

## HOOFDSTUK 1 UW ORGANISATIE CONTINU IN VERANDERING

Aanvallen en verdedigen: begrippen die niet alleen in de sportwereld een grote betekenis hebben, maar ook voor organisaties van belang zijn. Vaak wordt er dan alleen maar gedacht aan de steeds sneller op onze organisaties afkomende technologische en economische veranderingen. Er wordt veel tijd besteed aan de vraag hoe deze veranderingen bij te benen. Maar bijblijven is niet genoeg! U moet de ontwikkelingen voorblijven om steeds weer adequaat op de eisen en wensen van uw medewerkers en klanten in te kunnen spelen.

Vorblijven in plaats van bijblijven; aanvallen, niet alleen verdedigen: hierdoor onderscheiden topsporters zich van de gemiddelde sporters. Hierdoor kan uw bedrijf zich onderscheiden van uw naaste concurrenten. Vorblijven vraagt veel van u en uw organisatie. Het vraagt om het vermogen steeds weer opnieuw te kunnen veranderen. Het vermogen om te veranderen is te leren.

Tevergeefs zult u in dit hoofdstuk zoeken naar hoe u produktielijnen zou kunnen aanpassen of hoe u een nieuw wasmiddel op de markt kunt brengen. Het centrale thema van dit hoofdstuk is hoe organisatiegedrag aan te passen door een continu veranderingsproces.



### 1.1 WAT IS EEN CONTINU VERANDERENDE ORGANISATIE?

Continu veranderende organisaties weten niet alleen hoe goed te worden, maar weten dat ook te blijven. De bewegende organisatie is enerzijds in staat zich snel aan te passen en anderzijds de eigen richting en identiteit te bewaren. Immers, wat vandaag nog goed was is morgen misschien niet meer goed genoeg en volgend jaar wellicht slecht. Er bestaan talloze organisaties die ooit een hoog niveau hebben bereikt, maar doordat omgevingsfactoren veranderden, in soms zeer korte tijd, onder een bedenkelijk peil zijn gezakt, omdat ze niet in staat bleken met die veranderingen mee te bewegen.

#### EEN, UITEINDELIJK, SUCCESVOL VOORBEELD

Philips, eens zo succesvol, dan een periode als onderneming met alle kenmerken van een bureaucratie, vele hiërarchische niveaus, vele invloedrijke stafafdelingen, vergaande standaardisatie voor wat mensen, middelen en werkprocessen betreft. Structuren, systemen en strategieën bepalen het gedrag van de medewerkers. De vraag: 'wie bepaalt wie wat hoe moet doen?' is niet eenduidig te beantwoorden. Er zijn vele 'spelers' gekomen: medewerkers, chefs, stafleden, die elk hun invloed hebben. Mensen die zich op grond van eigen vooroordelen, taxaties over haalbaarheid, behoefte aan macht en ideologische overwegingen meer of minder druk maken over het voortbestaan van de deze organisatie.

De reddingsoperatie was ingezet door Timmer onder de veelzeggende naam Centurion: er was een tank voor nodig om deze organisatie weer in beweging te krijgen, om zo de noodzakelijke veranderingen te kunnen realiseren.

Zoals het er nu uitziet is deze organisatie erin geslaagd om zover te veranderen dat zij in de toekomst succesvol kan zijn. Maar ....., houden zij het vol, is nu echt de mentaliteit in deze organisatie veranderd?

Het kernbegrip van de continu veranderende organisatie is ontwikkeling. Ontwikkeling is: jezelf aanpassen en jezelf blijven, zowel reageren als anticiperen, zowel je door de omgeving laten beïnvloeden als invloed op je omgeving uitoefenen.

## 1.2 HOE ZIET DE CONTINU VERANDERENDE ORGANISATIE ERUIT?

De continu veranderende organisatie staat sterk in de belangstelling bij managers. Velen zien hierin de redding voor vastgelopen, bureaucratische bedrijven of afdelingen.

Een mooi voorbeeld van een continu veranderende organisatie is een adviesbureau, dat de 'Prijs voor vernieuwend ondernemerschap' kreeg toegekend door de Kamer van Koophandel.

Binnen vijf jaar had dit bedrijf zich ontwikkeld van een zeer kleine organisatie tot een organisatie met 125 medewerkers en een omzet van 30 miljoen gulden. Dit adviesbureau richt zich op het raakvlak van organisatie, informatie en automatisering, waarbij men als uitgangspunt hanteert: ècht samenwerken met de opdrachtgever en zijn mensen, om daardoor betere resultaten te bereiken. Groei van de organisatie staat op dit moment niet meer voorop, maar wel het zoeken naar nieuwe producten en het opbouwen van nieuwe disciplines. Men handelt vanuit de overtuiging dat het van levensbelang is de markt voor te blijven, dat de kennis die binnen het bedrijf aanwezig is net een paar stappen voor moet lopen op de kennis in het bedrijfsleven. Volgens deze organisatie kampen veel bedrijven dan ook met het probleem dat ze niet zien wat er in de toekomst gaat gebeuren en dat ze daardoor stil blijven staan.

Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat een continu veranderende organisatie zich oplossingsgericht opstelt. Binnen veel organisaties besteden management en directie veel tijd en energie aan het voorkomen van problemen, maar in een continu veranderende organisatie ziet men (bestaande of verwachte) problemen als interessante signalen die oplossingen behoeven en een aanzet kunnen zijn voor mogelijke noodzakelijke veranderingen.

Gesteld kan worden, dat er sprake is van een probleem als de huidige situatie niet meer overeenkomt met de gewenste situatie. Er zullen dan veranderingen moeten worden doorgevoerd en ontwikkelingen in gang gezet.

Terug naar Philips: Timmer had via een worldwide uitgezonden bedrijfsjournaal aan iedereen van hoog tot laag laten weten, dat de mentaliteit van 'ik heb een baan van negen tot vijf' moest worden omgebogen naar een mentaliteit van 'ik ben er voor de klant; dat is het bestaansrecht van mijn baan binnen Philips'. Want wat was één van de grootste problemen binnen Philips? Bij Philips was men niet werkelijk geïnteresseerd in de klant. Men ging ervan uit dat, omdat 'het' een Philipsproduct was, 'het' dus goed was. Gebruikershandleidingen bij allerlei producten bijvoorbeeld waren geschreven om de klant te helpen alle mogelijkheden van de pas aangeschafte apparatuur optimaal te benutten, maar neen, ze dreven de klant tot wanhoop. Ze waren geschreven vanuit de produktontwikkelaar en niet voor de produktgebruiker. Maar met de kreet 'Let's make things better' lijkt er een goede toekomst te zijn voor de klant.

De continu veranderende organisatie onderscheidt zich van andere organisaties doordat er in hoge mate collectief op veranderingen wordt ingespeeld. Niet alleen management of directie is verantwoordelijk voor het doorvoeren van veranderingen, neen, ook de portier, de telefoniste en de ploegbaas. Alleen als ook zij ervan overtuigd zijn dat bepaalde zaken voor verbetering vatbaar zijn, kan er ook daadwerkelijk wat veranderen.

De nadruk ligt dus op werken in teamverband! Binnen één afdeling, divisie of groep, maar ook

tussen afdelingen, divisies en groepen onderling.

Nog een belangrijk kenmerk van de continu veranderende organisaties is de verscheidenheid die er bestaat in:

- ! mensen B denkers/doeners, bezinners/beslissers, individualisten/teamworkers;
- ! strategieën B planmatig/rationeel, pragmatisch/intuïtief;
- ! structuren B compleet/eenvoudig;
- ! systemen B complex/eenvoudig, actie/reflectie.

In een continu veranderende organisatie worden conflicten of tegenstellingen dan ook niet gezien als bedreigingen, maar als uitdagingen, die moeten worden opgelost. Management en medewerkers beschouwen zichzelf en elkaar als volwassen individuen, die zelf verantwoordelijkheid willen en durven nemen voor hun eigen functioneren en die van de ander hetzelfde verwachten.

#### SAMENVATTEND

Een continu veranderende organisatie:

- ! stelt zich oplossingsgericht op;
- ! erkent het belang van werken in teamverband;
- ! kent een grote verscheidenheid in mensen, strategieën, structuren en systemen;
- ! ziet conflicten als uitdaging.

### 1.3 HET BELANG VAN EEN CONTINU VERANDERENDE ORGANISATIE

De laatste jaren worden bedrijven steeds meer geconfronteerd met allerlei veranderingen in hun omgeving. Verandering is regel geworden. De belangrijkste consequenties van al die veranderingen voor bedrijven zijn:

- ! Er is steeds minder tijd beschikbaar voor het opbouwen van nauwkeurig uitgewerkte organisatie modellen. Voordat een model goed en wel is ingevoerd, is het door de optredende veranderingen al weer achterhaald.
- ! Door steeds verdergaande automatisering vinden ingrijpende veranderingen plaats in allerlei werkprocessen.
- ! Het accent komt steeds meer te liggen op dienstverlening, advisering en klantgerichtheid.
- ! Mensen gaan andere eisen aan de samenwerking stellen door toenemende individualisering.
- ! Verworven individuele vaardigheden en kennis raken steeds sneller verouderd.

Was het een tiental jaren geleden nog voldoende om 'meer van hetzelfde' te doen, vandaag gaat het erom de dingen anders te doen dan de concurrent, om je op die manier van hen te onderscheiden en de aandacht te trekken in positieve zin. Aanpassingen doorvoeren binnen een continu veranderende organisatie gebeurt dan ook volgens het 'trekkersmodel', te omschrijven als: we kiezen een richting en gaan op stap, zonder dat we al in detail weten waar we precies uit zullen komen.

Een heel belangrijk argument om te kiezen voor het 'trekkersmodel' is tijd. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op, zo snel dat er nauwelijks meer tijd is om eerst exact de weg en het doel vast te stellen. Voordat men een blauwdruk van de gewenste situatie heeft kunnen vaststellen, is de situatie al weer gewijzigd. Hoewel het argument 'tijd' op u wellicht wat te eenvoudig overkomt, is het wel één van de belangrijkste oorzaken van de huidige crisis waarin logge, bureaucratistische organisaties vandaag de dag verkeren.

Neem bijvoorbeeld de diverse bestuurlijke overheden. Daar wordt zo lang en detaillistisch nagedacht over allerlei oorzaken en gevallen van bestuurlijke maatregelen dat, wanneer uiteindelijk tot uitvoering van gemaakte plannen kan worden overgegaan, men helaas moet constateren dat deze reeds door de tijd zijn achterhaald.

Een dilemma waar u als topmanager dagelijks mee wordt geconfronteerd is het evenwichtig balanceren tussen continuïteit en verandering. De processen waarmee elk bedrijf uiteindelijk zijn brood verdient moeten elke dag weer worden gecontinueerd, of het nu gaat om de fabricage van auto's, de kruidenier op de hoek of de maatschap chirurgie binnen een ziekenhuis. Maar tegelijkertijd moeten delen van deze processen op gezette tijden worden aangepast aan de eisen des tijds (nieuwe operatietechnieken) of aan de wensen van de klant (minder brandstofverbruik).

Het kunnen bepalen van het juiste moment voor het invoeren van veranderingen is een onmisbare eigenschap voor de topmanager. U bepaalt daarmee immers het meer of minder beweeglijk zijn van uw organisatie of afdeling.

#### 1.4 ZONDER RESULTAAT- EN PRESTATIEGERICHT LEIDERSCHAP GEEN CONTINU VERANDERENDE ORGANISATIE

Wat is het verschil tussen management en resultaat- en prestatiegericht leiderschap?

In bijna alle definities die er bestaan over management is 'het activeren van medewerkers tot het gewenste gedrag' een centraal thema. Dit activeren kan op twee manieren gebeuren:

- ! Indirect: door het ontwikkelen van een efficiënte organisatie.  
In deze definitie is management dus indirect LEIDERSCHAP.
- ! Direct: in direct contact met de medewerker; door hem te instrueren, te overtuigen, te begeleiden, te adviseren, te motiveren en tot hogere prestaties te inspireren.

Dat is wat onder resultaat- en prestatiegericht leiderschap wordt verstaan en dat voor een belangrijk deel het succes van uw bedrijf bepaalt. Doorslaggevend is daarbij wat u doet en niet wat u denkt of zegt. Uit het gedrag dat u vertoont en de middelen die u hanteert moeten uw medewerkers op kunnen maken, dat u zelf ook bereid bent tot veranderen. Dat u open staat voor nieuwe ideeën, kritiek en creatieve oplossingen en niet met de deur dicht bepaalt wat goed is voor een ieder.

Wees u ervan bewust dat als u zelf niet wilt veranderen, u dat ook niet van uw mensen kunt verwachten.

De 'opdracht': 'doe eens wat spontaner' aan een introvert type is immers ook niet reëel uitvoerbaar!

Als resultaat- en prestatiegericht leider gelooft u in:

- ! individualisme en niet in collectiviteit
- ! effectiviteiten niet in efficiëntie
- ! eigen initiatief en niet in afwachten
- ! ontdekken en niet in uitleggen
- ! zelfverantwoordelijkheid en niet in eindverantwoordelijkheid
- ! onderlinge gelijkwaardigheid en niet in verticale hiërarchie
- ! veranderingen en niet in stabiliteit
- ! conflicten en niet in harmonie
- ! zelf bewegen en niet in voortbewogen worden.

Als manager ervaart u dagelijks dat zonder individueel veranderen er geen sprake kan zijn van een continu veranderende organisatie. Het veranderen van individuen is weliswaar een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor het continu veranderen van de organisatie. Een organisatie komt pas in beweging als een medewerker niet alleen zijn taak beter uitvoert, maar als daardoor ook anderen binnen de organisatie beter gaan functioneren. Met andere woorden: als manager bent u verantwoordelijk voor het scheppen van die voorwaarden, waardoor het mogelijk is dat iedereen tot gedragsverandering kan komen, waardoor de organisatie als geheel kan veranderen en beter kan functioneren.

Bijvoorbeeld: het inwerken van nieuwe medewerkers of het invoeren van job-rotation heeft tot gevolg dat uw individuele medewerkers veranderen. Het houdt niet noodzakelijkerwijs in dat ook

de organisatie verandert. Of: als Jansen uit team A naar team B wordt overgeplaatst hoeft dit niet te betekenen dat de organisatie als zodanig verandert.

Structurele continue verandering dient dus gericht te zijn op het verhogen van de collectieve kennis, kunde en vaardigheden van de medewerkers van een afdeling of (onderdelen van de) organisatie, want ook hier geldt de ijzeren wet: het geheel is meer dan de som der delen. Hoe valt het anders te verklaren dat een elftal, geformeerd uit de elf beste Nederlandse spelers, verliest van een onbekend plaatselijk clubje? Of dat een recent gevormd managementteam, bestaande uit drie zeer bekwame managers, volledig foute beslissingen kan nemen?

Oorzaak van bovenstaande mislukkingen is, dat vaak onvoldoende wordt beseft dat het verhogen van collectieve kennis, kunde en vaardigheden, ook tijd en inspanning kosten, en dat er, voordat men met elkaar het veld opgaat, aandacht moet worden besteed aan hoe men met elkaar wil samenwerken.

#### CONTINU VERANDEREN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

Voor de resultaat- en prestatiegerichte leider is het belangrijk onderscheid te maken tussen drie verschillende niveaus, waarop hij zijn organisatie kan aansturen tot veranderingen. Immers, verschillende problemen of knelpunten vragen om een verschillende oplossing, dus om een ander niveau van veranderen.

#### NIVEAU 1 HET VERANDEREN VAN DE BINNEN DE ORGANISATIE BESTAANDE REGELS

Veel acties ter verbetering van de klantgerichtheid, de kwaliteit of de serviceverlening spelen zich af op dit niveau. De achter de regels schuilgaande inzichten en veronderstellingen staan niet of nauwelijks ter discussie.

Het gaat hier om 'VERBETEREN'; de hoe-vraag wordt veel gesteld, de waarom-vraag komt zelden aan de orde. Er vinden niet echt ingrijpende veranderingen plaats, het bestaande beeld dat men van het bedrijf heeft blijft zoals het was.

#### VOORBEELDEN

- ! Bij een klein technisch installatiebureau komen veel klachten binnen. Na intern onderzoek worden verbeteringen aangebracht in telefonische bereikbaarheid, afsprakenschema's en rijroutes.
- ! Na een fusie is de sfeer binnen een opleidingsinstituut voor verpleegkundige beroepen binnen de vakgroep verpleegkunde onder nul gedaald. De volledige vakgroep gaat tweemaal drie dagen intern 'de hei op' om de zaken uit te praten en nieuwe gedragsregels te ontwikkelen.
- ! Bij een verzekeringsmaatschappij komen klachten binnen van tussenpersonen over fouten in polissen en de gebrekkige coördinatie tussen inspecteurs en binnendienst. Er wordt een kwaliteitsactie opgezet: computerprogramma's worden verbeterd en de frequentie van werk-overleg tussen inspecteurs en binnendienst wordt opgevoerd.

#### NIVEAU 2 HET VERANDEREN VAN BINNEN DE ORGANISATIE BESTAANDE INZICHTEN

Het gaat hier niet alleen om de verandering van regels, maar ook om de verandering van de achterliggende inzichten.

Inhakend op de voorgaande voorbeelden:

- ! Daalt het aantal klachten onvoldoende, dan wordt in dit tot op heden autoritair geleide bedrijf werkoverleg ingevoerd.
- ! De vakgroep start met de directie een discussie over hoe men professioneel tegen het docentschap en de inhoud van het vak verpleegkunde aankijkt.
- ! Het verzekeringsbedrijf bezint zich op de invoering van andere marketingstrategieën en vraagt zich af in hoeverre de klachten worden veroorzaakt door de houding van de medewerkers.

Uit de voorbeelden blijkt, dat het hier om een ander niveau van bewegen gaat dan op niveau 1. Waarom-vragen zijn aan de orde van de dag met als doel: weten en begrijpen. Het aantal betrokkenen is groter, de consequenties reiken verder en het proces is langduriger.

De organisatie veranderen op niveau 2 betekent bijna altijd dat er sprake is van conflicten en tegenstellingen en dan niet alleen tussen individuen, maar ook tussen afdelingen, werkeenheden of teams. Dat hoort erbij, want dat zijn juist de signalen die aangeven dat veranderingen op dit niveau noodzakelijk zijn.

Ging het bij niveau 1 om verbeteren, hier gaat het om vernieuwen, en wel om het vernieuwen van bestaande inzichten.

Veranderen op niveau 2 is allereerst nodig als signalen van buitenaf duidelijk maken dat alleen het bijstellen van regels onvoldoende helpt om de gerezen problemen op te lossen: de omzet blijft dalen en de klachten blijven voortbestaan. Maar veranderen op niveau 2 is ook noodzakelijk als interne signalen duidelijk maken, dat door bijstelling van de regels de mensen onderling niet meer weten waar ze aan toe zijn, ofwel als men het nut en het doel van die veranderde regels niet (meer) begrijpt. Men moet dus met elkaar in discussie om inzicht te krijgen in wie wat weet of begrijpt. Gaat men deze discussie over de achtergrond van de problemen uit de weg, dan vlucht men voor de problemen. Eén vorm van vluchten is 'niets doen', apathisch afwachten, het oplossen van de problemen vertragen of tegenhouden. Een andere mogelijkheid is dat men gaat vechten: er worden grove middelen gebruikt om een oplossing te forceren.

In beide gevallen worden de problemen niet opgelost en slaagt de organisatie er niet in de inzichten te vernieuwen.

### NIVEAU 3 HET VERANDEREN VAN BINNEN DE ORGANISATIES BESTAANDE PRINCIPES

Van veranderen op dit niveau is sprake als de essentiële principes, waarop de organisatie is gebaseerd, ter discussie worden gesteld. Teruggrijpend op de eerder genoemde voorbeelden:

- ! De eigenaar-oprichter van het technisch installatiebedrijf besluit terug te treden en zijn zoon de kans te geven een nieuwe leiderschapsstijl in het bedrijf door te voeren.
- ! Vakgroep en directie buigen zich over de vraag of er een sturende dan wel ondersteunende stafafdeling in het leven moet worden geroepen.
- ! De verzekeringsmaatschappij stelt zich de vraag of het essentieel is met tussenpersonen te werken en of men trendsetter of trendvolger wil zijn in de branche.



De belangrijkste vraag, die op dit niveau wordt gesteld is: wat voor soort organisatie of afdeling willen we zijn, waarbij het ontwikkelen van nieuwe principes centraal staat om zo als organisatie een volgende bestaansfase binnen te gaan.

Bijna elke organisatie komt meerdere malen in zijn bestaan voor deze ingrijpende veranderingsprocessen te staan. Wanneer? Op het moment dat veranderen op niveau 1 en 2 niet meer helpt, als men de zin van allerlei maatregelen niet meer inziet en als succesvolle sleutelfiguren de organisatie verlaten.

Ook op niveau 3 kunnen medewerkers kiezen voor vechten of vluchten. Ook op dit niveau levert dat niets op. De oplossing? Stel tijdig de vraag: wat voor bedrijf willen we zijn? Daarmee voorkomt u veel vechten en vluchten.

#### SCHEMATISCHE SAMENVATTING

NIVEAU	UITKOMST	WAT	VRAAG
1	Verbeteren	Regels	Hoe gaan we de regels veranderen?
2	Vernieuwen	Inzichten	Waarom gaan we de regels en inzichten veranderen?
3	Ontwikkelen	Principes	Waartoe gaan we de regels, inzichten en principes veranderen?

TABEL 1.1 UW ORGANISATIE CONTINU IN VERANDERING

Nog steeds zijn er veel organisaties die heel moeizaam veranderen of blijven steken op het niveau van alleen maar de regels veranderen, terwijl er veel meer zou moeten worden aan-gepast om de organisatie op voorsprong te brengen.

Als er dan al ingrijpende veranderingen moeten plaatsvinden, dan huurt men liever een raadgevend adviesbureau of de Raad van Commissarissen in om te vertellen hoe het moet, in plaats van de in de organisatie aanwezige kennis en kunde te mobiliseren.

Organisaties die het bovenstaande bij zichzelf herkennen, zetten daarmee de eerste stap op de weg naar 'leren hoe continu te veranderen'. De volgende keer laten ze zich dan niet verleiden de problemen op te lossen door eenvoudigweg mensen te ontslaan, of door de zoveelste structuurwijziging aan te kondigen.

Van belang is te bedenken dat veranderen op niveau 1 dagelijks, wekelijks en maandelijks plaatsvindt, op niveau 2 al snel enige tientallen maanden voordat er resultaten worden geboekt, en op niveau 3 cycli van gemiddeld zeven jaar geen uitzondering zijn.

Tenslotte: de topmanager is in staat zijn kennis en vaardigheden in te zetten op die momenten dat dat noodzakelijk is om zijn organisatie of afdeling in beweging te zetten of te houden, omdat hij:

- ! zijn eigen gedrag kent en het gedrag van anderen herkent;
- ! de juiste man op de juiste plaats heeft zitten;
- ! het belang onderkent van teambuilding;
- ! conflicten niet uit de weg gaat, maar ze hanteerbaar maakt;
- ! weet hoe hij zijn boodschap, zowel intern als extern kan verkopen;
- ! het onderhandelingsproces beschouwt als een proces van samen handelen;
- ! communicatie ziet als middel om zijn medewerkers gemotiveerd te houden;
- ! weet dat tijd een kostbaar goed is;
- ! oorzaken en gevolgen van stress kent en aan stresspreventie doet;
- ! dit alles tezamen brengt door te kiezen voor CMR (Change, Manager Responsibility).

Op bovenstaande punten zal in elk van de volgende hoofdstukken uitgebreid worden in-gegaan.

### 1.5 STATUS VAN DE ORGANISATIE

Als u organisaties bekijkt dan ziet u nogal wat verschillen in het functioneren van deze organisaties. Sommige sudderden jaren voort, andere zijn steeds in beweging. Dit betekent dat organisaties door bepaalde stadia van ontwikkeling gaan. De meest doorslaggevende factor daarbij is natuurlijk de mens.

Een eenvoudige definitie van 'organisatie' is: een samenwerkingsverband tussen mensen om een bepaald doel te verwezenlijken.

Het is belangrijk om te weten wat de manier is waarop deze mensen verbonden zijn aan de organisatie en hoe deze binding ervaren wordt.

Elke organisatie heeft:

- ! een eigen specifieke binding die mensen met deze organisatie hebben;
- ! een eigen motivatiestijl;
- ! een eigen stijl van leidinggeven.

Bij een defensieve organisatie is er sprake van alleen maar een negatieve binding.

Elke medewerker wordt gedwongen zich continu te verdedigen, sommigen vluchten weg om straf te vermijden. Velen zijn niet zeker van continuering van werk.

Bij een belonende organisatie is de binding aan de organisatie gebaseerd op verantwoordelijkheids- en plichtsgevoel. De motiverende factor hier is beloning.

Bij een geïntegreerde organisatie is de binding aan de organisatie gebaseerd op 'samen iets doen' en op participatie en inspraak.

Bij de +15-organisatie binden mensen zich aan de organisatie vanuit hun eigen inspiratie, vanuit hun eigen dwang een zo hoog mogelijke prestatie te leveren. De motiverende factor is hier zelfontplooiing.

Bij de overgangen tussen de verschillende fasen behoort een drietal vaak gehanteerde veranderingsstrategieën, die beogen een organisatie in een volgende fase te brengen:

- ! van een defensieve naar een belonende fase: herorganisatie en heroriëntatie;
- ! van belonend naar geïntegreerd: organisatie-ontwikkeling en perspectief zoeken;
- ! van geïntegreerd naar de +15-organisatie: continu zoeken naar veranderingen om de organisatie op een zo hoog mogelijk niveau te brengen.

#### UITWERKING VAN DE VIER VERSCHILLENDE ORGANISATIEFASEN

##### DE DEFENSIEVE ORGANISATIEFASE

In deze fase is er voor de organisatie een moment aangebroken waarop een verzadigingspunt is bereikt: het voortbestaan van de organisatie loopt gevaar, iedereen voelt dat er een keuze moet worden gemaakt. Als de leiding van de organisatie op zo'n moment er niet in slaagt een keuze te maken die een breed draagvlak heeft binnen de organisatie, dan vervalt de organisatie tot de defensieve fase.

In deze fase heeft de organisatie zijn vitaliteit verloren, er is geen gemeenschappelijke doelstelling meer. Men denkt vaak terug aan het verleden toen alles nog goed was. De bedrijfsvisie is onduidelijk of zelfs geheel niet aanwezig.

De structuur van een dergelijke organisatie bestaat uit een verzameling gescheiden elementen (gefragmenteerd). Er heerst een defensieve sfeer; ieder werkt voor zichzelf en probeert fouten te vermijden. Eenmaal geconstateerde fouten worden nagedragen door het management. De stijl van leidinggeven is dwingend, bestraffend; men is uit op een zondebok. Er is weinig open communicatie, niemand durft zijn nek uit te steken of vragen te stellen uit angst voor bestraffing. Planning in deze fase is niet zozeer gericht op de toekomst doch dient als rechtvaardiging en verdediging van de status quo.

Wil er iets veranderen in de organisatie dan vereist dit 'duw- en trekwerk'; soms zie je een dictatoriale manier van leidinggeven.

Er worden hoge eisen gesteld aan geduld en leiderschap om een dergelijke organisatie te veranderen in een belonende fase. Geduld, vanwege het feit dat er een verandering moet optreden in het referentiekader van alle werknemers en de gehele organisatie.

De leiding dient een vertrouwensrelatie met de werknemers op te bouwen en doelstellingen te formuleren die door de werknemers worden onderschreven.

DEFENSIEVE ORGANISATIE	BELONENDE ORGANISATIE
! overleven	! doelen formuleren
! bescherming	! acties plannen
! fouten nadragen	! problemen oplossen
! perspectief op 'zelf'	! teamvorming
! bestraffend leiderschap	! leiderschap zoekt evenwicht tussen prestatie en de mens
	! beoordelingsgesprekken

TABEL 1.2 DE OVERGANG VAN DE DEFENSIEVE NAAR DE BELONENDE ORGANISATIEFASE

#### DE BELONENDE ORGANISATIEFASE

Het belangrijkste kenmerk van deze fase is de aanwezigheid van duidelijk geformuleerde organisatie-doelen, gespecificeerd in termen van resultaten.

In teamverband worden deze doelen geformuleerd en de activiteiten gepland om deze doelen te bereiken.

Bij het beoordelen van het functioneren van de organisatie kijkt men naar de resultaten.

De leiding coördineert de activiteiten en speelt in op de (wisselende) behoeften van de werknemers.

De stijl van leidinggeven die hier op zijn plaats is, is evenwichtig leiderschap: dit houdt in dat de leidinggevende zoekt naar evenwicht tussen de prestatie die de mens moet leveren en de mens zelf. Aangezien de motiverende factor hier beloning is wordt dikwijls de mens toch in een nadelige positie gemanoeuvreed.

In de organisatie werkt men aan teamvorming. Positieve terugkoppeling en financiële beloning dragen bij tot de arbeidsmotivatie. Ook aan klantenbinding wordt belang gehecht; het 'vrienden worden met je klanten'.

Een organisatie die zo functioneert gaat na verloop van tijd zoeken naar nieuwe uitdagingen en komt dan in de geïntegreerde fase.

BELONENDE ORGANISATIE	GEÏNTEGREERDE ORGANISATIE
! doelen formuleren	! missie en doelen formuleren (bedrijfsprincipes, ook geïnstitutionaliseerd in functioneringsgesprekken)
! acties plannen	! lange termijn-planning
! problemen oplossen	! evaluatie van resultaten
! teamvorming	! organisatie-ontwikkeling
! evenwichtig leiderschap	! situationeel leiderschap
! beoordelingsgesprekken	

TABEL 1.3 DE OVERGANG VAN DE BELONENDE NAAR DE GEÏNTEGREERDE ORGANISATIE

#### DE GEÏNTEGREERDE ORGANISATIEFASE

In de geïntegreerde organisatiefase kijkt men vooruit.

De toekomst wordt gezien als een uitdaging waarop men invloed kan uitoefenen. In deze fase is een zo breed mogelijk geaccepteerde visie van de toekomstige organisatie (bedrijfsprincipes) van belang.

Deze visie dient het persoonlijke en professionele belang van de werknemers voor de organisatie duidelijk te maken. De focus is gericht op (evaluatie van) resultaten, waarbij ook kwaliteit een rol gaat spelen. Men 'doet' aan lange termijn-planning.

Hoe breder de bedrijfsprincipes geaccepteerd zijn, des te minder behoefte is er aan regels en geformaliseerde procedures. In deze fase treft men vaak matrix-organisaties aan.

Deze bedrijfsprincipes houden het bedrijf bij elkaar. Dit houdt in dat de leidinggevende zijn stijl van leidinggeven aanpast aan het kennis- en ervaringsniveau van degene aan wie hij leiding geeft. De stijl van leidinggeven is dan situationeel.

Bijvoorbeeld: nieuwe werknemers 'bij de hand nemen'; bij iets meer ervaren werknemers participatief leiderschap; bij 'oude rotten' gedelegeerde verantwoordelijkheid.

De 'leider' heeft hierin een belangrijke taak: hij is op zoek naar mogelijkheden om de talenten van iedereen optimaal te ontwikkelen en ieders behoefte te bevredigen. Belangrijk hierbij zijn wederzijdse loyaliteit en respect.

Essentieel hierbij is het kunnen motiveren van mensen tot zaken die men tot dan toe niet voor mogelijk hield.

Risico's voor de organisatie ziet men als mogelijkheden voor verdere groei en ontwikkeling.

## DE +15-ORGANISATIE

Voor echte +15-organisaties is dit niet genoeg. Zij houden wel de geïntegreerde organisatie in stand maar creëren daarboven condities die 'excellentie' mogelijk maken.

'Excellentie' wordt gekenmerkt door een hoog energieniveau, hetgeen resulteert in een hoge produktiviteit.

Voor de outsider lijkt dit hoge energieniveau soms verwarrend, de betrokkenen zelf laten alles binnen de organisatie natuurlijk en vloeiend verlopen.

De leiders van dergelijke organisaties hebben een manier gevonden om de energiestroom van hun werknemers en de hele organisatie te reguleren. Ze 'zien' energiepatronen en de 'spirit' die deze patronen losmaken en hebben een onbedwingbare nieuwsgierigheid naar talenten (kracht) zowel van henzelf als van hun werknemers.

Zij zijn voortdurend op zoek naar uitdagingen om deze talenten te activeren. Vanuit het zicht dat men heeft op de mogelijkheden van de organisatie, maakt de leiding keuzen met betrekking tot missie en doel van de organisatie (identiteit).

Een belangrijke taak in deze fase is het strategisch navigeren van de organisatie langs een, in de lange termijn-planning van de geïntegreerde fase, uitgestippelde route. Het functioneren van de organisatie is binnen de lange termijn-planning ook beter te evalueren.

Kenmerkend voor deze fase is wel dat de evolutie van de organisatie niet voorspelbaar is.

		+15-organisatie ! talenten identificeren ! strategische navigatie ! plannen van de evolutie van de organisatie ! metasystemen ontwikkelen ! in-/extern leiderschap ! coaching/begeleiding
	Geïntegreerd ! ! ! !	
Belonend ! ! ! ! !		

TABEL 1.4 HET +15-ONTWIKKELINGSMODEL

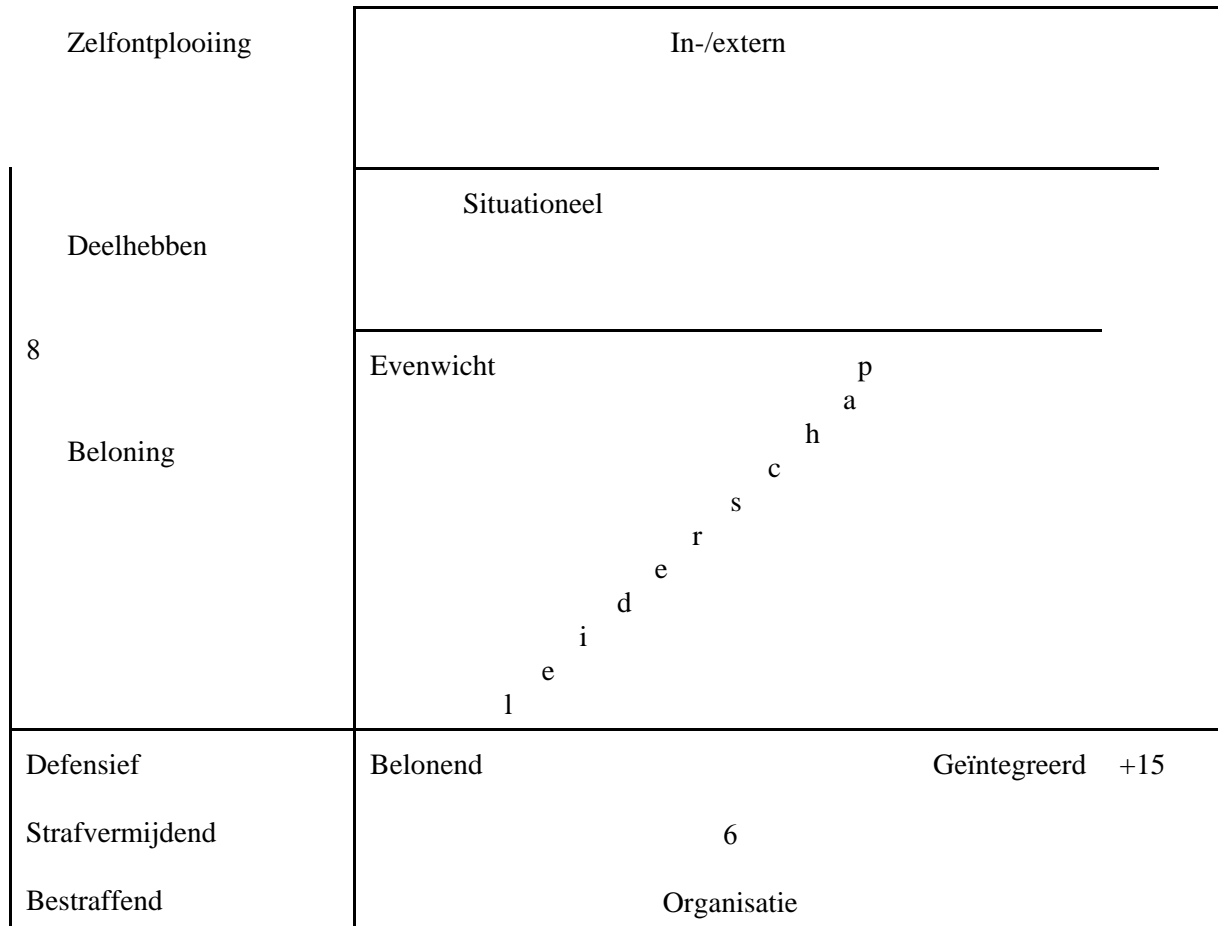
De nadruk ligt in deze fase op het ontwikkelen van veranderingssystemen (Customer Focussed Quality-circles, excellent networks) die vorm geven aan het culturele milieu van de organisatie.

De 'opgestelde' effecten (het geheel is meer dan de som van de delen die door de continue informatiestroom van deze netwerken ontstaat) zijn vele malen efficiënter dan de 'normale' informatiekanalen.

De leiderschapsstijl in deze ontwikkelingsfase wordt 'in-/extern' genoemd, omdat leiders niet alleen binnen hun eigen organisatie bezig zijn met het ontwikkelen van talent, maar de blik ook naar buiten richten, kijkend naar de rol die de organisatie in het grotere geheel kan vervullen. (Men kijkt verder dan alleen maar naar de resultaten.) In deze fase is men gericht op het uitbreiden van een sterke organisatiecultuur, waarbinnen leden tot zelfontplooiing kunnen komen.

DIMENSIES	DEFENSIEF	BELONEND	GEÏNTEGREERD	+15
Tijdsoriëntatie	Verleden	Heden	Toekomst	Toekomst
Visie	Ondoorzichtig	Resultaten	Resultaten	Excellentie
Planning	Rechtvaardiging	Activiteit	Strategie	Evolutie
Veranderingsfilosofie	Behoudend	Aanpassend	Gepland	Vernieuwend
Management	Fouten nadragen	Coördineren	Uitlijnen	Navigeren
Structuur	Gefragmenteerd	Hiërarchisch	Matrix	Netwerk
Perspectief	Zelf	Team	Organisatie	Cultuur
Motivatie	Pijn vermijden	Beloning	Deel hebben aan	Zelfontplooiing
Ontwikkeling	Overleving	Cohesie	Zelf golflengte	Transformatie
Communicatie	Forceren	Terugkoppelen	Vooruitkoppeling	Doorkoppeling
Leiderschap	Bestraffend	Evenwicht	Situationeel	In-/extern inspirerend

FIGUUR 1.1 ONTWIKKELINGSMODEL VOOR ORGANISATIETRANSFORMATIE



FIGUUR 1.2 VERANDERINGSPROCESSEN



DIMENSIES	DEFENSIEF	BELONEND	GEÏNTEGREERD	+15
Tijdkader				
Visie				
Planning				
Wijze van verandering				
Structuur				
Management				
Perspectief				
Motivatie				
Ontwikkeling				
Communicatie				
Leiderschap				

FIGUUR 1.3 VOORBEELD VAN EEN PROFIEL

DE ORGANISATIE

Indien u inzicht wilt hebben in de status van uw organisatie kunt u onderstaande vragenlijst beantwoorden. Kies uit iedere groep van 4 die stelling die uw organisatie het beste beschrijft.

TIJDKADER

- a Mensen richten hun voornaamste aandacht op het bereiken van resultaten en productie in het heden of in de zeer nabije toekomst. Plannen worden gemaakt om doelstellingen op korte termijn te verwezenlijken.
- b Mensen houden vast aan het verleden, omdat zij geen scherp omlind beeld hebben van de toekomst. Voortbestaan met hetgeen zij hebben bereikt en waarborgen van hun continuïteit.
- c De aandacht concentreert zich op het in de toekomst verwezenlijken van de vele mogelijkheden van de organisatie. Trots op het verleden en gebaseerd op grondig inzicht in de vele mogelijkheden is de organisatie zich zeer bewust van de noodzaak deze kansen te benutten.
- d De organisatie is gericht op de toekomst; stevig wortelend in een filosofie gebaseerd op normen/waarden, wijzend naar resultaten op lange termijn en de strategieën om deze te bereiken.

## TOEKOMSTGERICHTHEID

- a De organisatie is gericht op overleving. Verspreide, verschillende delen van de organisatie hebben verschillende aandachtspunten.
- b De organisatie is gericht op de lange termijn-resultaten. De mensen werken samen om in de toekomst een gewenst niveau te bereiken.
- c De organisatie is gericht op produceren. Doelstellingen worden bepaald en de nadruk ligt op de resultaten.
- d De organisatie tracht de hoogste prestaties te halen. De grootste aandacht is gericht op 'de beste ter wereld' te zijn of te worden.

## PLANNING

- a Plannen worden voornamelijk gebruikt en gemaakt om de bestaande situatie te rechtvaardigen. Misschien beschrijven zij een strategie voor de toekomst, toch zijn zij slechts projecties van het verleden.
- b Er worden veel doelstellingen gecreëerd en plannen gemaakt. Deze worden beschouwd als het sterkste middel om de organisatie fundamenteel te veranderen. De doelstellingen concentreren zich op het bereiken van zoveel mogelijk directe resultaten en het oplossen van hedendaagse organisatieproblemen.
- c De medewerkers van de organisatie hebben een gemeenschappelijke visie op de toekomst en zij vertalen deze in strategieën en plannen. Veranderingen worden uitgedacht en deze plannen worden gezien als de manier om in de toekomst resultaten te bereiken.
- d De medewerkers van de organisatie zijn er voortdurend op gericht alle kansen en uitdagingen op te pikken. De mensen maken niet alleen plannen voor hun toekomst, maar zij gebruiken deze plannen ook als een middel tot ontplooiing van zichzelf.

## WIJZE VAN VERANDEREN

- a Steeds treedt vernieuwing op binnen de organisatie. De medewerkers zijn het eens met de visie van het management en zij hebben de vrijheid te leven overeenkomstig deze idealen. Groei en vernieuwing worden ervaren als het zoeken naar optimaal presteren. Plannen zijn er niet uitsluitend om de organisatiedoelstellingen te bereiken.
- b De organisatie wil veranderen om zich aan te passen aan de eisen van de omgeving. De behoeften van de wereld rondom veranderen voortdurend, zo ook zal de reactie van de organisatie zijn: zich veranderen en aanpassen.
- c Veranderingen worden beraamd; ook veranderingen op lange termijn. Ze zijn de enige mogelijkheid om de organisatie gespist te houden op haar lange termijn-resultaten.
- d De mensen zijn bang voor veranderingen. Deze kunnen misschien weer verwarring veroorzaken, bezwaren ontmoeten en grotere spanning oproepen. Voorstellen tot verandering ontmoeten cynisme, pessimisme en ongelooft.

## MANAGEMENT

- a Managers gedragen zich alsof zij op zoek zijn naar zondebokken. Een probleem oplossen houdt in: iemand vinden 'wiens schuld het is'.
- b Managers richten hun aandacht voornamelijk op coördinatie en teamvorming. Zij helpen de doelstellingen te bepalen en verschaffen de nodige hulpmiddelen om het hoofd te kunnen bieden aan de hedendaagse veranderde eisen. Taken zijn duidelijk en de samenwerking is groot.
- c Het management concentreert zich op de strategische besturing van de gehele organisatie. Het is niet alleen in staat in zijn visie de traditionele ondernemerskant van de zaak op te nemen, maar ook de subtielere aspecten van de behoefte van mensen om hun vele mogelijkheden te verwezenlijken.
- d Managers zijn gespitst op het zoveel mogelijk laten samenwerken van de verschillende onderdelen van de organisatie en het zeker stellen van het feit dat alle mensen zich bewust zijn van het gehele bedrijfsgebeuren en hun eigen rol daarin. Hun belangrijkste taak is het op een lijn brengen van alle delen en het geheel, van individu en organisatie en van normen/waarden met feitelijke resultaten.

## STRUCTUUR

- a Hiërarchisch: om in staat te zijn effectief te reageren op de behoefte van het moment is de structuur van de organisatie een rangorde van functies, rollen en zelfs teams of projectgroepen. Tussen de verschillende functies bestaat samenwerking en de mensen concentreren zich op het doeltreffend met elkaar werken.
- b Netwerken: in dit type organisatie worden zowel informele als formele netwerken gebruikt om het volledig potentieel van de mensen te verwezenlijken en om te komen tot uitstekende prestaties op het eigen zakelijke gebied.
- c Matrix: het is op papier misschien niet duidelijk, maar de organisatie werkt als een matrix. De mensen zijn zich bewust van hun gedeelde waarden en normen. Dit is een gemeenschappelijke bron van motivatie en deze breekt mogelijke grenzen af tussen afdelingen en functies.
- d Fragmentarisch: op papier is de organisatie een geïntegreerd geheel. In werkelijkheid is de structuur uiteengevallen in min of meer los van elkaar werkende onderdelen.

## PERSPECTIEF

- a Naast het ontwikkelen van sterke, samenhangende teams en een tot een eenheid gesmede organisatie, zorgen de managers van de organisatie bewust voor het sterker maken van hun organisatie.
- b De visie van de mensen in de organisatie is gericht op het verwezenlijken van de normen en waarden; niet alleen die van de organisatie maar ook, indien terzake, de waarden die tot de samenleving als geheel behoren.
- c Er hangt een sfeer van verdediging, waarin iedereen in de eerste plaats zichzelf probeert te beschermen.
- d Veel mensen hebben een inzicht in de vele mogelijkheden van teamvorming, zij letten op wat goed is voor het team, voor de mensen in het team en voor de organisatie.

## MOTIVATIE

- a Betere prestaties worden als zodanig gewaardeerd en worden door de managers erkend in de vorm van positieve feedback, beloningen en salarisverhogingen. De leiders leggen de nadruk op samenhang van het team en helpen de teams gecoördineerd bezig te zijn en gericht te zijn op de gestelde doeleinden.
- b De belangrijkste drijfveer van mensen is uit de moeilijkheden te blijven: te overleven. Goede prestaties worden zelden geprezen ('daar wordt je voor betaald'). Extra inspanning kan alleen maar worden verkregen door de mensen extra beloningen aan te bieden.
- c De wisselwerking tussen de mens en het bedrijf, die worden vertaald in aanwijzingen die altijd de organisatie/productie betreffen en de gebondenheid aan deze wisselwerking zijn de voornaamste drijfveren.
- d De belangrijkste motivering is het verwezenlijken van de individuele mogelijkheden en de mogelijkheden van de organisatie.

## ORGANISATIE-ONTWIKKELING

- a De belangrijkste steunpilaar van organisatie-ontwikkeling is de integratie van alle delen, functies, doeleinden, hulpbronnen en systemen. Dit houdt in, het afstemmen van de individuele doeleinden en waarden op die van de organisatie.
- b Coördinatie en samenhang zijn sleutelwoorden bij de pogingen de organisatie te verbeteren.
- c Inspanningen om de organisatie te verbeteren zijn gericht op overleven.
- d Een radicale, principiële verandering van de organisatie, wordt beschouwd als een voortdurend streven naar de uitbouw van de vele mogelijkheden van de organisatie en van de mensen waaruit de organisatie bestaat.

## COMMUNICATIE

- a Boodschappen en richtlijnen worden in de hiërarchie naar beneden geschoven, informatie gaat omhoog.
- b Communicatie wordt gebruikt als een kanaal om de organisatie operationeel te houden en om bewust de organisatiecultuur te verbeteren. De mensen beschouwen deze uitwisselingen als een essentieel onderdeel van hun werk.
- c Doeltreffende communicatie is een van de belangrijkste zorgen van de mensen. Ze beseffen dat zij niet alleen de informatie en data die nodig zijn voor het bedrijf moeten delen, maar ook van gedachten moeten wisselen over hun eigen normen/waarden en overtuigingen. Er is een open sfeer waarin deze onderwerpen vrijelijk worden besproken en vertaald in gedragslijnen, strategieën en daden.
- d Om de gestelde doeleinden te bereiken zorgen leiders en hun ondergeschikten voor uitwisseling van informatie over succes en mislukking. Er heerst een sfeer van elkaar helpen bij moeilijkheden.

**LEIDERSCHAP**

- a De grootste aandacht van de leiders gaat uit naar het aan hun medewerkers beschikbaar stellen van alle hulpmiddelen, verantwoordelijkheden, ideeën, waarden en idealen die de groei naar zo hoog mogelijke prestaties ondersteunen en die leiden tot het voortdurend vernieuwen van de hele organisatie.
- b Als een leider iets op een speciale manier gedaan wil hebben, dan moet hij een bepaald soort macht of gezag gebruiken.
- c De baas is een coach die zijn groep op een positieve manier motiveert. De beste leiders zijn degenen die hun stijl kunnen aanpassen aan het niveau van hun medewerkers en aan de behoeften van de situatie.
- d De stijl van de leiders is overwegend gericht op veranderen en aanpassen; dit betekent dat zij hun medewerkers ook inschakelen op hun individuele mogelijkheden en op hun persoonlijke niveau, tegenover het alleen maar activeren van de medewerkers op hun functionele niveau.

UITKOMSTEN SCORING

Tijdkader:	a - 2 b - 1 c - 4 d - 3	Perspectief:	a - 3 b - 4 c - 1 d - 2
Focus:	a - 1 b - 3 c - 2 d - 4	Motivatie:	a - 2 b - 1 c - 3 d - 4
Planning:	a - 1 b - 2 c - 3 d - 4	Ontwikkeling:	a - 3 b - 2 c - 1 d - 4
Wijze van veranderen:	a - 4 b - 2 c - 3 d - 1	Communicatie:	a - 1 b - 4 c - 3 d - 2
Management:	a - 1 b - 2 c - 4 d - 3	Leiderschap:	a - 4 b - 1 c - 2 d - 3
Structuur:	a - 2 b - 4 c - 3 d - 1		

DIMENSIES	DEFENSIEF	BELONEND	GEÏNTEGREERD	+15
Tijdkader				
Visie				
Planning				
Wijze van verandering				
Structuur				
Management				
Perspectief				
Motivatie				
Ontwikkeling				
Communicatie				
Leiderschap				