

# *PrimaVera* Working Paper Series



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

## *PrimaVera* Working Paper 97-13

### ***De 'Balanced Change Card': een raamwerk voor het vormgeven en evalueren van veranderingsorganisaties***

(The 'Balanced Change Card': a framework for organizing and  
evaluating change organizations')

E. Koster & W. Bouman  
August 1997

Category: Scientific

Published in: M&O Mens en onderneming, 1997, jaargang 51, nummer 5: 7-21.

Universiteit van Amsterdam  
Department of Information Management  
Roetersstraat 11  
1018 WB Amsterdam  
[Http://primavera.fee.uva.nl](http://primavera.fee.uva.nl)

Copyright © 1997 by the Universiteit van Amsterdam.

All rights reserved. No part of this article may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the authors.

# De 'Balanced Change Card': een raamwerk voor het vormgeven en evalueren van veranderingsorganisaties

Esther Koster

Department of Information Management  
Universiteit van Amsterdam, The Netherlands

Wim Bouman

ORMIT Organisatie voor Management Trainees  
Utrecht, The Netherlands

**ABSTRACT:** In this article, the Balanced Change Card (BCC), a framework or 'dashboard' for measuring and assessing the effectiveness of change processes, is presented. The BCC is a multi-perspective model, based on the 'competing values framework' by Quinn & Rohrbaugh (1983). Each perspective sheds light on critical success conditions for change. The BCC not only identifies the relevant criteria for change effectiveness (setting, in this way, the foundation for a change monitoring/management information system), but it also identifies categories of relevant change measures and thereby guides managers in organizing change processes in a balanced way. Furthermore, it is argued that the relevance of change measures and criteria for effectiveness, shifts along the perspectives during the life-cycle of the change process. Applying the BCC can yield a shared frame of reference and enables organizations to generate and share knowledge about effective ways to organize, monitor and evaluate complex change processes.

## **Inhoudsopgave**

Inleiding.....	4
1 Veranderorganisaties .....	5
1.1 Een systeemperspectief.....	6
2 Gebalanceerd vormgeven van veranderorganisaties.....	7
2.1 Adaptieve functie .....	8
2.2 Doelrealisatiefunctie .....	9
2.3 Patroonhandhavings- en conflicthanteringsfunctie .....	9
2.4 Integratieve functie .....	10
3 Gebalanceerd evalueren van veranderorganisaties.....	11
3.1 Open systeem-perspectief .....	12
3.2 Rationele doelen-perspectief.....	13
3.3 Human resource-perspectief.....	13
3.4 Interne processen-perspectief.....	14
4 Dynamisch gebruik van de Balanced Change Card.....	15
4.1 Fase 1: Opstarten.....	15
4.2 Fase 2: Optuigen en uitbouwen.....	16
4.3 Fase 3: Beëindigen of doorstarten.....	17
5 Samenvatting en conclusie .....	17
Literatuur .....	19

## **Inleiding**

---

"Our favored ways of seeing are based on images or metaphors that provide partial and one-sided viewpoints, but a comprehensive understanding of any situation always rests in an ability 'to see' from multiple perspectives" (Quinn & Cameron, 1988: p. 238).

Het veranderen van organisaties is een buitengewoon lastige en riskante onderneming die een bijzonder zware claim legt op het organiserend vermogen van de (veranderings)manager. De veranderingsmanager dient het veranderingsproces vorm te geven en tussentijds bij te sturen. De organisatie- en managementliteratuur geeft echter weinig empirisch onderbouwde richtlijnen voor het vormgeven en evalueren van complexe veranderingsprocessen. Hoewel in zijn algemeenheid wordt gesteld dat het succes van veranderingsprocessen wordt bepaald door de mate waarin samenhang of balans is aangebracht tussen deelaspecten (onder andere Bouman et al., 1995; Huizing, Koster & Bouman, 1997; Cozijnsen & Vrakking, 1992; Boonstra, 1991), bestaan er weinig praktische handvatten om tot een gebalanceerde mix van veranderingsmaatregelen en evenwichtige set van beoordelingscriteria te komen.

Een belangrijke reden voor het gebrek aan collectieve veranderkennis is dat kritische, gestructureerde evaluaties van het veranderingsproces in de regel achterwege blijven. Impliciete veronderstellingen over effectieve aanpakken worden zelden expliciet gemaakt en getoetst. Vaak kiezen veranderingsmanagers intuïtief voor specifieke veranderingsmaatregelen en sturen zij op basis van het 'onderbuik'-gevoel. Doordat de besturing van veranderingsprocessen in de praktijk maar al te vaak een 'black box' is, blijft het inzicht in de condities die leiden tot het slagen of falen van veranderingsinitiatieven beperkt.

Zonder de programmeerbaarheid van complexe organisatieverandering te overschatten, onderschrijven wij de mening van Cozijnsen & Vrakking (1992: 240) dat "het sturing geven aan complexe veranderingstrajecten niet mag worden gekenmerkt door intuïtief pragmatisme of door 'doe-het-zelf'-benaderingen uitsluitend vanuit een soort veranderingsenthousiasme". Wetenschappelijke onderbouwing dient de basis te vormen voor het doen van aanbevelingen over het besturen van complexe veranderingsprocessen. Daartoe zal meer energie moeten worden gestoken in de ontwikkeling van een betrouwbaar en valide instrumentarium waarmee veranderingsprocessen gebalanceerd kunnen worden vormgegeven en geëvalueerd.

In dit artikel wordt een instrument gepresenteerd - de Balanced Change Card - dat managers kan ondersteunen in hun denken over veranderingsprocessen en de regie daarvan. De Balanced Change Card (BCC) is een integraal, dynamisch raamwerk voor het gebalanceerd vormgeven van de veranderorganisatie en het evalueren daarvan. De BCC geeft enerzijds inzicht in het palet van benodigde maatregelen om het veranderingsproces vorm te geven. Anderzijds geeft de BCC een overzicht van het verloop van het veranderingsproces op basis van een aantal essentiële beoordelingscriteria. Doordat de BCC maatregelen en uitkomsten als twee zijden van dezelfde medaille beschouwt en expliciet aan elkaar koppelt, kan door gebruik van dit instrument de kennis over succesvolle manieren om veranderingsinitiatieven te organiseren systematisch worden vergroot. De BCC is een conceptueel raamwerk, dat als theoretische grondslag kan dienen voor empirisch onderzoek. We zullen de praktische toepassingsmogelijkheden van de BCC illustreren aan de hand van een 'mini-case'.

De opbouw van dit artikel is als volgt. Allereerst wordt in paragraaf 1 begonnen met een theoretische onderbouwing van het begrip 'veranderorganisatie'. In paragraaf 2 wordt aan de hand van het systeemfunctiemodel van Parsons (1959) aangegeven hoe veranderingsmanagers tot een gebalanceerde mix van maatregelen kunnen komen. In paragraaf 3 vormen de vier perspectieven op effectiviteit van Quinn & Rohrbaugh (1983) het uitgangspunt voor het samenstellen van een samenhangende set van beoordelingscriteria. Doordat beide modellen zijn gebaseerd op dezelfde logica en derhalve naadloos op elkaar aansluiten, wordt een raamwerk geboden waarin het inrichten van veranderorganisaties en het evalueren daarvan een coherent geheel vormen. Aangezien de vormgeving en evaluatie van de veranderorganisatie een dynamisch, continue vraagstuk is, wordt in paragraaf 4 aan de hand van het levenscyclusmodel van Quinn & Cameron (1983) geïllustreerd hoe het belang van bepaalde maatregelen en beoordelingscriteria gedurende de verschillende fasen van het veranderingsproces verschuift. Het artikel sluit af met een korte samenvatting en een aantal conclusies.

## **1 Veranderorganisaties**

---

De regie van een veranderingsproces omvat zowel de specificatie van de inhoud van de verandering, als de specificatie van het proces van veranderen. Er wordt ook wel gesproken van het ontwerp- en implementatievraagstuk, waarbij de kwaliteit van het nieuwe organisatie-ontwerp en de kwaliteit van de invoering van dit ontwerp uiteindelijk tezamen het succes van een veranderingsproces bepalen (De Leeuw, 1994; Bouman et al., 1995; Cozijnsen & Vrakking, 1992).

De veranderorganisatie is verantwoordelijk voor de regie van het veranderingsproces: voor het organiseren van het ontwerpproces, het organiseren van het implementatieproces, de onderlinge afstemming van die twee, en de relaties met de reguliere of staande organisatie en omgeving (Van Aken, 1994). De veranderorganisatie dient ervoor te zorgen dat de reguliere organisatie binnen zekere tijd verandert in de gewenste vorm, onder gegeven omgevingscondities. Hiertoe moet in het algemeen een specifieke organisatorische voorziening worden getroffen die is afgestemd op de aard van het veranderingsproces en de context waarbinnen dit proces plaatsvindt. De oprichting van een tijdelijke projectorganisatie is een veel voorkomend voorbeeld van een dergelijke voorziening, maar ook de keuze voor veranderen binnen de reguliere organisatie is een invulling van het begrip veranderorganisatie. De veranderorganisatie zelf is dus het geheel van mensen, middelen en methoden, die volgens een bepaalde structuur en spelregels werken aan de realisatie van een specifiek veranderdoel.

### **1.1 Een systeemperspectief**

Wij kiezen een systeembenadering voor het fenomeen veranderorganisatie. De systeembenadering is een gebruikelijk en gevalideerd perspectief op het functioneren van organisaties en biedt aangrijpingspunten bij het vormgeven en evalueren van de veranderorganisatie. Door deze zienswijze wordt het mogelijk algemene organisatieprincipes toe te passen op de veranderorganisatie. Volgens de Leeuw (1994) is veel van de ontwerptheorie bruikbaar bij het vormgeven van een veranderorganisatie. De veranderorganisatie kan dan worden beschouwd als een aspectstelsel van de reguliere organisatie. De reguliere organisatie vormt de omgeving waarbinnen de veranderorganisatie opereert. De producten die de veranderorganisatie oplevert, zijn de veranderingen (in strategie, structuur, systemen, cultuur, en prestaties) zelf. Het primaire proces van de veranderorganisatie - het veranderingsproces - is in principe tijdelijk (maar in toenemende mate continu) van aard en vormt een dynamische verbinding tussen het heden en de toekomst. Karakteristiek voor de veranderorganisatie is dat het om aanbouwsels aan de 'normale' organisatie gaat, die vaak wel te onderscheiden zijn maar niet geheel los van het reguliere (management)proces staan (De Leeuw, 1994; Cozijnsen & Vrakking, 1992).

De systeembenadering maakt het mogelijk de veranderorganisatie expliciet vanuit verschillende perspectieven te bekijken en zet het zoeklicht op relevante causale samenhangen (De Leeuw, 1994). Elk perspectief op de werkelijkheid leidt tot een andere verklaring voor fenomenen die zich voordoen. Afhankelijk van hun 'Weltanschauung' (Checkland, 1981) verwachten regisseurs andere problemen (bijvoorbeeld overschrijding van de geplande doorlooptijd versus het ontstaan van conflictsituaties),

hechten waarde aan andere uitkomsten (bijvoorbeeld budgetdiscipline versus probleemloze samenwerking) en nemen diensgevolge andere maatregelen (bijvoorbeeld strakkere financiële planning versus meer groepsbijeenkomsten).

Het gehanteerde perspectief reflecteert twee belangrijke onderliggende keuzes ten aanzien van de vormgeving en evaluatie van de veranderorganisatie (Quinn & Rohrbaugh, 1983):

- 1) legt de regisseur de nadruk op beheersing of flexibiliteit?, en
- 2) richt de regisseur de aandacht op interne of externe aspecten?

Voor het creëren van balans zal de regisseur een gunstige afruil tussen beide dimensies moeten bewerkstelligen. Want: 'to remain viable, organizations have to keep several dimensions in balance: each of these dimensions is anchored by opposing concepts, such as consensus and dissension, or planning and opportunism. So keeping them in balance requires multiple processes that contest with one another' (Miles & Snow, 1988: 68). Veranderingsmanagers dienen dus een veranderorganisatie te ontwikkelen die èn voldoende beheersbaar is zonder rigide te worden, èn voldoende aandacht heeft voor interne aspecten zonder de externe omgeving te veronachtzamen.

## **2 Gebalanceerd vormgeven van veranderorganisaties**

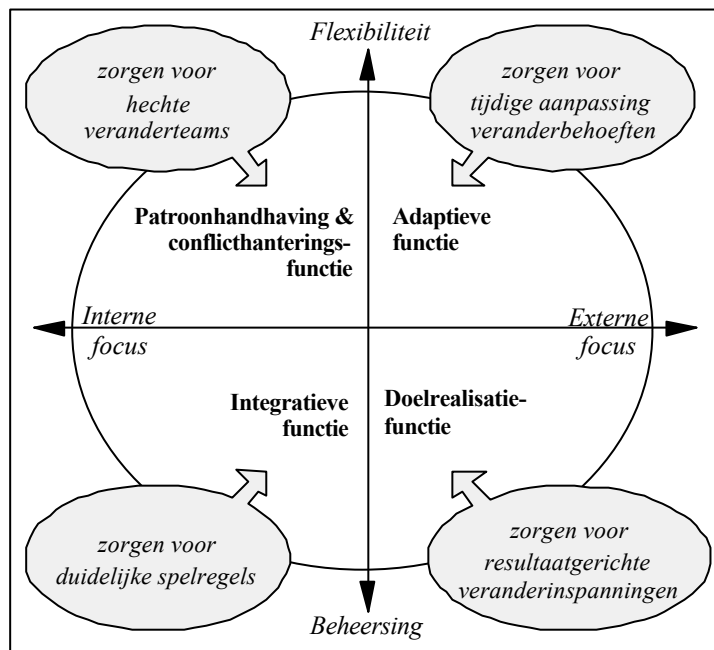
---

Er is geen 'one best way' om complexe veranderingstrajecten te besturen, geen standaardrecept voor succes (Bertsch & Williams, 1994; Carnall, 1995; De Leeuw, 1994). De vorm van de veranderorganisatie moet worden bepaald in afhankelijkheid van contingenties, van condities waarbinnen die vorm moet functioneren. Bovendien wordt er niet van uitgegaan dat bij bepaalde condities slechts één optimale vorm bestaat. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Deze wegen bestaan in de regel uit een patroon of mix van maatregelen, die tezamen de vorm en regime van de veranderorganisatie bepalen. Daar de effectiviteit waarschijnlijk sterker wordt bepaald door de gehele configuratie dan door enige individuele component dan ook, kan de invloed van individuele componenten alleen worden begrepen door naar het totale patroon te kijken (Khandwalla, 1977).

Het systeemfunctiemodel van Parsons (1959) biedt een handvat bij het vormgeven van de veranderorganisatie en het beoordelen c.q. toetsen of de mix van maatregelen een gezonde balans vertoont. Zijn theorie leert dat elk organisationeel systeem aan een aantal vereisten moet voldoen om te kunnen functioneren. Bijgevolg dient ook de veranderorganisatie te voldoen aan de volgende vier vereisten (zie figuur 1), namelijk zorgdragen voor maatregelen om:

- 1- Tijdige aanpassing aan veranderbehoeften en -prioriteiten van belanghebbenden te realiseren

- (*'adaptive function'*),
- 2- Doel- en resultaatgerichte veranderinspanningen te garanderen (*'goal attainment function'*),
- 3- Groepen mensen bij elkaar te brengen in veranderteams en tot een harmonieus geheel te vormen (*'pattern-maintenance and tension management function'*), en
- 4- Beheersing van het veranderingsproces te garanderen door spelregels op te stellen (*'integrative function'*)



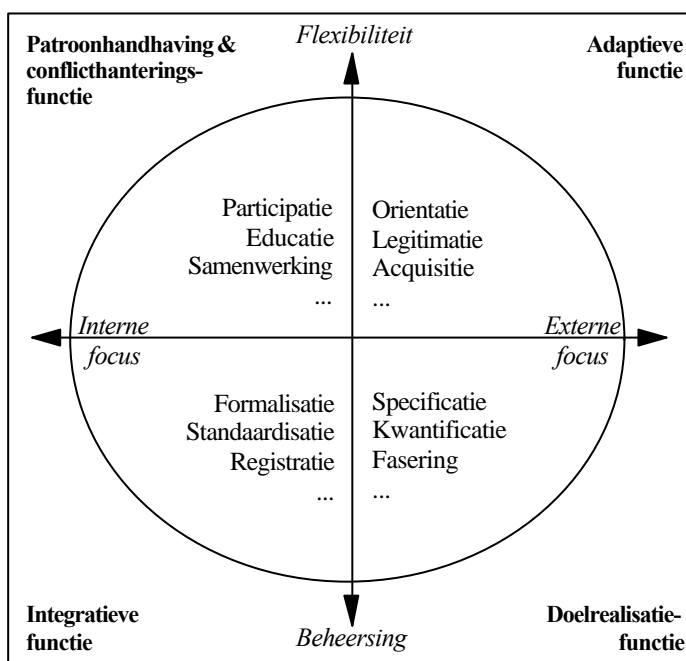
Figuur 1 Vier basisfuncties van de veranderorganisatie

Deze vereisten of systeemfuncties zijn op te vatten als de kritieke succescondities van de veranderorganisatie. Door het treffen van maatregelen wordt ervoor gezorgd dat de systeemfuncties worden vervuld, ofwel dat de kritieke succescondities worden bereikt. De vier functies worden hieronder toegelicht (zie figuur 2).

## 2.1 Adaptieve functie

De veranderorganisatie moet zo worden vormgegeven dat beoogde en gerealiseerde veranderingen respectievelijk gelegitimeerd en geaccepteerd worden. Om betrokkenheid te stimuleren en middelen beschikbaar gesteld te krijgen, zullen maatregelen als het stellen van gemeenschappelijke diagnoses,

scenarioplanning, politieke lobby en informatiebijeenkomsten nodig zijn (Bertsch & Williams, 1994). Veel genoemde kritieke succesfactoren zijn 'duidelijke noodzaak', 'heldere en gedeelde visie', 'krachtige coalitie', 'sterke betrokkenheid van het topmanagement' en 'communicatie'. De regisseur vervult hier de rol van onderhandelaar en bemiddelaar (Quinn, 1990).



Figuur 2 Soorten maatregelen voor een gebalanceerde vormgeving

## 2.2 Doelrealisatiefunctie

De veranderorganisatie moet zo worden vormgeven dat met een minimum aan middelen een optimaal resultaat wordt bereikt. Om prestatie- en resultaatgericht gedrag te bevorderen, zullen maatregelen zoals het specificeren en kwantificeren van doelstellingen en resultaten, het opsplitsen en faseren van activiteiten, het vaststellen van heldere mijlpalen en het uitvoeren van rationele analyses moeten worden getroffen (Ghoshal & Bartlett, 1996; Arnold et al., 1994). We vinden dergelijke maatregelen in de literatuur terug onder kritieke succesfactoren als 'goed gedefinieerde projecten', 'heldere projectplannen' en 'plannen voor resultaten op korte termijn'. De regisseur vervult de rol van producent (Quinn, 1990).

### 2.3 Patroonhandhavings- en conflicthanteringsfunctie

De veranderorganisatie moet zo worden vormgegeven dat hechte veranderteams ontstaan. Om openheid, samenwerking, loyaliteit en motivatie te bevorderen, zijn maatregelen op het vlak van selectie en participatie, training en opleiding, teambuilding en conflictoplossing van belang. Kritieke succesfactoren als 'representatieve vertegenwoordiging van de werkvloer', 'vrijgestelde projectmedewerkers' en 'leiding in handen van het lijnmanagement' geven dit ook aan. De regisseur vervult nu de rol van teambouwer, mentor, coach en stimulator (Quinn, 1990).

### 2.4 Integratieve functie

De veranderorganisatie moet zo worden vormgegeven dat er een zekere stabiliteit ontstaat. Een gevoel van zekerheid en beheersing kan worden bereikt door maatregelen als het omschrijven van verantwoordelijkheden, het formaliseren en standaardiseren van overleg- en besluitvormingsprocessen, en het documenteren en beoordelen van het projectverloop (Bultsma, 1989). Veel genoemde kritieke succesfactoren zijn dan ook 'voortdurende voortgangsbewaking' en 'tijdige feedback'. De regisseur vervult nu de rol van coördinator en controleur (Quinn, 1990).

Door reflectie op het BCC-model kunnen regisseurs tot een weloverwogen keuze van maatregelen komen en voorkomen dat ze ongebalanceerd bezig zijn. Er is sprake van een ongebalanceerde veranderorganisatie als er veel witte vlekken (niet afgedekte deelgebieden) of zwarte gaten (maatregelen die onevenredig veel energie opslokken) zijn. Ter illustratie het volgende voorbeeld.

#### ***Een praktijkvoorbeeld van ongebalanceerd vormgeven***

*Bij een verzekeringsmaatschappij die aan een zeer ambitieus en complex veranderingsproces was begonnen, werden vooral maatregelen getroffen die gericht waren op beheersing, dus op de doelrealisatie- en integratiefunctie. Er werden talloze projectplannen ontwikkeld, waaraan maanden werd gewerkt en die werden beschreven in lijvige rapporten. Ook werd een zeer uitgebreide projectorganisatiestructuur in het leven geroepen met talloze interne overlegorganen, die voornamelijk resulteerde in een enorme toename van het vergadercircuit. Maatregelen die flexibiliteit bevorderen en moeten zorgen voor betrokkenheid en hechte samenwerking, bleven relatief onderbelicht. Medewerkers werden via massale informatiebijeenkomsten en bedrijfsbulletins summier geïnformeerd over de noodzaak, aard en gevolgen van het veranderingsproces. Ook werd weinig zorg besteed aan de participatie van werkvloer en lijnmanagers, de samenwerking*

*tussen projectteams, en de behoefte aan opleiding en training. Met de gekozen mix van maatregelen ontstond een starre, weinig motiverende veranderorganisatie, die uiteindelijk verstrikt raakte in haar eigen drang tot beheersing.*

Het samenstellen van een evenwichtige mix van maatregelen om het veranderingsproces vorm te geven is de eerste kant van de BCC-medaille. Maar er moet ook (kunnen) worden vastgesteld of de getroffen maatregelen de gewenste effecten opleveren. De volgende paragraaf belicht daartoe de andere zijde van de BCC-medaille: de beoordelingscriteria.

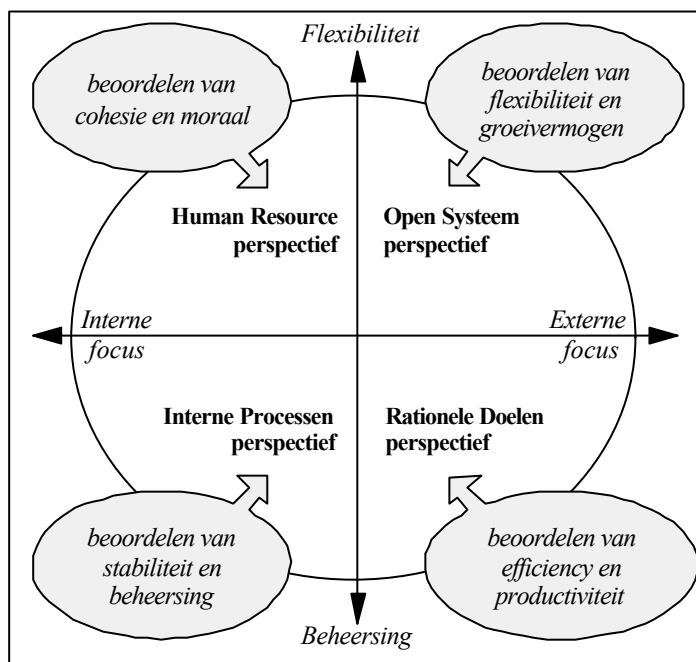
### **3 Gebalanceerd evalueren van veranderorganisaties**

---

Effectieve besturing van veranderorganisaties is onmogelijk als men niet minimaal in staat is te beoordelen of het systeem de goede kant op gaat. Aangezien complexe organisatieveranderingsprocessen zelden een programmeerbaar karakter hebben en vooral heuristisch van aard zijn, zal gedurende het proces van veranderen voortdurend bijsturing nodig zijn. Periodieke, systematische evaluaties van het verloop van het veranderingsproces zijn onmisbaar, omdat dergelijke tussentijdse beoordelingen belangrijke input leveren voor het opnieuw vormgeven aan de organisatie van het veranderingsproces (Cozijnsen & Vrakking, 1992). Evaluatie is niet alleen nodig om aansturing en bijsturing te kunnen waarborgen (eerste orde leren), maar ook om lering te trekken uit opgedane ervaringen (tweede orde leren). Het creëren van leermomenten gedurende en na afloop van het veranderingsproces kan het inzicht bieden dat de kans op welslagen van toekomstige veranderingsinitiatieven vergroot. Evalueren is dus geen eenmalige, maar een continue taak voor managers.

In de praktijk blijkt echter dat evaluaties van de wijze waarop het veranderingsproces is georganiseerd een vaak verwaarloosde of onzorgvuldig uitgevoerde taak is (Arnold et al., 1994). Systematische beoordeling van het functioneren van de veranderorganisatie blijft regelmatig achterwege als gevolg van een gebrek aan expertise, tijd en geld, angst voor represaille en onduidelijke succescriteria (Bedeian, 1983). Methodologische problemen (zoals de meting en veranderlijkheid van doelstellingen en kritieke succescondities) bemoeilijken de evaluatie en vergroten het risico om te blijven hangen in ongetoetste vooroordelen over de effectiviteit van getroffen maatregelen (Van der Bij & Kempen, 1990; De Leeuw, 1994). Het beoordelen van de (tussentijdse) uitkomsten van het veranderingsproces, zonder in aanmerking te nemen hoe deze zijn bereikt, maakt het de leden van de organisatie onmogelijk te leren welke acties hebben geleid tot succes dan wel mislukking (Bertsch & Williams, 1994). Immers, als de doelen niet zijn bereikt, wil dat niet zeggen dat de regie niet werkzaam was en als het doel wel bereikt is, is het de vraag of het ondanks of dankzij de regie was (De Leeuw, 1994).

Het model van Quinn & Rohrbaugh (1983) biedt een praktisch kader voor het identificeren van criteria om de effectiviteit van de veranderorganisatie te meten. Zij geven, aan de hand van vier perspectieven, een categorisering van de effectiviteitscriteria die voor het beoordelen van organisaties worden gebruikt. Door gebruik te maken van meerdere criteria krijgt de beoordeling een meer betrouwbaar karakter dan wanneer van slechts één criterium gebruik wordt gemaakt (Price, 1972), want "to ignore criteria in any of the models is to have only a partial view of performance" (Quinn & Rohrbaugh, 1983: 375).



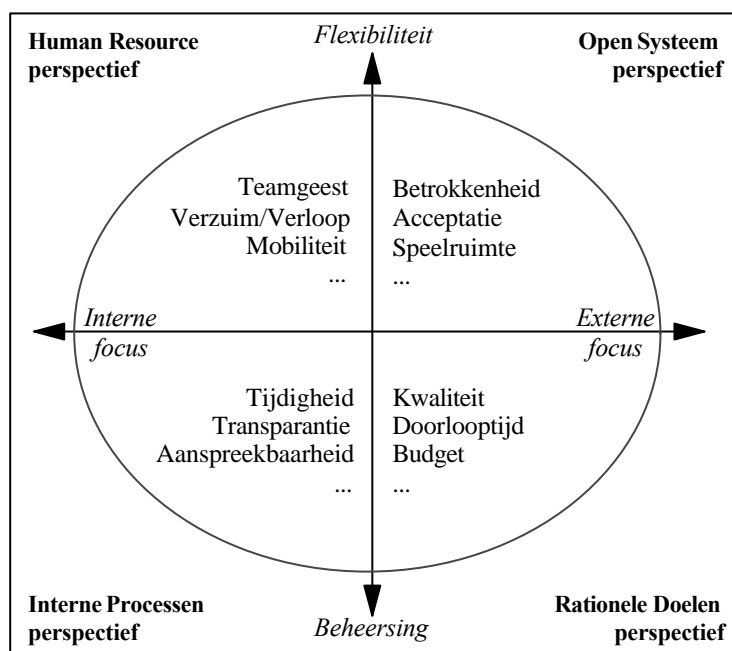
Figuur 3 Vier effectiviteitsperspectieven op de veranderorganisatie

De vier perspectieven geven elk een ander schematisch beeld van de werkelijkheid en zijn genaamd: het open systeem-, het rationele doelen-, het human resource-, en het interne processen-perspectief (zie figuur 3). Deze perspectieven zijn nauw gerelateerd aan de eerder genoemde systeemfuncties, respectievelijk 'adaptie', 'doelrealisatie', 'patroonhandhaving en conflicthantering' en 'integratie', en worden hieronder toegelicht (zie ook figuur 4).

### 3.1 Open systeem-perspectief

'Worden de veranderingen ondersteund en (uiteindelijk) geaccepteerd?' en 'Hoeveel personele, financiële en emotionele ruimte is gekweekt om (nieuwe) veranderingsactiviteiten te kunnen starten?' zijn aandachtspunten die in het open systeem-perspectief actueel zijn. Criteria zijn onder meer de mate

van draagvlak voor en acceptatie van de veranderingen en de mate waarin de veranderorganisatie in staat is middelen aan de omgeving c.q. staande organisatie te ontlocken voor vervolgotrajecten.



Figuur 4 Soorten criteria voor een gebalanceerde evaluatie

### 3.2 Rationele doelen-perspectief

In het rationele doelen-perspectief staan doelgerichtheid en doelrealisatie van de veranderorganisatie voorop. Criteria die onder dit perspectief vallen zijn veelvuldig in de projectmanagementliteratuur terug te vinden (Pinto & Slevin, 1988; Groote, Hugenholtz-Sasse & Slikker, 1990). Er wordt hier ook wel van tijd-, geld- en kwaliteitsbeheersing gesproken. Vragen die centraal staan zijn bijvoorbeeld: 'Voldoet de kwaliteit van de gerealiseerde veranderingen ook werkelijk aan wat werd beoogd?' en 'Zijn de veranderingen ook binnen budgetten en deadlines gerealiseerd?'

### 3.3 Human resource-perspectief

In het human resource-perspectief staan cohesie en ontwikkeling voorop. 'Is er sprake van hechte samenwerking binnen en tussen teams?' en 'Zijn mensen multi-inzetbaar, creatief en tevreden?' zijn hierbij belangrijke vragen. Criteria die binnen dit perspectief vallen zijn onder meer teamgeest, verzuim- en verloopindicatoren, mobiliteit en arbeidssatisfactie. De sociotechnische systeembenadering stelt dit soort effectiviteitscriteria expliciet op de voorgrond (onder andere De Sitter, 1994; Van Amelsvoort & Scholtes, 1993).

### 3.4 Interne processen-perspectief

In het interne processen-perspectief tenslotte zijn beheersing en stabiliteit de belangrijkste criteria. 'Is er sprake van transparante communicatie- en besluitvormingsprocessen?', 'Vinden deze processen ook tijdig plaats?' en 'Kunnen mensen worden aangesproken op behaalde resultaten' zijn kwesties die centraal staan (Bultsma, 1989).

Door reflectie op het BCC-model kunnen veranderingsmanagers een samenhangende set van beoordelingscriteria samenstellen en ervoor zorgen dat een evenwichtig en leerzaam beeld ontstaat van het functioneren van de veranderorganisatie. Aandacht voor alle effectiviteitsperspectieven voorkomt een eenzijdige oriëntatie op bepaalde criteria en bestrijdt zodoende eenzijdig gedrag (bijvoorbeeld het najagen van resultaten ten koste van teamgeest). Daarnaast kan worden vastgesteld of getroffen maatregelen ook tot de gewenste effecten leiden en in welke richting corrigerende maatregelen moeten worden gezocht. De BCC vormt zodoende een 'dashboard' voor veranderingsmanagers. Ter illustratie beschouwen we wederom de eerder genoemde verzekeringsmaatschappij.

#### ***Een praktijkvoorbeeld van ongebalanceerd evalueren***

*Ook de wijze waarop het veranderingsproces werd geëvalueerd, was gekleurd door een sterke behoefte aan beheersing. De voortgang werd slechts bewaakt op basis van traditionele projectmanagementcriteria die zijn terug te vinden in het rationele doelen-perspectief: doorlooptijd, budget en soms kwaliteit. Er vond geen expliciete, systematische beoordeling plaats op basis van criteria uit andere perspectieven, zoals betrokkenheid en enthousiasme van geraakten, of beschikbaarheid van mensen en middelen en speelruimte hierin. Het gevolg van deze eenzijdige beoordeling was dat corrigerende maatregelen te laat werden getroffen en zich vaak ook beperkten tot meer van hetzelfde: nieuwe projectvoorstellen, meer overlegsituaties enz.*

Regisseurs die de beide zijden van de BCC-medaille als toetssteen gebruiken bij het vormgeven en evalueren van de veranderorganisatie, zullen eerder balans en succes weten te bewerkstelligen, zo is onze veronderstelling. Balans is echter geen statisch begrip; niet alle maatregelen en criteria zullen gedurende de loop van veranderingstrajecten even belangrijk of relevant zijn. Een dynamisch levenscyclusperspectief op de veranderorganisatie kan dit verduidelijken. Dit staat centraal in de laatste paragraaf.

## **4 Dynamisch gebruik van de Balanced Change Card**

---

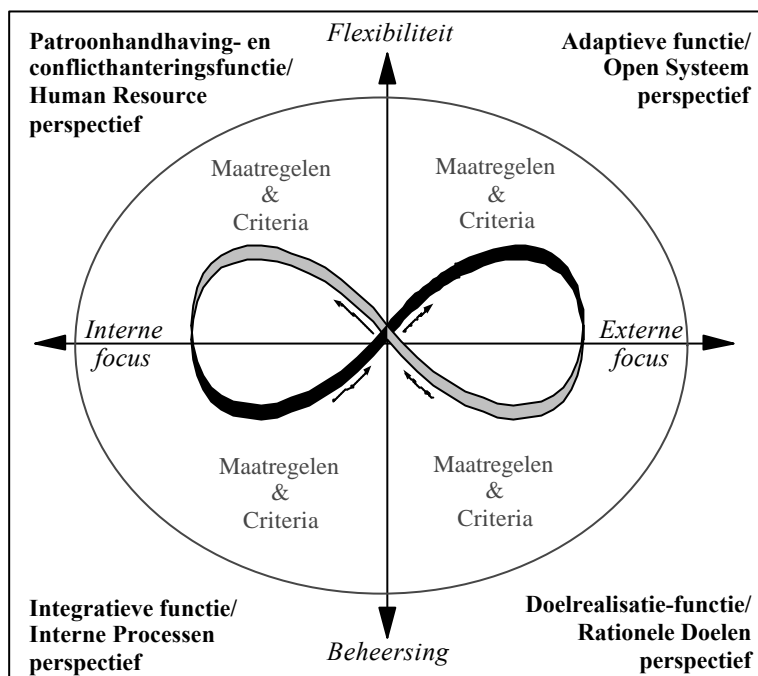
We hebben laten zien hoe de BCC als generiek raamwerk kan worden gehanteerd bij het registreren van veranderingsprocessen. Enerzijds belicht de BCC de essentiële basisfuncties die moeten worden vervuld en de soorten van maatregelen die daartoe moeten worden getroffen. Anderzijds houdt de BCC rekening met verschillende perspectieven op effectiviteit die kritiek worden geacht voor succesvolle organisatieverandering. De vormgeving en evaluatie van de veranderorganisatie dienen te worden toegesneden op de specifieke situatie. In deze paragraaf zal een generiek levenscyclusmodel worden gebruikt voor de 'fine-tuning' van de BCC naar de verschillende fasen in het veranderingsproces.

Net zoals organisaties een zekere levenscyclus doorlopen, zo kent ook de veranderorganisatie haar fasen van ontwikkeling. In het algemeen start de organisatie van de verandering kleinschalig met enkele voortrekkers, groeit vervolgens uit tot een volwassen veranderorganisatie en wordt op den duur gedeïnstalleerd dan wel gereïnstalleerd. Er lijkt een relatie te bestaan tussen de fase in de levenscyclus en het belang van bepaalde effectiviteitscriteria (Quinn & Cameron, 1983). Afhankelijk van de fase in de levenscyclus domineren bepaalde effectiviteitscriteria. Wanneer er een leidend perspectief is, zullen ook maatregelen behorend bij dit perspectief van groter belang zijn. Door de BCC aan de levenscyclus aan te passen, kan voor een betere bestuurlijke informatievoorziening en daarmee voor een betere besturing worden gezorgd. "To assess effectiveness using out-dated or inappropriate criteria (i.e., criteria that do not match the stage of the organization's development) produces inaccurate information about the true level of organizational effectiveness and the major criteria guiding organizational action" (Quinn & Cameron, 1983: 41). Een dynamische aanpak van de evaluatie van de organisatie van de verandering is daarom vereist. Dit betekent dat regisseurs van veranderingstrajecten expliciet moeten maken wat zwaarwegend is en welke wegingsfactoren gelden voor welke effectiviteitscriteria. Een indicatie voor de verschuiving van gewichten tijdens de levenscyclus van de veranderorganisatie wordt in figuur 5 weergegeven en hieronder besproken.

### **4.1 Fase 1: Opstarten**

De eerste fase van het veranderingsproces wordt gekenmerkt door de officiële oprichting van de veranderorganisatie. Maatregelen die in deze fase kritiek zijn, zoals het bepalen van de noodzaak en richting van de verandering en het verkrijgen van steun en middelen voor de verandering, zijn met name gericht op de adaptieve functie. Essentiële beoordelingscriteria komen uit het open systeem-perspectief en betreffen de mate waarin externe ondersteuning wordt ontvangen. De organisatie van

de verandering kan als effectief worden bestempeld als er voldoende 'kritieke veranderingsmassa' is gevormd en de belangrijkste stakeholders een sterke en gedeelde visie hebben ontwikkeld.



Figuur 5 Verschuivend belang van maatregelen en criteria

## 4.2 Fase 2: Optuigen en uitbouwen

In de tweede fase wordt de veranderorganisatie opgetuigd en uitgewerkt. Het succes lijkt in deze situatie het meest te worden bepaald door de mate waarin ambities helder worden gespecificeerd en worden vertaald naar concrete acties, de mate waarin representatieve participatie, training en opleiding en oplossing van conflicten plaatsvindt, en de mate waarin coördinatie en voortgangsbewaking plaatsvinden. De doelrealisatie-, patroonhandavings- en integratieve functie staan nu centraal. De aandacht gaat in deze fase uit naar effectiviteitscriteria uit het rationele doelen-, human resource- en interne processen-perspectief. De veranderorganisatie is effectief als de 'kritieke veranderingsmassa' zich (resultaat)gericht ontwikkelt, snel tot beslissingen en acties komt, en sterk leiderschap en samenwerking prevaleren.

### **4.3 Fase 3: Beëindigen of doorstarten**

De laatste fase wordt getypeerd door de institutionalisering en afbraak van de veranderorganisatie, eventueel gevolgd door heropricting. Toetsing van de behaalde resultaten aan de criteria uit het rationele doelen-perspectief (de ex post evaluatie) brengt het zwaartepunt weer terug bij het open systeem-perspectief, waar wijzigingen in doelstellingen en prioriteiten plaatsvinden dan wel opnieuw commitment moet worden gekweekt voor nieuwe veranderingsinitiatieven. De veranderorganisatie is effectief als de 'veranderingsmassa' zich consolideert en de belangrijkste stakeholders een gemeenschappelijk (en liefst positief) oordeel vellen over het proces en de resultaten ervan. Afhankelijk van dit oordeel bereidt de (nieuwe) veranderingsmanager zich met de resterende 'veranderingsmassa' voor op een nieuw veranderingsproces.

## **5 Samenvatting en conclusie**

---

Grootschalige, langdurige veranderingsprocessen vragen om een doordachte regie. Regisseurs van complexe organisatieveranderingstrajecten moeten niet alleen zorgdragen voor een inhoudelijk samenhangend ontwerp van de veranderingen. Zij moeten de verandering ook organiseren en gebalanceerde keuzen maken met betrekking tot de inzet van mensen, middelen en methoden.

De Balanced Change Card biedt zowel uitkomst bij het vormgeven van de organisatie van de verandering als het evalueren hiervan. De Balanced Change Card (BCC) biedt een multi-perspectief op het functioneren van de veranderorganisatie. Elk perspectief werpt het licht op specifieke condities voor succes, op te nemen maatregelen om deze condities te bereiken, en op effectiviteitscriteria om te bepalen in welke mate de kritieke succescondities daadwerkelijk zijn bereikt.

Met behulp van de BCC kunnen regisseurs van veranderingsprocessen hun mix van maatregelen toetsen op balans. Zodoende kunnen witte vlekken en zwarte gaten in de vormgeving van de veranderorganisatie worden voorkomen. Door maatregelen te treffen rond alle vier de systeemfuncties, kan aan de kritieke succescondities van de veranderorganisatie worden voldaan. Verder kan met behulp van de BCC een set van beoordelingscriteria worden samengesteld die een evenwichtige blik op het functioneren van de veranderorganisatie biedt. Toetsing aan de vier verschillende perspectieven op effectiviteit garandeert dat geen aspect onderbelicht blijft.

De vormgeving en evaluatie van de veranderorganisatie is een dynamisch vraagstuk. Gedurende de ontwikkeling van de veranderorganisatie kunnen bepaalde maatregelen en effectiviteitscriteria een groter gewicht krijgen. Met een levenscyclusmodel hebben we een handvat geboden om de veranderorganisatie door de tijd heen te 'fine-tunen'. Regisseurs doen er goed aan in de verschillende

fasen van het veranderingsproces de nadruk op verschillende soorten maatregelen en effectiviteitscriteria te leggen, maar zij dienen alle perspectieven in het oog te blijven houden om tijdig juiste maatregelen te treffen.

De toegevoegde waarde van de BCC als managementinstrument kunnen we samengevat benoemen als:

- 1. Het bieden van een referentiekader voor het functioneren van de veranderorganisatie*
- 2. Het fungeren als communicatiemiddel bij de aansturing van het veranderingsproces*
- 3. Het bieden van een fundering voor een informatiesysteem voor veranderingsmanagers*
- 4. Het creëren van een leerinstrument door vergelijking van veranderingsaanpakken*
- 5. Het bieden van een fundering voor een beoordelings- en beloningsinstrument voor projectteams*

Kortom, de 'uitgebalanceerde' BCC kan gedurende het hele veranderingsproces een krachtig regie-instrument zijn doordat het managers in staat stelt problemen te localiseren, situaties te beoordelen en oplossingsrichtingen met betrekking tot te nemen maatregelen te kiezen. Het raamwerk biedt de mogelijkheid om verschillende partijen (zoals topmanagement, lijnmanagement en werkvloer) systematisch mee te laten oordelen over het verloop van het veranderingsproces en zodoende directe terugkoppeling te faciliteren. Bij volhardend gebruik van de BCC kunnen de (vaak impliciete) vooronderstellingen over het succesvol vormgeven van veranderorganisaties worden getoetst en kan diepgaand inzicht worden gecreëerd in het belang van verschillende beoordelingscriteria en maatregelen. Op deze wijze wordt de BCC een leerinstrument waarmee veranderingsmanagers kennis kunnen vergaren over het effectief regisseren van veranderingsprocessen.

## Literatuur

---

Aken, J.E. van, Strategievorming en organisatiestructurering: organisatiekunde vanuit ontwerpperspectief. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1994.

Amelsvoort, P. van & G. Scholtes, Zelfsturende teams, ontwerpen, invoeren en begeleiden. ST-Groep, Vlijmen, 1993.

Arnold, P., J.R. Dixon, J. Heineke, J.S. Kim & P. Mulligan, Business process reengineering: Improving in new strategic directions. *California Management Review*, zomer 1994.

Bertsch, B. & R. Williams, How multinational CEOs make change programmes stick. *Long Range Planning*, nr. 5, 1994.

Boonstra, J.J., Integrale organisatieontwikkeling; vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties. Lemma, Culemborg 1991.

Bouman, W., A. Huizing, E. Koster, J. Mink, M.A.M. Oliehoek, L. Pels Rijcken & E.J. de Vries, Business Reengineering: Het regisseren van complexe organisatieverandering. Associatie Business Engineers/Universiteit van Amsterdam, Amsterdam 1995.

Bij, J.D. van der, & P.M. Kempen, Ontwikkeling en beproeving van een methode ter beheersing van organisatorische effectiviteit. *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, nr. 2, 1990.

Bultsma, J. Belangenafstemming als besturingsopgave. *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, nr. 4, 1989.

Carnall, C., Managing change in organizations. Prentice Hall 1995.

Checkland, P.B., Systems thinking, systems practice. Wiley, Chichester, 1981.

Cozijnsen, A.J. & W.J. Vrakking, Organisatiediagnose en organisatieverandering. Samsom, Alphen aan den Rijn 1992.

Goshal, S. & A.C. Bartlett, Herstructureren van de context: een blauwdruk voor vernieuwing. *M&O Quarterly*, nr. 2, 1996.

Grootte, G.P., C.J. Hugenholtz-Sasse & P. Slikker, Projecten leiden. Marka/Het Spectrum, Utrecht 1990.

Huizing, A., E. Koster & W. Bouman, Balance in business reengineering: An empirical study on fit and performance. *Journal of Management Information Systems*, vol. 14, nr. 1, 1997.

Khandwalla, P.N., The design of organizations. Harcourt Brace Jovanovich, New York 1977.

Leeuw, A.C.J. de, Besturen van veranderingsprocessen: fundamenteel en praktijkgericht management van organisatieveranderingen. Van Gorcum, Assen 1994.

Miles, R.E. & C.C. Snow, Fit, failure, and the Hall of Fame - how companies succeed or fail. The Free Press, New York 1988.

Parsons, T., General theory in sociology. In: R. Merton, L. Broom & L.S. Cottrell, *Sociology today: problems and prospects*. Basic Books, New York, 1959.

Price, J.L., *Handbook of organizational measurement*. D.C. Heath & Company, Lexington 1972.

Pinto, J.K. & D.P. Slevin, Critical success factors in effective project implementation, In: D.I. Cleland & W.R. King, *Project Management Handbook*. Nostrand Reinhold, New York 1988.

Quinn, R.E. & K.S. Cameron, *Towards a theory of change in organization and management*, Ballinger, 1988.

Quinn, R.E. & K.S. Cameron, Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, januari 1983.

Quinn, R.E. & J. Rohrbaugh, A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Sciences*, maart 1983.

Quinn, R.E., *Becoming a master manager*. Wiley, New York, 1990.

Sitter, L.U. de, *Synergetisch produceren*. Van Gorcum, Assen, 1994.