

Conferentiemethoden voor het participatief herontwerpen van organisaties

Inhoud

1	Inleiding	B.5.2- 3
2	Achtergrond	B.5.2- 4
3	Kern	B.5.2- 5
3.1	Verandermethoden voor een nieuw organisatieparadigma	B.5.2- 5
3.2	Het Conference Model	B.5.2- 6
3.3	Real Time Work Design	B.5.2- 9
3.4	Participative Design	B.5.2-12
4	Toepassingen	B.5.2-16
4.1	Overeenkomsten en verschillen tussen de drie methoden	B.5.2-18
5	Randvoorwaarden voor succesvolle toepassing	B.5.2-20
6	Literatuur	B.5.2-23

Conferentiemethoden voor het participatief herontwerpen van organisaties

Drs. K.J. Bender en drs. M. van Hooft¹

1 Inleiding

Als antwoord op de voortdurende veranderingen in de markt kiezen veel organisaties voor het herontwerpen van hun structuur en werkprocessen. Vaak wordt daarbij gebruikgemaakt van inzichten uit de sociotechniek en BPR (Business Process Redesign). Twee wezenlijke uitvoeringsproblemen van deze concepten zijn de vaak te lange ontwikkel- en doorlooptijd van het ontwerp- en veranderingsproces en een gebrek aan organisatiebrede committering aan de uitkomsten ervan. In dit artikel worden drie verschillende conferentiemethoden voor het participatief herontwerpen van organisaties gepresenteerd en toegelicht. Het vernieuwende van de aanpakken zit vooral in het feit dat ze de acceptatie vergroten en de doorlooptijd van het veranderingsproces sterk kunnen verkorten.

Het omgaan met veranderingen noodzaakt veel organisaties de bedrijfsvoering hierop in te richten. Men wil breken met bureaucratistische elementen die in het verleden goed leken te werken, maar die organisaties nu star en log maken. Men zoekt naar organisatievormen die de organisatie hecht houden en tegelijkertijd flexibel maken. Men wil dat mensen snel inspelen op kansen en bedreigingen, dat de kenniservaring die binnen de organisatie aanwezig is optimaal wordt gebruikt en dat iedereen binnen de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor het bedrijfsresultaat. Het doel van de beschreven methoden is in korte tijd een hoogwaardig nieuw organisatieontwerp te maken dat een perspectief biedt voor de toekomst van de organisatie én breed wordt geaccepteerd door degenen die er uiteindelijk in moeten functioneren.

¹ Drs. Kees Jan Bender MBA is als partner verbonden aan Geverink, de Wilde, Bosquet en Partners en directeur-adviseur van VISTA Consulting Team Ltd. in Engeland. Drs. Marc van Hooft is als zelfstandig organisatieadviseur gevestigd in Nijmegen. Hij werkt samen met Geverink, de Wilde, Bosquet en Partners te Velzen-Zuid. Daarnaast is hij als onderzoeker werkzaam bij de Nijmegen Business School (NBS) van de Katholieke Universiteit Nijmegen.

Vroeger functioneerden veel organisaties in een relatief stabiele en statische omgeving. Vandaag de dag is dat radicaal anders. De omgeving en de markt van vrijwel elke organisatie worden nu gekenmerkt door voortdurende veranderingen. Enerzijds zijn er de veranderingen die men aan ziet komen en waarop men zich dus kan voorbereiden. Anderzijds zijn er turbulente veranderingen die ineens heel snel gaan met allerlei verwachte en onverwachte neveneffecten. Deze veranderingen kunnen de 'spelregels' van de markt fundamenteel wijzigen en zijn daarmee van bijzonder grote invloed op de bedrijfsvoering. De beschreven methoden zijn toepasbaar in alle organisaties die hun medewerkers als de belangrijkste 'assets' beschouwen bij de overgang van het oude naar het nieuwe organisatieparadigma.

2 Achtergrond

Het antwoord op de turbulente veranderingen in de markt en de omgeving van organisaties wordt steeds vaker gevonden in het organiseren op basis van teams, een sterke verplattung en 'ontstafing', coachend leiderschap, openstaan voor mogelijkheden en leren van fouten in het zoeken naar verbeteringen. De overgang van het oude naar het nieuwe organisatieparadigma is van fundamentele aard: het betekent een drastische ingreep in de 'control and command-structuur van arbeidsverdeling en een herdefiniëring van waarden, normen en gedragsregels binnen de organisatie. Echter, gelet op de manier waarop nieuwe organisatievormen worden ontworpen en ingevoerd in de organisatie, lijkt het oude paradigma nog vaak hardnekkig aanwezig te zijn. Het is de vraag in hoeverre het nieuwe paradigma de kans krijgt zich te ontwikkelen, wanneer de weg er naartoe wordt geplaveid door het oude, bureaucratische en beheersmatige denken. In de praktijk worden deze herontwerptrajecten veelal aangepakt met klassieke, blauwdrukachtige benaderingen. Deze kenmerken zich door een stuurgroep/werkgroepmodel als basis voor de projectorganisatie, een relatief lage participatiegraad en een lineaire aanpak van het veranderingsproces. Door de smalle, beperkte participatie in de besluitvorming weet de rest van de organisatie niet wat er gebeurt, waardoor de ontwerpgroep in een isolement raakt. De zeer menselijke reactie vanuit de organisatie is weerstand te bieden aan datgene wat anderen voor hen hebben bedacht.

Het 'uitrollen' van blauwdrukken in een organisatie is een proces met een lange doorlooptijd, omdat het herontwerp steeds opnieuw moet worden 'verkocht' aan volgende groepen en lagen in de organisatie. Bovendien is deze doorloop-

tijd op zich nog een bron van extra weerstand en onrust. Argyris (1994) stelt dat de mate van weerstand in een veranderingsproces omgekeerd evenredig is aan de tijdsduur.

Welke alternatieve manieren van herontwerpen staan organisaties ter beschikking? Welke benaderingen gaan efficiënter om met de energie in de organisatie en passen beter bij de uitgangspunten van de nieuwe organisatievorm en bedrijfsvoering die men nastreeft?

3 Kern

3.1 Verandermethoden voor een nieuw organisatieparadigma

Binnen het veld van de 'Large Group Interventions' zijn in de afgelopen jaren diverse varianten en programma's ontwikkeld, met name door organisatieadviseurs en onderzoekers die in hun loopbaan waren geconfronteerd met gebrek aan draagvlak voor organisatieveranderingen en te lange doorlooptijdenproblemen van de traditionele benaderingen. In het verzamelwerk over Large Group Interventions van Bunker en Alban (1997) wordt een aantal van deze benaderingen uitgebreid beschreven (zie voor een Nederlandstalige bewerking: Bender, 1998).

Binnen dit domein van grootschalige benaderingen bieden met name drie methoden een architectuur voor herontwerptrajecten:

- het 'Conference Model',
- 'Real Time Work Design' en
- de 'Participative Design-benadering'.

Deze methoden bestaan uit opeenvolgende activiteiten en werkconferenties, met als doel in korte tijd een hoogwaardig nieuw organisatieontwerp te maken dat een perspectief biedt voor de toekomst van de organisatie én breed wordt geaccepteerd door degenen die er uiteindelijk in moeten gaan functioneren. Tegelijkertijd wordt het verandervermogen en de veranderbereidheid binnen het systeem gemobiliseerd, zodat een versnelling in het veranderingsproces kan ontstaan.

Met de nadruk op 'grootschalig' wordt niet bedoeld dat kleinschalige interventies in deze benaderingen geen plaats hebben. Integendeel, de kracht van de

benaderingen is dat naast kennis en ervaring in het werken met kleine groepen, nu ook de technologie beschikbaar is om effectief met grote groepen te werken wanneer het ‘veranderwerk’ dat vraagt. Hierdoor wordt het mogelijk elke stap in het herontwerptraject uit te voeren met die mensen wier betrokkenheid hiervoor vereist is, of dit nu één persoon is, een kleine groep, of een grote groep van 60, 200 of zelfs meer dan 1000 mensen.

3.2 Het Conference Model

Dick en Emely Axelrod liepen bij het herontwerpen van organisaties aan tegen de beperkingen van de gangbare veranderkundige benaderingen. Zij ontwikkelden als alternatief het Conference Model (1992). Dit model is qua uitgangspunten sterk gebaseerd op een combinatie van de (klassieke) sociotechniek (zie voor een uiteenzetting o.a. Van Eijnatten, 1993) en de grootschalige Future Search-methode. Deze methode is eind jaren tachtig ontwikkeld door Marvin Weisbord (1987), wiens ‘Getting the whole system in the room’-gedachte veel adviseurs en onderzoekers heeft geïnspireerd. In samenwerking met een cliëntorganisatie, een drukkerij/uitgeverij met meerdere vestigingen in de Verenigde Staten, werd de ‘Conference Model’-benadering ontwikkeld.

De kern van het Conference Model bestaat uit een kort oriëntatieprogramma om een aantal noodzakelijke randvoorwaarden te creëren, waarmee de essentie van de methode volgt in de vorm van een serie van in totaal vier werkconferenties. Deze wordt afgesloten met een bijeenkomst waarin de uitgangspunten voor de implementatiefase worden vastgesteld (Axelrod, 1992).

1. De eerste conferentie is de *visieconferentie*, waarin de deelnemers zich een gemeenschappelijk beeld vormen van het verleden van de organisatie, de sterke en zwakke kanten, de kansen en bedreigingen in de huidige situatie, de condities die zijn opgelegd aan het veranderingsproces en de wensen en ambities voor de toekomst. Dit resulteert uiteindelijk in het collectief vaststellen van een realistische en tegelijkertijd tot de verbeeldingsprekende toekomstvisie die de leidraad en inspiratiebron voor het nieuwe organisatieontwerp wordt.
2. De tweede conferentie is de *klantenconferentie*. Gedurende deze bijeenkomst (waarin externe klanten en leveranciers vaak een belangrijke deelnemersgroep vormen) worden knelpunten in de interne en externe klant-leverancierrelaties geïnventariseerd, worden klantenwensen vastgesteld en worden uitgangspunten en verbetermogelijkheden gedefinieerd. Uit deze informatie worden later criteria voor het nieuwe organisatieontwerp afgeleid.

3. De derde conferentie is de *technische conferentie*. De deelnemers stellen de knelpunten in de huidige structuur en werkprocessen vast. De visie vormt daarbij het referentiekader om tot verbetermogelijkheden te komen. Ook deze uitkomsten vormen weer input voor het nieuwe ontwerp.
4. De vierde conferentie is de *ontwerpconferentie*, waarin gezamenlijk een nieuw ontwerp voor de grofstructuur van de toekomstige organisatie wordt gemaakt. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruikgemaakt van de informatie en ideeën die de eerdere conferenties hebben opgeleverd.

Als brug tussen de ontwerpfase en de feitelijke implementatie van het nieuwe ontwerp wordt meestal gebruikgemaakt van implementatiesessies. Afhankelijk van de situatie en grootte van de organisatie nemen daaraan grote of kleinere groepen deel. Tijdens deze sessies wordt de structuur verder gedetailleerd, worden randvoorwaarden vervuld en een implementatieplan uitgewerkt.

Achterblijvers informeren

Iedere conferentie wordt afgesloten met eenvoudige ‘ik-toezeggingen’ waarin deelnemers afspraken maken over wat zij, in afwachting van het uiteindelijke ontwerp, al direct kunnen doen om de organisatie en de samenwerking te verbeteren.

Elke conferentie duurt twee dagen en heeft dertig tot maximaal tachtig deelnemers. Het aantal deelnemers wordt eigenlijk beperkt door de gebruikte dialoog- en besluitvormingsmethoden: veel meer dan tachtig deelnemers gaat volgens de Axelrods ten koste van de effectiviteit van de dialoog en de impact van het proces op het individu. In grote organisaties heeft dit tot gevolg dat niet alle medewerkers aan alle conferenties kunnen deelnemen. Dat probleem treedt ook op bij organisaties die volcontinu of volgens een meerploegensysteem werken. Het is dan zaak deze achterblijvers zoveel mogelijk deelgenoot te maken van zowel de informatie als de emotie die de conferentie heeft opgeleverd. Dit wordt op twee manieren ondervangen. In de eerste plaats nemen aan iedere conferentie zoveel mogelijk verschillende mensen deel, behalve een kleine groep die voor continuïteit en coördinatie moet zorgen. Daarnaast wordt er gebruikgemaakt van zogeheten ‘walk-through’-presentaties waarin uitgebreid aandacht wordt geschonken aan het verloop en de resultaten van de conferentie. Audiovisuele hulpmiddelen zoals film, dia’s, enzovoort kunnen daarbij een zeer nuttige ondersteuning bieden. Net als de conferenties zijn ook de ‘walk-through’s’ sterk interactief, zodat iedereen alsnog een waardevolle bijdrage kan leveren. Feitelijk is hier sprake van ‘miniconferenties’. In theorie is op die manier toch een hon-

derd procent participatie mogelijk en wordt deelname van een voldoende groot gedeelte van de organisatie gewaarborgd.

Het totale proces wordt doorgaans in een periode van enkele maanden doorlopen, met soms maar een paar weken tussen twee conferenties. Dat betekent dat een goede voorbereiding en planning van groot belang zijn. Bij het Conference Model wordt daarom voor de meer uitvoerende rol in het structureren en het ondersteunen van de conferenties (zorgen voor de accommodatie, verslaglegging en terugkoppeling, enz.) een aparte multidisciplinaire groep samengesteld, in het Engels het 'Data Assist Team' (DAT) genoemd. Dit team is verantwoordelijk voor het selecteren en uitnodigen van de (potentiële) deelnemers, het verzorgen van de definitieve opbouw van de conferenties, het regelen van de locatie, materialen en hulpmiddelen, en het team heeft tevens een actieve rol bij de invulling van de bijpraatsessies. Het DAT is volledig samengesteld uit mensen uit de organisatie zelf en wordt ondersteund door de externe adviseurs/procesbegeleiders.

Het hoger management speelt bij het Conference Model een belangrijke rol in het formuleren van uitgangspunten, doelen en speelruimte voor het proces. Tijdens het proces zien zij toe op de coördinatie en bewaken zij de voortgang. Bij de conferenties zelf is het management echter aanwezig als actief deelnemer. Dat betekent voor het management dat men bereid en in staat moet zijn om los te laten en te vertrouwen op de capaciteiten van de overige conferentiedeelnemers.

In onderstaand kader worden de belangrijkste kenmerken van het Conference Model kort samengevat (gebaseerd op Bunker & Alban, 1997; Axelrod, 1992).

Belangrijkste kenmerken van het Conference Model

- Voorbereidend organisatiebreed oriëntatieprogramma
- Ontwerpproces in vier conferenties: visie-, klanten-, technische en ontwerpconferentie
- De implementatieconferentie kan verschillende vormen aannemen
- Beperkte periode tussen conferenties
- Twee dagen per conferentie
- Maximaal tachtig deelnemers per conferentie, grotere groepen door middel van parallelle conferenties
- Data Assist Team zorgt voor voorbereiding, coördinatie, nazorg en interne communicatie en afstemming gedurende het proces
- Walk-through-presentaties om het resterende deel van de organisatie erbij te betrekken.

3.3 Real Time Work Design

Real Time Work Design (RTWD) is ontwikkeld door Kathleen Dannemiller en Paul Tolchinsky. RTWD is een vermenging van de uitgebreide ervaringen van Dannemiller op het gebied van grootschalige organisatieveranderingen, die zij en Robert Jacobs hebben gesystematiseerd tot Real Time Strategic Change (zie voor een beschrijving: Jacobs, 1994) en Tolchinsky's kennis en ervaring van socio-technisch ontwerpen. RTWD is een methode gericht op het in kort tijdsbestek (her)ontwerpen van organisaties en werkprocessen waarbij het hele systeem is betrokken. Hierdoor worden de kennis en ervaring in de organisatie goed gebruikt en ontstaat er een groot draagvlak. Participatie betekent bij RTWD niet dat iedereen altijd moet deelnemen. Wie er deelneemt aan bepaalde interventies wordt bepaald door het ontwerpteam aan de hand van criteria als het systeembrede perspectief, de doelstelling van de interventie, het beschikken over informatie en het al dan niet te maken krijgen met de uitkomsten van het traject.

Een belangrijk kenmerk van RTWD is de aandacht voor aangrenzende systeembrede thema's die een relatie hebben met het ontwerp van structuren en processen (zoals beoordelings- en beloningssystemen, kwaliteitszorg, enz.). Daarvoor wordt gebruikgemaakt van de zogeheten *Deep Dives* (zie verderop in de tekst). In tegenstelling tot het Conference Model kent RTWD een minder vastliggend stramien van werkvormen. Per organisatie wordt zowel het veranderingstraject als het proces binnen iedere interventie gericht ontworpen op basis van doelstellingen en een aantal werkprincipes. Er is echter wel een duidelijke iteratieve procesgang te herkennen.

Het proces begint met het in kaart brengen van de business case voor verandering; het *waarom* en *waartoe*. Twee belangrijke groepen worden in het leven geroepen, een stuurgroep en een kernteam.

- De *stuurgroep* bestaat uit een team van leidinggevenden in de organisatie. De stuurgroep stuurt de strategische richting van het proces en ziet erop toe dat de business case centraal blijft staan. Zij ondersteunt de toenemende participatie van werknemers en de implementatie van aanbevelingen die uit de grootschalige werksessies komen. Verder volgt en steunt de stuurgroep de activiteiten van het kernteam.
- Het *kernteam* is samengesteld uit personen die een dwarsdoorsnede van de organisatie vormen. Het kernteam heeft drie nauw verweven functies. Het is een ontwerpteam voor het veranderingsproces, een soort huiswerk-voorwerk-team dat allerlei onderzoek verricht en voorzetten maakt waar ande-

ren mee verder kunnen, en een communicatieteam dat ervoor zorgt dat de rest van de organisatie geïnformeerd en betrokken blijft. Voorbeelden van werkzaamheden van het kernteam zijn het in kaart brengen van allerlei werkprocessen, het zoeken naar invalshoeken die het proces van herontwerpen momentum kunnen geven, het uitvoeren van benchmarkstudies, het organiseren van educatieve sessies, het maken van kosten-batenanalyses van voorgestelde oplossingen, het ontwikkelen van implementatiescenario's en uiteraard participeert het ontwerpteam in het macro- en micro-ontwerpproces. De taak van het kernteam is volbracht wanneer het nieuwe ontwerp klaar is om geïmplementeerd te worden. Zijn taak wordt dan overgenomen door een implementatieteam dat ervoor moet zorgen dat het implementatieproces op koers blijft en moet toezien op goede onderlinge afstemming, communicatie, consistentie, tijdbewaking en kwaliteit van het implementatieproces.

Procesgang

In vrijwel ieder RTWD-traject is de volgende procesgang te onderscheiden.

1. De *startconferentie* heeft als doel de deelnemers te informeren over het hoe en waarom van de beoogde veranderingen, zodat iedereen hetzelfde overzicht krijgt. In deze conferentie kunnen deelnemers ervaren wat er mogelijk is met herontwerpen door nu al eerste veranderingen in hun eigen werkprocessen aan te brengen. Daarna krijgen deelnemers de gelegenheid met het management hun zorgen en verwachtingen ten aanzien van het bedrijf in zijn algemeenheid en het herontwerpproces in het bijzonder te bespreken.

2. In de *procesconferentie* analyseren de deelnemers vervolgens hoe het werk feitelijk wordt gedaan, hoe de werkprocessen eruit zien en waar mogelijkheden voor verbetering liggen. Het kernteam heeft hier al het nodige voorwerk voor verricht door onder meer belangrijke processen in kaart te brengen, zodat er tijdens deze conferentie goed kan worden opgeschoten. Het beoogde resultaat is een sterk verbeterd werkprocesmodel, dat na deze conferentie ook wordt gedeeld met de mensen die niet aan de procesconferentie hebben kunnen deelnemen. Zij worden uitgenodigd alsnog hun bijdrage te leveren. Het kernteam werkt dit werkprocesmodel verder uit en maakt op basis hiervan een aantal mogelijke en duidelijk van elkaar verschillende opzetten voor hoe een nieuwe en betere organisatie eruit zou kunnen zien. Deze zijn bedoeld om de discussie in de ontwerpconferentie te stimuleren en mensen te helpen aan alle belangrijke punten aandacht te besteden.

3. De derde conferentie is de *ontwerpconferentie*. Een representatieve vertegenwoordiging van de organisatie komt twee dagen lang samen om in multidisciplinaire en multifunctionele groepen te werken aan een nieuw organisatie-model. De deelnemers spreken van te voren af welke criteria er zullen worden gebruikt voor de uiteindelijke selectie en besluitvorming. Vervolgens gebruiken zij de van te voren gemaakte ontwerpen van het kernteam alsmede de eigen inzichten om in groepen hun organisatie-modellen te bouwen. De resultaten worden besproken, getoetst, gecombineerd, enzovoort. Dit leidt uiteindelijk tot één organisatie-model waar iedereen achter kan staan. Na de ontwerpconferentie wordt dit model gedeeld met de rest van de organisatie. Het kernteam beslist welke aspecten, voorwaarden en ondersteunende processen van belang zijn om het nieuwe ontwerp vlot en met goed gevolg te realiseren. De belangrijkste hiervan worden geselecteerd als onderwerp voor een serie eendaagse conferenties, de zogeheten 'Deep Dives'.

4. De Deep Dives zijn een serie *eendaagse conferenties* bedoeld om specifieke vragen uit te werken met betrekking tot het nieuwe organisatie-model. Deep Dives kunnen zich concentreren op het maken van gedetailleerde veranderingsimplementatiescenario's, het uitwerken van rollen en verantwoordelijkheden, het vaststellen van trainingsbehoeften die mensen hebben om de gewenste veranderingen te kunnen realiseren, het ontwikkelen van op de nieuwe situatie afgestemde beoordelings- en salarisstructuren, het ontwikkelen van instrumenten om de mate van tevredenheid van de klant te meten, risicoanalyse, IT-systemen, enzovoort. Deep Dives kunnen voor kleine en grote groepen worden georganiseerd. De deelnemers kunnen een team zijn, een dwarsdoorsnede van de organisatie, of alle betrokkenen van een bepaalde procesgang. De Deep Dives zijn 'real-time', dat wil zeggen dat beslissingen zoveel mogelijk ter plekke worden genomen.

5. De *implementatieconferentie* is bedoeld om het hele systeem te informeren over alles wat er is gebeurd en nog gaat komen. Alle lijnen worden samengebracht. Werk dat in Deep Dives op deelgebieden is gedaan, wordt belicht en in context geplaatst. Vervolgens wordt het hele systeem betrokken bij de planning van de verdere implementatie. Men maakt afspraken over hoe men de vooruitgang kan meten en hoe men ook de nieuwe organisatie en werkprocessen weer verder kan verbeteren. Deze conferentie draagt ertoe bij dat iedereen het geheel blijft overzien en als team en individu geïnformeerd raakt over de rol die men in het verdere proces speelt.

Het implementatieproces kent een aantal cycli. Er wordt voortdurend gewerkt aan de vormgeving van de nieuwe organisatie. Ook wordt het duidelijk waar verder 'redesign' nodig is. Regelmatig en op verschillende manieren wordt dit teruggekoppeld naar de organisatie. Dit proces gaat een normaal onderdeel vormen van de bedrijfsvoering.

In onderstaand kader worden de belangrijkste kenmerken van RTWD kort samengevat (gebaseerd op Bunker & Alban, 1997; Bender, 1998).

Belangrijkste kenmerken RTWD

- Het aantal deelnemers per conferentie kan variëren van circa 30 tot meer dan 2000
- Er is geen standaardprocesgang: zowel het verandertraject als geheel als de inhoud van de interventies daarbinnen zijn iedere keer anders
- Alle interventies zijn doelstellinggedreven en ontworpen op basis van een aantal principes
- Een kernteam bestaande uit een dwarsdoorsnede van de organisatie houdt overzicht op het proces
- Ontwerpteams bereiden de interventies procesmatig voor en doen daarnaast ook inhoudelijk voorbereidend werk
- Er is een beperkte periode tussen conferenties
- Mensen die niet deel kunnen nemen aan bepaalde interventies krijgen de uitkomsten en worden gevraagd een bijdrage te leveren
- In eendaagse conferenties, 'Deep Dives' geheten, worden specifieke thema's uitgewerkt

3.4 Participative Design

Fred en Merrelyn Emery hebben *Participative Design* ontwikkeld uit praktische en inhoudelijke overwegingen. Praktisch gezien hadden zij capaciteitsgebrek voor de begeleiding van projecten, en inhoudelijk gezien wilden zij een antwoord vinden op de teleurstellende ervaringen met herontwerptrajecten in Noorwegen. Daar werkte men, zoals op vele andere plaatsen, volgens de expertbenadering, maar moest men concluderen dat er ondanks al het kwalitatief goede werk van experts toch onvoldoende draagvlak ontstond voor de veranderingen (zie Van Eijnatten, 1993). Emery ging zover te stellen dat de kwaliteit van het herontwerpproces veel meer afhankelijk is van de mate van participatie van de organisatie dan van de ontwerptechnische inbreng van experts. Het alternatief werd gevonden in een nieuwe participatieve benadering die de rol van de heront-

werpexpert bij de organisatie zelf legt. Dit is gebaseerd op de veronderstelling dat het effectiefste en meest adequate ontwerp komt van de direct betrokkenen, die zelf over veel informatie en ideeën beschikken en straks het nieuwe ontwerp op hun eigen werkplek moeten concretiseren en doen slagen (Emery & Emery, 1989). Bovendien draagt het betrekken van een breed scala van perspectieven, kennis en inzichten bij het ontwerpproces bij aan de inhoudelijke kwaliteit van het herontwerpproces.

Het proces van Participative Design begint onderin de organisatie en werkt zich vervolgens door de diverse geledingen omhoog. Uitgangspunt daarbij is dat werk in de organisatie het best kan worden gepland, uitgevoerd, gecontroleerd en gecoördineerd door de mensen die het werk doen, niet door een hoger niveau. Het is daarom van het allergrootste belang dat mensen in staat worden gesteld baas te zijn van hun eigen werk. Dat veronderstelt een andere relatie met hun directe management. Mensen – vaak georganiseerd in zelfsturende teams – bepalen wat zij aan ondersteuning van hun management nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. De rollen en verantwoordelijkheden van steeds hogere lagen in de organisatie worden dus vanuit het werk en van onder uit de organisatie geformuleerd in plaats van andersom. De waarde die iedereen in de organisatie toevoegt aan de productiviteit en kwaliteit wordt hierdoor inzichtelijker, functioneler en dienstbaarder aan het uiteindelijke resultaat.

Daarnaast zijn er ook nog managementverantwoordelijkheden om de organisatie succesvol te laten zijn, die niet van onder naar boven worden georganiseerd. Zo blijft het management de zorg houden voor het ontwikkelen van de strategische koers, het aangeven van de randvoorwaarden van het ontwerpproces en het bewaken van het kader van de veranderingen. Wel is het van belang dat het management hierbij zoveel mogelijk rekening houdt met wat er aan informatie en richtlijnen van onderuit de organisatie wordt aangereikt.

In het veranderingsproces wordt niet alleen gekeken naar hoe de productiviteit en kwaliteit van het werk kunnen worden geoptimaliseerd, maar ook naar hoe mensen tegelijkertijd het plezier in hun werk kunnen verhogen. Hiervoor worden de ideeën in het ontwerpproces getoetst aan zes algemene criteria waaraan een gezonde werkplek moet beantwoorden.

- Hebben mensen voldoende ruimte om hun eigen baas te kunnen zijn?
- Biedt het werk voldoende mogelijkheden om te (blijven) leren?
- Is het werk afwisselend genoeg?
- Respecteren mensen elkaar en is er voldoende onderlinge steun?

- Heeft iedereen de indruk dat het werk dat hij of zij doet zinvol is en bijdraagt aan het sociale klimaat en het succes van de organisatie?
- Biedt het werk uitzicht op een wenselijke toekomst waarin men mogelijkheden heeft om zich persoonlijk en professioneel verder te ontwikkelen?

Bij het Participative Design worden geen externe 'stakeholders' uitgenodigd, omdat het herontwerp vooral een zaak is voor de mensen die er uiteindelijk mee moeten werken en voor het succes ervan verantwoordelijk zijn. Wel worden externe belanghebbende partijen vaak om informatie gevraagd die in het proces wordt gebruikt.

Proces in zes fasen

Het Participative Design-proces kent een zestal fasen.

1. Educatieve workshops

Het proces begint met educatieve workshops waarin de leden van de organisatie worden voorbereid op de aanpak die verregaande gevolgen kan hebben voor de werkprocessen, de structuur van de organisatie, de waarden en de bedrijfscultuur. De eerste workshops zijn voor het hogere management omdat de gevolgen van deze aanpak in veel gevallen ingrijpend zijn voor hun rol en het uiterst belangrijk is dat zij zich aan het proces kunnen verbinden.

Hierna organiseert iedere werkeenheid (team, afdeling, business unit) een participatieve ontwerpworkshop. Het management is doorgaans alleen aanwezig om iedere workshop te openen met een korte toelichting over het hoe en waarom van het veranderingsproces. Zij geeft haar minimale specificaties voor het ontwerpproces door zodat men weet waarmee men rekening moet houden.

2. *De analysefase*

De deelnemers van iedere werkeenheid analyseren tijdens conferenties en participatieve workshops hoe het werk nu gebeurt en in hoeverre dit beantwoordt aan de vereisten van een gezonde werkplek. Zij definiëren ook welke vaardigheden er nodig zijn om het werk nu – en voorzover dat kan worden ingeschat in de toekomst – te doen. Er wordt een vaardighedenmatrix gemaakt om te weten wie wat kan en wie wat zou willen leren. Deze informatie helpt mensen en hun teams het werk te organiseren en uit te voeren, vergroot de mogelijkheden van multiskilling en multitasking, alsmede de mogelijkheden om plezier in het werk te houden.

3. *De ontwerpfase*

De deelnemers brengen de workflow en de organisatiestructuur daaromheen in

beeld, zodat het duidelijk wordt hoe en waar in het proces beslissingen worden genomen. Dit wordt aangevuld met gegevens over het extern functioneren van de organisatie, die door managers, klanten en leveranciers worden aangereikt. Daarna ontwerpen de deelnemers van de werkeenheid een manier van werken die productiever, beter en natuurlijker is overeenkomstig de vereisten voor een gezonde werkplek en een effectieve organisatie.

4. De implementatiefase

In de implementatiefase praten de deelnemers van iedere werkeenheid met andere groepen om feedback te krijgen en van elkaars ideeën te leren. In iedere werkeenheid worden ontwerpen en meetbare doelstellingen geformuleerd. De deelnemers bepalen wat zij nodig hebben om het ontwerp te implementeren. Hierbij wordt ook gelet op wat er nodig is aan training en coördinatie. De deelnemers testen het ontwerp aan de hand van de door het management gegeven specificaties en de vereisten voor een gezonde werkplek. Op basis hiervan wordt een definitief ontwerp gemaakt voor het werk van de eenheid dat past binnen het geheel. Het management komt terug naar de workshop om kennis te nemen van het ontwerp, het te bespreken en afspraken te maken met de groep.

5. De fase van verdere ondersteuning en sturing

Wanneer het ontwerp van de werkeenheden onder in de organisatie klaar is, organiseren de supervisors van de werkeenheden op hun beurt workshops om op basis hiervan hun eigen werk te herontwerpen. Ook zij kijken naar wat een gezonde werkplek voor hen betekent en hoe zij hun werk het best kunnen inrichten, gegeven wat er gevraagd wordt. Zo omvat het ontwerpproces steeds meer niveaus in de organisatie, totdat uiteindelijk iedereen een nieuw ontwerp heeft voor zijn of haar werk en de manier waarop dat werk het best kan worden gedaan.

Vaak vinden er – parallel aan deze ontwerpworkshops – bijeenkomsten van grote groepen uit de organisatie plaats om ervoor te zorgen dat informatie wordt uitgewisseld, iedereen betrokken blijft bij wat er elders gebeurt en men ook een totaaloverzicht houdt. Dit is bevorderlijk voor de onderlinge afstemming tussen de werkeenheden en verhoogt de kwaliteit van het ontwerpproces, omdat men van elkaars ideeën leert.

6. De fase van het geïntegreerde ontwerp

De resultaten van de ontwerpworkshops zijn door de aard van het proces al behoorlijk op elkaar afgestemd en laten zich daardoor over het algemeen goed integreren. Meestal resulteert dit in een paar aantrekkelijke varianten voor een to-

taalontwerp. Deze ontwerpen worden getoetst op functionaliteit, wenselijkheid en de mate waarin zij beantwoorden aan de kritische specificaties die aan het begin van het proces door de leiding zijn geformuleerd. Dit kan leiden tot laatste ontwerpbijsstellingen. Niet door het management, maar door degenen die het werk zelf doen wordt uiteindelijk een ontwerp gekozen dat aan alle criteria voldoet. De varianten die niet gekozen zijn, worden nagelopen op 'gouden ideeën' die tot verrijking van het gekozen ontwerp kunnen leiden.

In onderstaand kader worden de belangrijkste kenmerken van Participative Design kort samengevat (gebaseerd op Bunker & Alban, 1997).

Belangrijkste kenmerken Participative Design

- De methode begint met een systeembrede educatieve oriëntatie op de gekozen aanpak
- Het management geeft de minimale specificaties aan waaraan het herontwerp moet voldoen en trekt zich vervolgens terug om de verschillende geledingen hun eigen oplossing te laten maken
- De medewerkers zijn de experts van het herontwerpproces
- Zes ontwerpprincipes voor een gezonde werkplek vormen de basis van het herontwerpproces
- Het proces voltrekt zich vanaf de basis naar de top (bottom-up) in de organisatie
- Elk niveau in de organisatie is verantwoordelijk voor de coördinatie en controle van de eigen werkzaamheden
- Iedere unit ontwerpt de manier waarop de eigen werkzaamheden het best kunnen worden gedaan
- Multiskilling en multitasking in zelfsturende teams zijn belangrijke uitgangspunten voor hoe het werk in de toekomst wordt verricht
- Het uiteindelijke resultaat is een consistent geheel waarbij rollen en verantwoordelijkheden in de gehele organisatie helder zijn in relatie tot de bedrijfsdoelstelling en het werkklimaat.

4 Toepassingen

Het *Conference Model* is in de afgelopen jaren succesvol toegepast bij productiebedrijven, luchtvaartmaatschappijen, financiële instellingen en ziekenhuizen in de Verenigde Staten. Ook in Nederland is het model met goed resultaat beproefd bij onder andere Fokker Services en Energie Noord-West (zie voor een beschrijving bijvoorbeeld Van Hooft en Geurts, 1999 en Van Nistelrooij, 1998) en in de verzekeringsbranche.

In veel gevallen wordt het basismodel van vier conferenties aangepast om een betere 'fit' te krijgen met de vraag en specifieke omstandigheden van ieder bedrijf. Zo werd bij Cincinnati Bell, één van de grote telecommunicatiebedrijven in de Verenigde Staten voor een afwijkende aanpak gekozen door de visie- en de klantenconferentie te combineren tot een driedaags evenement, evenals de technische en de ontwerpconferentie. Hierdoor werd het mogelijk het proces in een kortere tijd te doorlopen. Bij Mercy Healthcare, een verbond van vijf zorginstellingen in California, werd per conferentie gekozen voor parallele sessies zodat meerdere personen (350 in totaal) tegelijkertijd konden participeren.

Real Time Work Design is gebruikt door de Bank of America om de organisatie in te richten rond efficiënte en effectieve klantgerichte dienstverlening. Autoproductent Ford heeft RTWD meerdere malen gebruikt om werkprocessen en het werkklimaat in verschillende afdelingen te verbeteren. PECO Energy, een groot energiebedrijf in de Verenigde Staten, heeft met behulp van deze aanpak haar human-resourcebeleid ontworpen en geïmplementeerd, waarbij voortdurend werd gekeken naar wat zowel de werknemers als het bedrijf nodig hadden. Een afdeling van de CIA heeft met behulp van RTWD haar organisatie en werkprocessen herontworpen om in teams klantgericht te kunnen werken. De Wereldbank heeft met deze aanpak haar informatie- en automatiseringsdiensten grondig herzien. In Nederland is al veel ervaring opgedaan met 'Real Time Strategic Change', de benadering waar RTWD uit is voortgekomen en die daar veel overeenkomsten mee vertoont. Real Time Strategic Change is als methode onder meer gebruikt door Shell, Esso, de staalindustrie, diverse Nederlandse gemeentes en ministeries, zorginstellingen en de telecommunicatiesector.

Participative Design is gebruikt in de petrochemische industrie door onder andere Syncrude, een bedrijf dat teer uit zand verwijdert en dit verder verwerkt tot verschillende olieproducten. Syncrude heeft door middel van deze benadering het werken in zelfsturende teams geïntroduceerd en de gehele organisatie opnieuw ingericht. Met behulp van de benadering is de productiviteit en efficiency van de gerechtshoven in vele grote Amerikaanse steden sterk toegenomen. Het werken in zelfsturende teams sluit goed aan bij dit type organisatie, waarin de werknemers al een grote mate van eigen verantwoordelijkheid hebben en door de toenemende werkdruk en behoefte aan specialistische kennis steeds meer op elkaar zijn aangewezen.

4.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de drie methoden

Tussen de drie methoden is sprake van een aantal fundamentele overeenkomsten.

Overeenkomsten

- De drie benaderingen zijn ontwikkeld voor het herontwerpen van bedrijfsprocessen en structuren.
- Alle drie benaderingen onderschrijven het belang van organisatiebrede participatie. Niet alleen omdat participatie ideologisch gezien past binnen ons democratische gedachtegoed, maar ook omdat het een aantal bedrijfsmatige voordelen biedt. Het stelt organisaties in staat om tijdens de ontwerpfase beter gebruik te maken van het kennisstelsel. Het versnelt de implementatie, want mensen zetten zich meer in voor iets waaraan ze zelf hebben meegewerkt. Door de versnelling kunnen de kosten van het traject worden gereduceerd en de beoogde voordelen van het herontwerp vroegtijdiger worden geoogst. Bovendien is de organisatie als geheel beter op de hoogte van de uitgangspunten en resultaten van het herontwerp, waardoor verder uitbouwen en verbeteren van het herontwerp een taak wordt van en voor iedereen.
- De drie methoden hebben een sterke sociotechnische onderbouwing. In het herontwerpproces wordt gezocht naar een optimale afstemming tussen het technische en sociale stelsel waarbij ontwerpinzichten uit de sociotechniek worden toegepast.
- In alle drie methoden heeft participatie zijn grenzen. Het betekent niet dat iedereen over alles moet meepraten. Er is sprake van geëigende, doelmatige participatie, het betrekken van die personen wiens bijdrage voor een bepaalde stap in het herontwerpproces gewenst is.
- De leiding blijft in alle gevallen de eindverantwoordelijke voor het herontwerpproces. Dit betekent overigens niet dat de leiding de uitkomst van het proces naast zich neer kan leggen als dit niet strookt met de eigen verwachting. De rol van eindverantwoordelijke betekent dat de leiding de kwaliteit van het proces moet borgen zodat zij zich kan blijven committeren aan het proces en de resultaten.

In zijn algemeenheid kan worden gezegd dat de overeenkomsten van fundamentele aard zijn dan de verschillen.

Verschillen

De verschillen tussen de drie benaderingen kunnen wellicht het best in een overzichtelijk schema worden belicht.

Conference Model®	Real Time Work Design	Participative Design
<ul style="list-style-type: none">• Doel is herontwerpen van de organisatie of deel daarvan met veel aandacht voor de externe omgeving en toekomstige performance	<ul style="list-style-type: none">• Doel is herontwerpen van de organisatie of deel daarvan met veel aandacht voor de externe omgeving en toekomstige performance	<ul style="list-style-type: none">• Doel is herontwerpen van de organisatie of deel daarvan met veel aandacht voor arbeidsdeling en creëren van beter werk en betere werkplekken, en daarmee een effectievere, flexibeler organisatie
<ul style="list-style-type: none">• Redelijk vastomlijnd veranderverschema	<ul style="list-style-type: none">• Meer ruimte voor op de organisatie en verandervraag toegesneden interventies en procesgang <p>Het procesontwerpteam – een dwarsdoorsnede van de organisatie – speelt hierin een belangrijke rol</p>	<ul style="list-style-type: none">• Procesgang van onder naar boven
<ul style="list-style-type: none">• Nadruk op de hoofdlijn van het herontwerpproces. Het ontwikkelen van ondersteunende systemen is belangrijk maar wordt aan de organisatie overgelaten	<ul style="list-style-type: none">• Structureel veel aandacht voor verdiepingsslagen en het bouwen van randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none">• Nadruk op het van onderaf ontwerpen van een nieuwe organisatie. Het ontwikkelen van ondersteunende systemen is belangrijk maar wordt aan de organisatie en het management overgelaten
<ul style="list-style-type: none">• Doelstelling en procesgedreven	<ul style="list-style-type: none">• Elke stap heeft een heldere doelstelling met een zorgvuldig ontworpen proces om deze doelstelling te halen	<ul style="list-style-type: none">• Veel nadruk op zes criteria voor een gezonde werkplek
<ul style="list-style-type: none">• Leiding houdt via stuurgroep en deelname invloed op het proces en blijft eindverantwoordelijk	<ul style="list-style-type: none">• Leiding houdt op verschillende manieren invloed op het proces en blijft eindverantwoordelijk	<ul style="list-style-type: none">• Leiding committeert zich aan het delegeren van een belangrijk deel van haar invloed
<ul style="list-style-type: none">• Leidinggeevenden hebben veel regelruimte en eigen verantwoordelijkheid om het instituut management en hun stijl van leidinggeven verder te ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none">• Leidinggeevenden hebben veel regelruimte en eigen verantwoordelijkheid om het instituut management en hun stijl van leidinggeven verder te ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none">• Managementondersteuning en -sturing wordt in het proces grondig herzien op basis van de wensen en specificaties van de 'klanten' van die managementdiensten
<ul style="list-style-type: none">• Werken in zelfsturende teams is een optie	<ul style="list-style-type: none">• Werken in zelfsturende teams is een optie	<ul style="list-style-type: none">• Werken in zelfsturende teams is een uitgangspunt

Conference Model®	Real Time Work Design	Participative Design
<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie heeft veel kennis en ervaring in huis. Additionele expertkennis (op gebied van herontwerpen) wordt aangeboden indien de organisatie daar behoefte aan heeft 	<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie heeft veel kennis en ervaring in huis. Additionele expertkennis (op gebied van herontwerpen) wordt aangeboden indien de organisatie daar behoefte aan heeft 	<ul style="list-style-type: none"> • De deelnemers zijn de experts
<ul style="list-style-type: none"> • Veelal directe betrokkenheid van externe belanghebbenden in de visie en/of de klantenconferentie 	<ul style="list-style-type: none"> • Directe betrokkenheid van externe belanghebbenden is een optie 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen directe betrokkenheid van externe belanghebbenden
<p>Coördinatie, communicatie en bredere betrokkenheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • door 'walkthrough'-presentaties • door data assist teams 	<p>Coördinatie, communicatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • geregeld door procesontwerpteam; kan op verschillende manieren • en is verantwoordelijkheid van deelnemers • bredere betrokkenheid mogelijk door grotere aantallen deelnemers per conferentie 	<p>Coördinatie, communicatie en bredere betrokkenheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • door van beneden naar boven te werken • door teams verantwoordelijk te maken voor 'fit' van hun werk met andere teams en binnen het geheel
<ul style="list-style-type: none"> • Circa 30 – 80 deelnemers per conferentie 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal deelnemers per conferentie is redelijk onbeperkt (tot 2000 mensen is mogelijk) 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel ontwerpwerk gebeurt in teams. Ontwerp en afstemingsconferenties met meerdere teams

Opvallend is dat de methoden bij hun gebruik in de praktijk steeds meer vervlochten raken en onder bepaalde omstandigheden goed kunnen worden gecombineerd. Zo worden bijvoorbeeld de zes ontwerpprincipes voor een gezonde werkplek vaak toegepast in de implementatiesessies bij het Conference Model.

Randvoorwaarden voor succesvolle toepassing

Steeds meer organisaties beschouwen hun medewerkers als de belangrijkste 'asset'. Door de medewerkers actief in te zetten bij het zoeken naar nieuwe manieren van werken en een nieuwe structuur begint de nieuwe manier van werken al in het proces gestalte te krijgen. Hierdoor versnelt en verbreedt het zich. Participatief ontwerpen biedt een proces dat congruent is aan het resultaat dat men wil bereiken.

Mits onder de juiste omstandigheden toegepast, hebben de beschreven methoden voorspelbare uitkomsten in termen van een gedeelde werkelijkheidsdefini-

tie, binding aan de strategie, motivatie en teambuilding op macroniveau (Jacobs, 1994). De benaderingen dienen echter niet te worden beschouwd als panacee. Toepassing is aan enkele voorwaarden verbonden.

- In de beginfase van het proces dient er *overeenstemming te zijn over de veranderingzaak bij de top* en vervolgens bij de rest van de organisatie. De leidinggevendenden moeten in het proces de waarde van participatie onderkennen en ruimte kunnen geven aan de medewerkers. Door krachtig leiderschap – met een goede balans tussen loslaten, sturen en coachen – moet het goede voorbeeld worden gegeven.
- Vanuit het perspectief van brede, directe en doelmatige participatie is *deelname van de hele organisatie aan de conferenties* een ideale situatie. Volledige participatie is echter niet altijd mogelijk. Om dan een effectieve dialoog te kunnen voeren, moet er sprake zijn van voldoende ‘kritische massa waarbij alle relevante gezichtspunten zijn vertegenwoordigd.
- *Aandacht voor draagvlak bij de externe partijen* (die niet tot de organisatie maar wel tot het systeem behoren) is soms van belang om de veranderingen snel te kunnen verankeren. Dat geldt eveneens voor de (centrale) ondernemingsraad. Participatie door or-leden kan het draagvlak versterken.
- Ondanks de snelle methode van informatieverzameling is *voldoende kwaliteit in de analysefase* van groot belang. Een goede balans tussen tempo en diepgang is daarbij cruciaal. Te weinig diepgang vergroot het risico dat er achteraf nog vragen en onduidelijkheden blijven bestaan en men niet weet waar ‘ja’ tegen gezegd is. Te veel diepgang leidt tot vertraging en verlies van energie. Door de participanten de informatie, kennis en inzichten bij te brengen die van belang zijn om afstand te kunnen nemen van de bestaande situatie wordt het risico dat men binnen bestaande kaders blijft redeneren beperkt en neemt de kans op vernieuwende oplossingen toe.
- Voor een succesvol traject is de *voor- en nazorg* een cruciale factor. Daarbij gaat het onder meer om het begeleiden van het management en overige sleutelpersonen in het systeem, zodat zij weten waaraan zij zich verbinden, de eigen rol goed kunnen invullen, als groep eenduidig optreden en hun inhoudelijke inbreng helder hebben. Het is van belang dat men de rest van de organisatie snel een duidelijke doelstelling, een traject op hoofdlijnen en ‘spelregels’ kan presenteren. Dit heeft als voordeel dat daarmee in een vroeg stadium inzicht ontstaat in de complexiteit en omvang van het fundamentele veranderingsproces.
- Om ervoor te zorgen dat de doelstelling en het veranderproces qua vorm en inhoud aansluiten bij de mensen in de organisatie, wordt er gewerkt met een procesontwerpteam. Dit team, dat een dwarsdoorsnede vormt van de organisatie, kan inschatten welke onderwerpen er allemaal spelen, hoe groot het uithou-

dings- en incasseringsvermogen van de organisatie is, en waardoor men echt wordt 'geraakt'. Bovendien verhoogt deze werkwijze de mate waarin de organisatie zelf eigenaar is van het traject en wordt het vermogen ontwikkeld om als organisatie zelf verder te kunnen gaan op de ingeslagen weg.

- Een cruciale succesfactor is de begeleiding van het traject. De functie van begeleiding is de organisatie in staat te stellen kritisch en constructief naar zichzelf, de omgeving en de toekomst te kijken. De belangrijkste taak van de begeleiding is ervoor te zorgen dat mensen goed en doelgericht kunnen werken. Men moet vermijden dat de begeleiding de rol van inhoudelijk expert gaat vervullen. Hierdoor kan de situatie ontstaan dat de betrokken adviseur(s) het 'overnemen'. De actieve rol van de deelnemers verdwijnt dan en het normatieve karakter neemt toe. Dit neemt natuurlijk niet weg dat, waar kennis die voor het herontwerp onontbeerlijk is niet in de organisatie zelf aanwezig is, deze elders met of zonder de hulp van de procesbegeleiding moet worden gevonden.
- Naast de externe begeleiding van het veranderingsproces, dient er ook in de organisatie *voldoende capaciteit te zijn om een complex veranderproces te ondersteunen*. Voor het proces moeten tal van zaken worden onderzocht, gecommuniceerd en gecoördineerd om de snelheid en energie vast te kunnen houden.
- Ten slotte is de *kwaliteit van de besluitvorming* een uiterst belangrijke voorwaarde. Het management houdt de eindverantwoordelijkheid voor het herontwerp(proces), maar dat betekent niet dat men de uitkomsten van het proces naast zich neer kan leggen. In de meeste gevallen komt het eindresultaat overeen met wat de leiding wil, omdat het doel en de 'speelruimte' van het herontwerp duidelijk is aangegeven en alle relevante informatie is verwerkt. Het kan echter gebeuren dat het eindresultaat enigszins afwijkt van wat de leiding voor ogen heeft. Het is daarom belangrijk dat er aan het begin van het proces gecommuniceerd wordt hoe beslissingen worden genomen – wat het mandaat is van de organisatie en hoe zich dat verhoudt tot de eindverantwoordelijkheid van de leiding.

Participatie is geen middel om mensen mee te krijgen. Wanneer managers of adviseurs hopen via een participatief proces mensen te kunnen winnen voor een reeds vastliggend plan is de kans groot dat het proces zich tegen de initiatiefnemers keert. Men voelt zich dan gemanipuleerd omdat er geen ruimte is om echt mee te denken. Een participatief proces veronderstelt openheid en eerlijkheid, omdat mensen pas goed kunnen meedenken als ze beschikken over alle benodigde informatie. Verborgene agenda's of het maar ten dele informeren van mensen zijn een valkuil voor het proces. Mensen voelen zich dan niet als volwaardig partner betrokken en zijn ook niet in staat verstandige beslissingen te nemen.

Een studie van de Universiteit van Amsterdam toont aan dat organisaties die voor een participatief ontwerptraject kiezen vaker tot implementatie van het herontwerp komen dan organisaties die de weg kiezen van projectgroepen, blauwdrukken en het vervolgens 'uitrollen' van de plannen in de organisatie (Boonstra, 1999).

6 Literatuur

- Amelvoort, P. van, *Het programmeren en regisseren van veranderingsprocessen*, ST-Groep, Vliemen, 1996.
- Argyris, C., *On organisational Learning*, Blackwell, Oxford, 1994.
- Axelrod, D., 'Getting everyone involved: How one organisation involved its employees, supervisors and managers in redesigning the organisation', *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 28, nr. 4, 1992.
- Bender, K.J., 'Tien grootschalige benaderingen – snel en grondig duurzame veranderingen realiseren in bedrijven en de samenleving met inzet van alle betrokkenen', in: *Handboek Effectief Opleiden*, april 1998.
- Boonstra, J.J. en H.O. Dementin, 'Succesvol veranderen van organisaties', in: Boonstra, J.J. e.a. (red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*, De Tijdstroom, Utrecht, 1996.
- Boonstra, J.J., presentatie congres 'Grootschalige Veranderingsprocessen', Focus Conferences, juni 1999.
- Bunker, B.B. en B.T. Alban, *Large group interventions; engaging the whole system for rapid change*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
- Dannemiller, K. en R. Jacobs, 'Changing the way organizations change', *Journal of Applied Behavioural Science*, Jaargang 28, nummer 4, 1992.
- Eijnatten, F.M. van, *The paradigm that changed the work place*, The Swedish Center for Working life, Van Gorcum, Stockholm/Assen, 1993.
- Emery, F. en M. Emery, 'Participative Design: work and Community life', in: M. Emery (red.), *Participative design for participative democracy*, Centre for Continuing Education, Australian National University, 1989.
- French, W.L. en C.H. Bell, *Organization Development*, 5th. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1995.
- Hooft, M. van, en B. Geurts, 'Samen bouwen aan een betere organisatie: praktijkervaringen met de conferentiebenadering', *Handboek Herontwerp van Bedrijfsprocessen*, afl. 10, 1998.
- Jacobs, R.W., *Real Time Strategic Change*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1994.
- Nistelrooij, A.T.M. van, 'Collectieve cultuurinterventies', *M&O*, nummer 3, 1998.
- Weisbord, M.R., *Productive Workplaces; Organizing and managing for Dignity, Meaning and Community*, Jossey Bass, San Francisco, 1987.