

Grootschalig veranderen

Plaatsbepaling

Essentie

Grootschalig veranderen heeft een “multi”-karakter:

- multi-actor: verandering raakt vele betrokkenen met ieder eigen belangen
- multi-locatie: verandering doet zich op meer plekken tegelijk voor
- multi-aspect: gaat inhoudelijk om een integrale verandering waarin alle aspecten van organisatie en bedrijfsvoering aan de orde kunnen zijn
- multi-dimensie: gaat om gelijktijdig veranderen in meer dimensies
 - anders maken (herinrichting)
 - anders doen (acteren in processen, raakvlakken invullen)
 - anders worden (houding, gedrag, waarden en in verlengde identiteit en reputatie)

Grootschalig veranderen is een multiplier van vele enkelvoudige veranderingen.

Typerende voorbeelden

- Liberalisering sector (spoor, energie)
- Fusies
- Ketenvorming
- Businesstransformatie

Inspirerende bronnen

Large Scale Intervention

open systeemdenken & symbolisch interactionisme

Basaal paradigma onder LSC is dat van het *open systeem*, met name het open sociale systeem. Open systeemdenken benadrukt dat voor het overleven van een systeem voortdurende adaptatie aan de omgeving (een omvattender open systeem) een vereiste is. Adaptatie is leren. En dat vraagt coherente gebundelde reacties van de subsystemen, die ieder op hun beurt ook een sociaal systeem zijn dat met zijn eigen overleven bezig is (en zo verder). Interactie

tussen systemen is levensvoorwaarde van ieder van hen en voor het totaal. Effectieve interactie behelst intensieve regellussen van informatie-overdracht (forward, backward), toetsen ervan aan normatieve kaders en daarop gebaseerde (bij)sturing. In sociale systemen gaat het bij informatie naast feiten en cijfers vooral om betekenisvolle interpretaties van de werkelijkheid en en bij normatief kader om sociaal-cultureel bepaalde referenties (gevoed vanuit eerdere ervaring en door opleiding). Wanneer tussen systemen onvoldoende interactie bestaat zal ieder systeem teruggrijpen op voor haar relevante informatie en interpretaties, binnen het 'eigen' kader. Dat leidt op den duur tot conflicten en verstarring tussen de systemen onderling: een open systeem 'leeft' nu eenmaal niet als een gesloten systeem.

Het open systeemparadigma impliceert de volgende principes van organisatieverandering:

- Het gaat concreet om al lerend te adapteren aan de werkelijkheid van nu en straks: doelgerichte invulling van omgang met opgave/vraagstuk:
 - Al 'denkend': visie op vraagstuk (diagnose) en oplossing (aanpak)
 - Al doend: acties (aanzetten/probeersels) t/m programma's (implementatie)
- Het gaat in het algemeen om het leren te leren te adapteren (vermogen tot), wat vraagt om:
 - Een mens –en organiseervisie overeenkomstig het open systeemparadigma
 - Loslaten (door leiding: van volledige macht en beheersing) en oppakken (door organisatieleden: van persoonlijke verantwoordelijkheid en initiatief)
 - Transparantie van kennisinfrastructuur over de organisatie en informatiestromen binnen de organisatie
 - Interactiemogelijkheden die organisatiegrenzen (verticaal/hierarchisch, horizontaal/functioneel, geografisch, unit) overstijgen
- Uitgangspunt is dat de 'collectieve wijsheid' groter is dan individuele wijsheden
- Het is alleen 'echt' en dus duurzaam als het alle voor het vraagstuk relevante betrokkenen binnen en buiten de organisatie betrokken worden, waarbij sprake is van:
 - Proactief betrekken: informatie, betekenis en normatieve referentie kunnen ontvangen, verwerken en uitzenden ('co-creatie' van diagnose en aanpak)
 - Gemeenschappelijkheid: beleving van de werkelijkheid uitwisselen en delen, gebruik makend van ieders inbreng aan kennis, ervaring en zo bouwend aan gemeenschappelijke "kennissysteem"
 - 'Zelforganisatie': betrokkenen zijn direct of indirect zelf verantwoordelijk voor structurering en invulling van het veranderingsproces

Basiskarakteristieken in de aanpak zijn:

- Formule van $V=O*V*A>W$ als veranderparadigma en als ontwerp-leidraad
- Veel aandacht voor 'eiland-overstijgend' bezig zijn (tegengaan 'organisatie-artritis' a.g.v. reflexive loops binnen afgesloten subsystemen & uitnuttend verzamelde kennis, ervaring en inzicht bij alle betrokkenen):
 - redundantie van invalshoeken en dus variëteit aan personen die bijdragen (maxmix)
 - maar ook: verbinding met aandacht voor eiland zelf (functionele groepen)
- *Een voorbereide trektocht:*
 - Focus en ritme: gestructureerde overall-aanpak, steeds in licht doelstelling (grand design, specifieke designs)

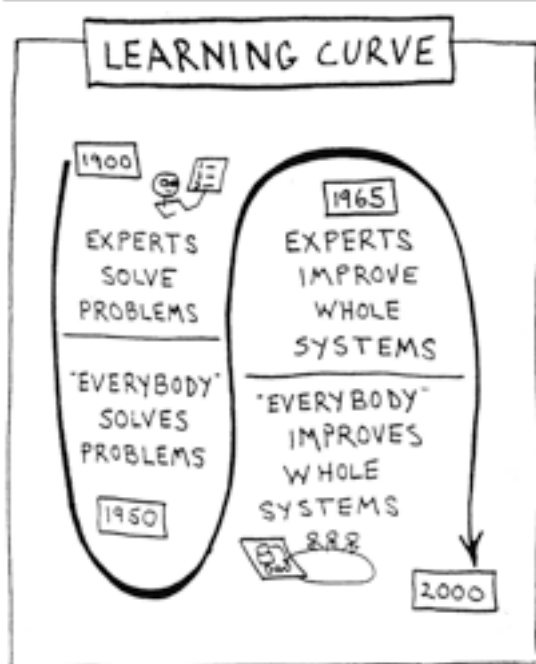
- Flexibiliteit in de uitvoering: aanpassing naar wat zich voordoet en (tussentijdse) resultaten, met het oog op ‘samen leren’ en ‘voortschrijdend leren’
- *Management als leiderschap*: leiding bereid en in staat tot ‘participatieve democratie’ (consultatie of co-creatie)
- Los van specifieke vraagstelling en daaraan verbonden ‘technisch-inhoudelijke aspecten’ *altijd doorvertaling makend naar het open sociale systeem* (mensen, cultuur, macht/leiderschap, werkprocessen, informatie en besturing)
- *Communicatie tijdens en over het veranderproces* vormt essentieel bestanddeel in aanpak

De methodiek betreft een combinatie van samenhangende interventies met kleine en grote groepen.

Daarbij is steeds aan de orde:

- Wat is het probleem en is dat erg? Wat is de uitdaging en inspireert dat?
- Wat vraagt dat aan oplossingen? Wat kiezen we? Willen we en kunnen we?
- Hoe gaan we dat doen en wat betekent dat concreet? Wie gaat wat doen?
- Bevalt wat we doen?

Essentieel onderdeel is het werken met grote (50+) tot zeer grote groepen (300+) die soms uit complete organisaties bestaan, de Whole Scale Events. Deze groepen maken bijvoorbeeld een diagnose van hun eigen organisatie, ontwikkelen een visie op de toekomst en ontwikkelen



plannen over hoe die toekomst dichtbij te brengen. De grote groepen doen vaak werk dat normaal gesproken door het management, de staf en door externe adviseurs wordt gedaan. Dat is gebaseerd op het uitgangspunt dat wanneer mensen voor anderen denken en plannen maken, dit niet vanzelf voor verandering zorgt. Mensen ondersteunen vooral datgene waaraan ze zelf bewust hebben bijgedragen. Overigens wordt – ondanks de impact en het belang van de bijeenkomsten met grote groepen cq. het systeem als geheel, veel noodzakelijk en moeilijk werk met kleine groepen gedaan. Maar ook bij werk in kleinere groepen, wanneer het niet haalbaar, slim of noodzakelijk is om ‘iedereen’ te betrekken, staat steeds de dwarsdoorsnede centraal: werken met groepen die een optimale afspiegeling vormen van wat een organisatie aan mensen in

huis heeft. Zodat iedereen hetzelfde beeld heeft van de situatie waarin een organisatie zit, de problemen en uitdagingen die dat met zich meebrengt en van de ingrepen die dat noodzakelijk maakt. One brain-all seeing the same data, one heart-all connected around common yearnings.

Essenties in de werkwijze zijn eilandoverstijgend veranderen en integreren van denken en doen.

Organisaties zijn netwerken (van bijvoorbeeld afdelingen, diensten en staven). In de praktijk bestaan bedrijven en instellingen vaak uit eilanden. Niet alleen op de eilanden zijn er problemen, maar ook ertussen. En om netwerkproblemen op te lossen of afdelingsoverstijgende uitdagingen aan te gaan moeten dus die grenzen worden verlaten. Deze uitgangspunten maken het logisch en noodzakelijk dat complete systemen in hun volle omvang zelf aan het werk gaan met het realiseren van veranderingen (whole systems, whole scale). Actieve betrokkenheid verhoogt het draagvlak, en draagvlak zorgt op zijn beurt weer voor snelheid en momentum in een veranderingsproces. Daarnaast is actieve betrokkenheid een effectieve manier om de kennis te benutten die in een organisatie aanwezig is. Verder zijn veranderingen moeilijk door te voeren als het gaat over meerdere afdelingen.

Organisatiecultuur

collectieve oriëntatie

Cultuur vormt een spilelement bij grootschalige verandering doordat het in een samenleving de leden collectief richt:

- oriëntatie op de realiteit in de vorm van interpretatiekaders, concepten (model *van* de werkelijkheid)
- normen en waarden voor handelen (model *voor* de werkelijkheid)

Cultuur uit zich door middel van communicatie hierover. Communicatie in de meest brede zin van het woord: van inhoudelijke tekst tot pure symboliek. Via deze communicatie is de cultuur “levend”.

Met de constructie van een organisatie hebben de “ontwerpers” ook normatieve noties hebben over de bijpassende organisatiecultuur. Denk aan missie statements, aan explicitering van “corporate culture”, organisatieschema’s en dergelijke. En met deze noties, gevoed vanuit doelrationele overwegingen omtrent inrichting en functioneren willen ze ook sleutelen aan de feitelijke cultuur binnen de organisatie.

Management vormt normaliter ook binnen het sociale verband van de organisatie de kaste van meer-machtigen die in belangrijke mate hun stempel op de cultuur(inhoud) kunnen en willen drukken. De corporate culture is per definitie die van de machthebbers. Overigens behoeft macht in dit verband niet alleen te berusten op formele macht. Vaardigheid, ambitie, kennis e.d. spelen ook een rol in de mate van invloed die men heeft op de gang van zaken en de cultuur. Leiderschap is niet per definitie gekoppeld aan formele posities en verantwoordelijkheden. Behalve management kunnen er natuurlijk ook andere partijen, als vakbonden of een bijzonder specialisme, ook veel macht en invloed hebben.

Maar de minder-machtige anderen binnen de organisatie zijn evenzeer cultuurdragers en zullen niet alleen de doelrationele opvatting van het management delen maar ook andere perspectieven inbrengen. Met name wat de organisatie hen als “*leefwereld*” oplevert. In dit verband is het saillant dat in termen van de hiërarchie van Maslow het management een reorganisatie vaak onderbouwt vanuit prestatie- en status beladen overwegingen terwijl personeel vaak reageert in zoeken naar wat het voor hun zelf in werk, inkomen en contacten betekent. Die anderen zullen dus aan de “officiële” cultuur

knagen via een scala van mechanismes, onder meer door het koesteren van een subcultuur.

Naarmate een organisatie complexer en grootschaliger is zijn de machtsbalansen en verstrengelingen in belangen onoverzichtelijker en is daarmee de communicatie minder grijpbaar en onvoorspelbaarder.

Dimensies van veranderkundig handelen

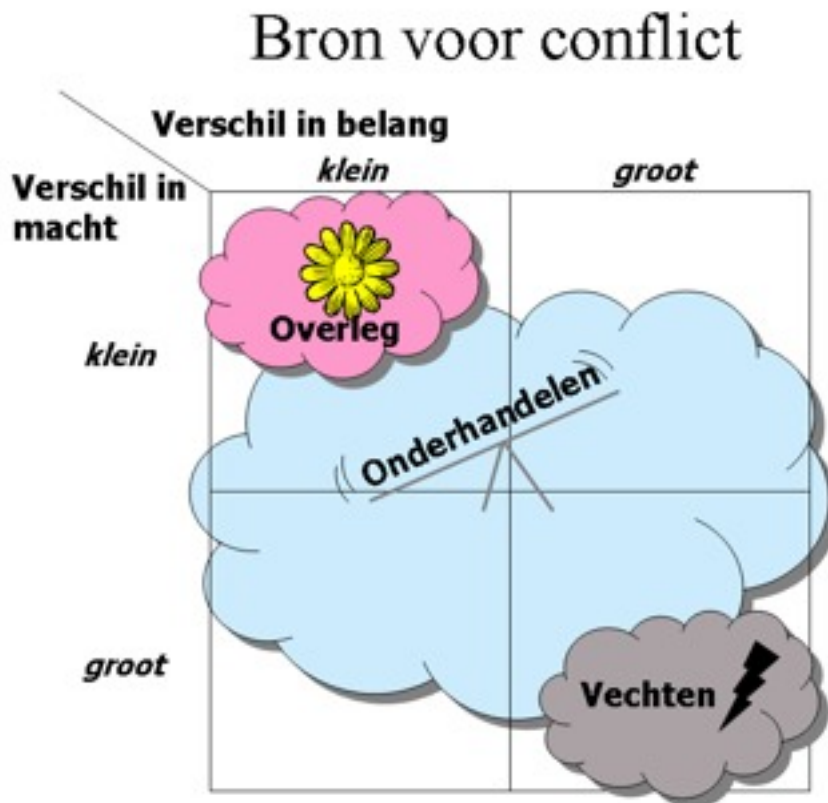
drie basale dimensies

Onderstaand een typering van de dimensies van veranderkundig handelen die bij het voorgaande aansluit. Grootschalig veranderen kan alle drie omvatten.

Paradigma	Karakter	Verschijningsvorm
INSTRUMENTEEL HANDELEN	<ul style="list-style-type: none"> • doelrationeel • accent op doelrealistatie • eenzijdig, “managerial” • “organisatie is instrument” 	<ul style="list-style-type: none"> • alledaagse invloeden: <ul style="list-style-type: none"> - allocatie schaarse middelen - training, coaching - belonen, straffen • verandercontext door: <ul style="list-style-type: none"> - nieuwe structuur - nieuwe technologie - andere huisvesting - schuiven met mensen • directe beïnvloeding via: <ul style="list-style-type: none"> - training t/m brainwashing - symboolaanpassing - mission statement
STRATEGISCH HANDELEN	<ul style="list-style-type: none"> • doelrationeel • accent op doelrealisatie • tweezijdig, “bestuurlijk” • “organisatie is arena” 	<ul style="list-style-type: none"> • onderhandeling • lobby • interne “PR”
COMMUNICATIEF HANDELEN	<ul style="list-style-type: none"> • belevingsgericht • accent op samenspel • tweezijdig, “democratisch” • “organisatie is gemeenschap” 	<ul style="list-style-type: none"> • participatie bij verandering • debat (over normen en waarden, over werkelijkheidsbeleving, over zingeving)

Basisdilemma's

Veranderingsaanpak?!

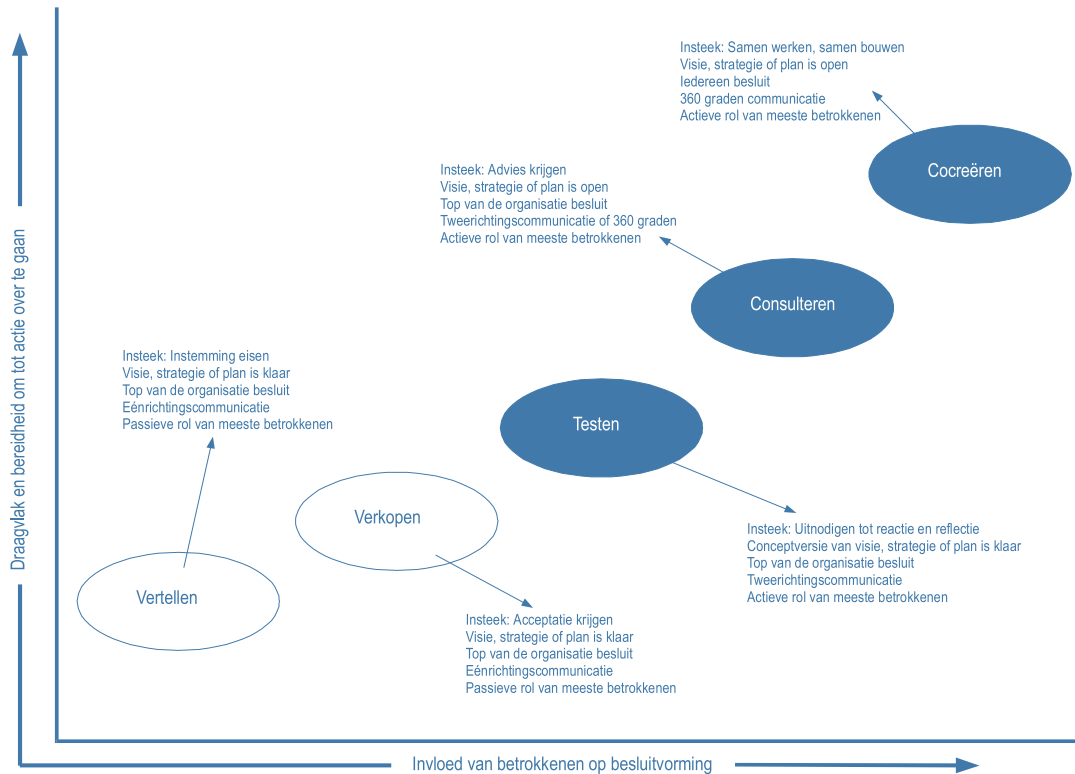


De concrete veranderingsaanpak is gerelateerd aan de situationele en organisatorische context. Algemeen gezegd in termen van bovenstaand schema:

- naarmate meer *linksboven* is een *overlegmatige veranderingsaanpak* (pull) mogelijk en wenselijk (effectief)
- naarmate meer *rechtsonder* is een *dwingende veranderingsaanpak* (push), dus opleggen aan de orde (effectief)
- naarmate *in het midden* is een *transactionele veranderingsaanpak* aan de orde (effectief)

Grootschalig veranderen behelst met name een overlegmatige en transactionele aanpak. Is dus niet geschikt voor machtspolitieke settings.

Bottom up versus top down & evolutie versus revolutie



Vormen van consultatie en cocreatie passen bij veranderen in een context van verbeteren en innovatie. En in situatie van niet-conflict.

Als het accent ligt op businessurgentie en ‘anders maken en doen’ dan kan een tell & sell-aanpak zeer wel aan de orde zijn. Bijvoorbeeld bij herstructurering van business en voortbrenging. LSC kan dan weliswaar toegepast worden maar de facto als glijmiddel uitwerken.

Literatuur

Rob de Wilde & Annemiek Geverink
De Large Scale Intervention, het organiseren van duurzame verandering met conferenties
Samson 2001

Dannemiller Tyson Associates
Whole Scale Change, unleashing the magic in organizations
Berbett-Koehler Publishers 2000

Tennekes J.
Organisatiecultuur, een antropologische visie
Garant 1995