak gekozen.

Conclusie en suggestie voor vervolgonderzoek

De vraagstelling in dit onderzoek is of er een verband bestaat tussen doelen, context en/of aanpakken. Op basis van de bevindingen en analyse constateren we dat deze samenhang er is. Er is een sterk verband tussen het doel en de aanpak, en een matig verband tussen de context en de aanpak. Daaruit concluderen we dat het doel het meest leidend is in het bepalen van de aanpak. Aangezien we naar succesvolle casus hebben gevraagd, zijn de doel/aanpak-combinaties met een sterk verband te zien als *best practices*. Voor een doel waarbij de verandering aangrijpt op de werkprocessen en de cultuur, komt de ontwikkelende aanpak als de best passende aanpak uit de bus. Als het doel met name de structuur en de cultuur betreft, bijvoorbeeld bij een herinrichting van de organisatie waarbij een appèl wordt gedaan op een verandering in houding en gedrag van betrokkenen, is een onderhandelende aanpak het meest passend. Een tell & sell-aanpak wordt in dit geval niet aanbevolen. Bij het invoeren van een model of systeem, waarbij de nadruk ligt op de verandering in de processen en de systemen, is een tell & sell-aanpak het meest passend. Een ontwikkelende aanpak is het minst passend. Bij een doel dat aangrijpt op de structuur en de processen van de organisatie(s) is in ieder geval geen ontwikkelende aanpak aan te bevelen.

Een analyse van de context geeft aanvullende overwegingen om voor een bepaalde aanpak te kiezen. Uit het onderzoek blijkt dat de contextanalyse vooral inzichten oplevert, waarmee rekening kan worden gehouden tijdens het veranderproces in de fase van planvorming als concrete uitwerking van de aanpak en bij de uitvoering, en waarop kan worden gestuurd.

In het onderzoek zijn 75 casus verzameld door aan de hand van een semi-structureerde vragenlijst interviews af te nemen over projecten die de betreffende adviseur, interim- of (verander)manager succesvol vond en reeds had afgerond. Bij deze wijze van onderzoeken kunnen we kanttekeningen plaatsen; het gaat om reconstructies achteraf. Je kunt je afvragen of mensen zich tot in detail kunnen herinneren hoe de situatie was. Een idee voor een

volgend onderzoek is, om gaande een verandertraject meerdere metingen in de tijd te verrichten. Het voordeel hiervan is dat een actueler beeld van situatie wordt verkregen. Een bijkomend voordeel is dat verschuivingen in de tijd beter kunnen worden waargenomen en vastgelegd. Bovendien is in het onderzoek één persoon (veelal de adviseur) geïnterviewd. Dat is slechts één waarneming per casus. De kracht van het onderzoek neemt toe als er meerdere waarnemingen worden gedaan. Bijvoorbeeld door zowel de adviseur als de verantwoordelijk manager en andere betrokkenen te interviewen.

Literatuur

- Alberdingk Thijm, J. en P. Jansen, 'Strategieën voor succesvolle organisatieveranderingen', in: *Holland/Belgium Management Review*, nummer 50, 1996.
- Caluwé, Léon de en Hans Vermaak, *Leren veranderen, een handboek voor de verandkundige*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999.
- Hardjano, T.W. en R.J.M. Bakker, *Management van processen, identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*, Kluwer/INK, Deventer/Zaltbommel, 2001.
- Jagersma, P.K., *Managementtrends*, EPN, Houten, 1999.
- Katz, D en R. Kahn, *The social psychology of organizations*, John Wiley, Chichester, 1979.
- Keuning, D en D.J. Eppink, *Management en Organisatie, theorie en toepassing*, Stenfert Kroese, Leiden, 1989.
- Reitsma, Elsbeth en Frank van Empel, *Wegen naar Verandering, een praktisch boek over het tot stand brengen van veranderingen in organisaties*, Academic Service, Den Haag, 2004.
- Zee, H. van der, 'Het rad van verandering', in: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg.49, nr. 5, september-oktober, 1995.

Noot

Het vakdirectoraat consultancy van Deloitte heeft een innovatiedoelstelling en verricht in dit kader onderzoek op diverse terreinen van de consultancy. De resultaten dienen ter ondersteuning van adviseurs en managers in hun dagelijkse werk. Het hier beschreven onderzoek naar de relatie tussen doel, context en aanpak bij veranderingen is uitgevoerd door de adviseurs Elsbeth Reitsma, Paul Jansen en Edu van der Werf en stagiaire Hester van den Steenhoven. Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder verantwoordelijkheid van een stuurgroep bestaande uit Kees van Hee (directeur vakdirectoraat consultancy), Hella Binnendijk en Bart Straatman (beide adviesgroepleiders). Léon de Caluwé heeft vanuit het Center of Research in Consultancy van de Vrije Universiteit het onderzoek begeleid. Vanuit het vakdirectoraat heeft Bart Draese ondersteunende werkzaamheden verricht.

Dit onderzoek had niet plaats kunnen vinden zonder de 58 respondenten die binnen en buiten Deloitte werkzaam zijn en hun casus in wilden brengen – waarvoor hartelijk dank!

Het volledige onderzoeksrapport is op te vragen bij: ereitsma@deloitte.nl

Een leesvriendelijkere weergave van de onderzoeksresultaten is opgenomen in het boek: *Wegen naar Verandering* (Reitsma en Van Empel, 2004)