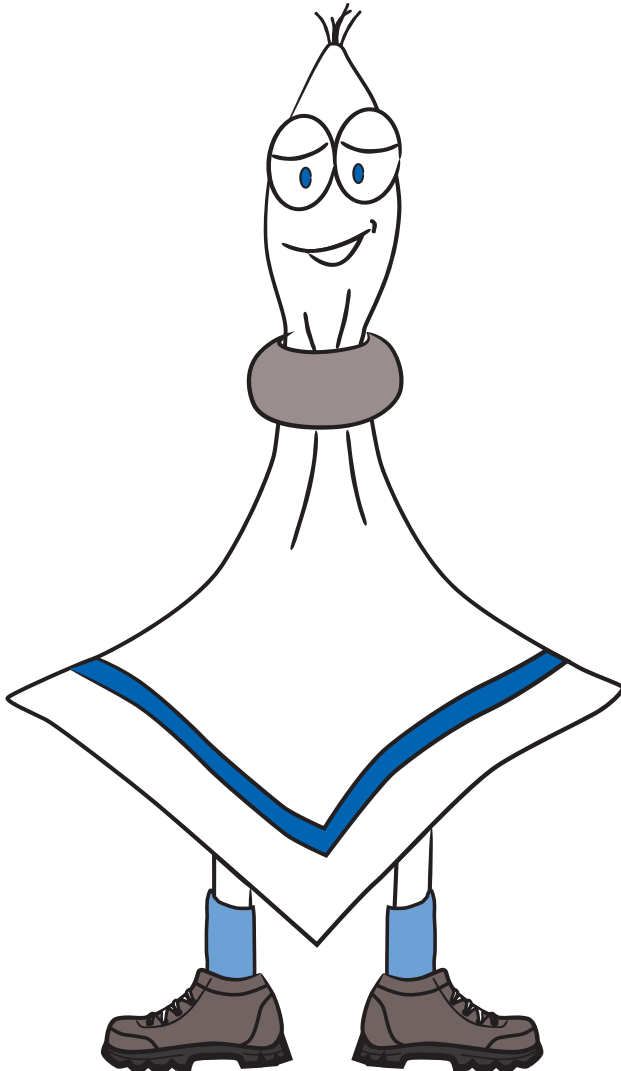


# ORGANISATIEDISSONANTIE

Hebben wij dat?



©2015 Marianne Kok

Titel            Organisatiedissonantie  
Ondertitel    Hebben wij dat?  
ISBN            978-90-823911-0-7  
Druk            Eerste druk, 2015  
NUR            801 – management algemeen

Trefwoorden: baanonzekerheid, flexibele organisatie, innovatief organiseren, leiderschap, management, nieuwbestuur, organisatiedissonantie, reorganiseren, sociale innovatie, strategisch HRM, verandermanagement

Auteur	Marianne Kok
Uitgave	Thorongla
Illustraties en vormgeving	Joyce Lankhaar, Volvuur
Fotografie	Ineke Kok
Eindredactie	Cees van Dijk, Nomas
Drukwerk	Grafistar

©2015 Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



# Leeswijzer

## 1. Wat is organisatiedissonantie?

## 2. Crisis in organisaties: waar gaat het mis?

Oorzaken van crisis bij snelle groei  
Oorzaken van crisis bij oudere stabiele organisaties

## 3. Dissonantie: een stimulans voor vernieuwing?

Van servet naar tafellaken: fasen van ontwikkeling  
Herkennen van mogelijkheden voor innovatie

## 4. Stagnatie: lessen voordat u gaat reorganiseren

### 5. Gereedschapskist bij reductie

Hoe wordt reductie doorgevoerd?  
Voorkomen van onbedoelde neveneffecten

### 6. Gereedschapskist bij vernieuwing en groei

Organiseren van werk  
Flexibel werken  
Teams  
Zelfsturende teams

### 7. Werken met mensen bij reductie

Aandacht voor mensen die blijven  
Reageren op stress  
Communicatie

### 8. Werken met mensen bij vernieuwing en groei

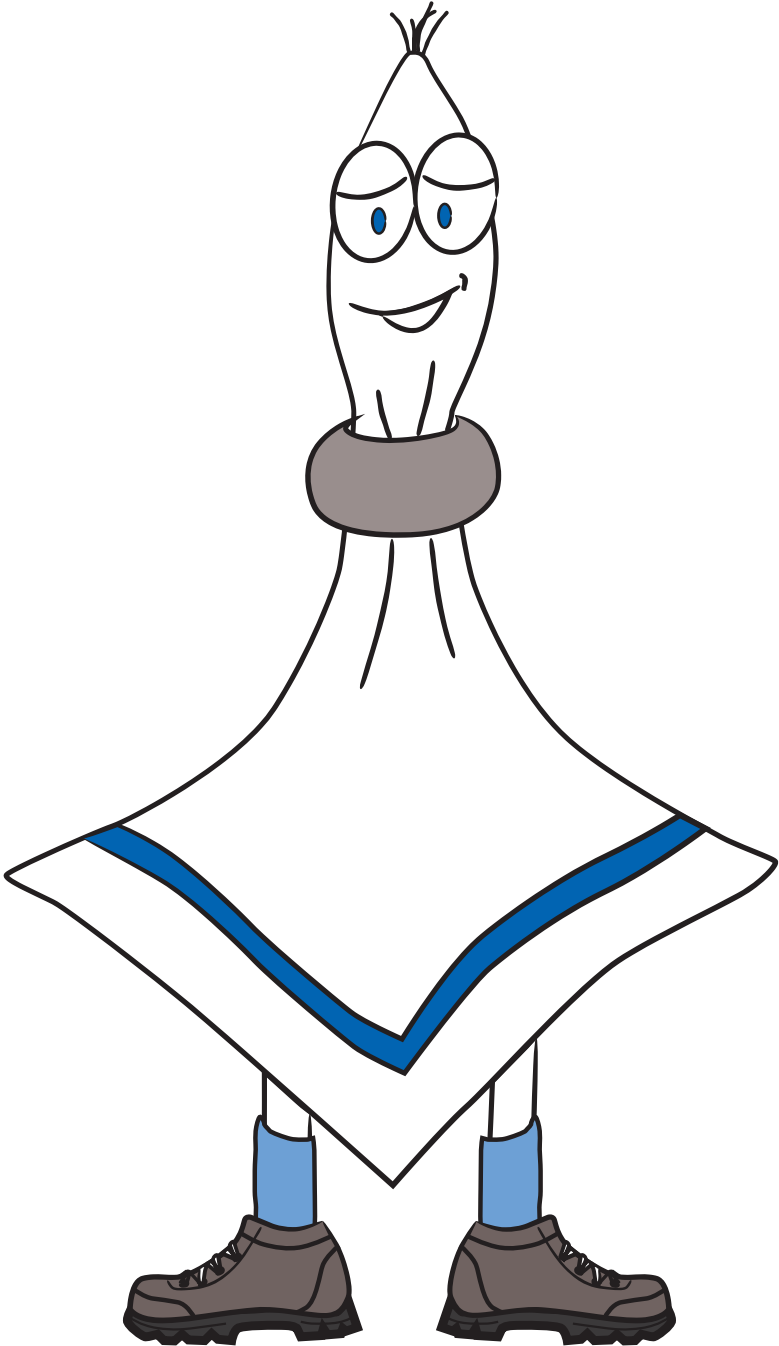
Kansen voor medewerkers  
Motivatie  
Groei van teams  
Momenten die er toe doen

## 9. Met mensen veranderen

# Inhoudsopgave

<b>1. Wat is organisatiedissonantie? .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Crisis in organisaties: waar gaat het mis? .....</b>	<b>13</b>
<i>Burn-out syndroom, oorzaken van crisis bij snelle groei .....</i>	14
Organisatie in balans bij groei .....	18
Oorzaken van crisis bij oudere stabiele organisaties .....	19
<b>3. Dissonantie: een stimulans voor vernieuwing? .....</b>	<b>25</b>
Van servet naar tafellaken: fasen van ontwikkeling .....	25
Kenmerken van de organisatie .....	28
Herkennen van mogelijkheden tot innovatie .....	30
<b>4. Stagnatie: lessen voordat u gaat reorganiseren .....</b>	<b>31</b>
Is een niet-hiërarchisch ontwerp mogelijk? .....	31
Hoe beïnvloedt vorm het functioneren? .....	32
Effecten van het verwijderen van managementlagen .....	33
Organisatievormen uit het verleden herhalen zich .....	33
<i>Best practices</i> maken niet waar wat ze beloven .....	35
<i>Evidence-based management</i> , wat is het? .....	36
<b>5. Gereedschapskist bij reductie .....</b>	<b>39</b>
Hoe wordt reductie doorgevoerd? .....	39
Uitbesteden .....	42
Regie .....	43
Voorkomen van onbedoelde neveneffecten .....	45
De praktijk .....	48

<b>6. Gereedschapskist bij vernieuwing en groei .....</b>	<b>53</b>
Tijdelijke projectstructuren en organisatievormen .....	54
Ontwikkelen van nieuwe diensten door samenwerking .....	58
Tijdelijke inzet van professionals .....	59
Flexibel werken met de vaste kern .....	60
Effectief werken met teams .....	63
Zelfsturende teams .....	65
<b>7. Werken met mensen bij reductie .....</b>	<b>69</b>
Aandacht voor de mensen die blijven .....	70
Reageren op stress .....	72
Communicatie bij reorganisaties .....	76
Sociaal plan .....	77
Reductie in de praktijk: een documentaire .....	78
<b>8. Werken met mensen bij vernieuwing en groei.....</b>	<b>81</b>
Motivatie .....	81
Groei van teams .....	82
Momenten die er toe doen bij het leiden van teams .....	85
<b>9. Met mensen veranderen .....</b>	<b>89</b>
Wat is de organisatiecultuur en kun je die beïnvloeden? .....	89
Met mensen veranderen bij organisatiedissonantie .....	93
Inspiratie .....	96
<b>Literatuur .....</b>	<b>104</b>
<b>Dankwoord .....</b>	<b>107</b>
<b>Over de auteur .....</b>	<b>109</b>



# 1. Wat is organisatiedissonantie?

Veel organisaties in de dienstverlening hebben de afgelopen jaren moeten bezuinigen, terwijl met minder middelen meer kwaliteit moet worden geleverd.

Bij dissonantie\* in organisaties (*Organisation Dissonance*) is de balans verstoord tussen de marktvraag en het aanbod dat de organisatie kan leveren. In dit boek beschrijf ik de maatregelen die managers treffen bij organisatiedissonantie en de (onbedoelde) effecten van sturing op de organisatie, op de teams en op de mensen die in de organisatie werken. Hoe een organisatie reageert bij dissonantie is van grote invloed op het creëren van een organisatie in balans. Een juiste reactie kan zorgen voor verdere ontwikkeling, een verkeerde dat een organisatie in een crisis komt en in haar voortbestaan wordt bedreigd.

Dit boek geeft antwoord op de volgende vragen:

1. Crisis: waar gaat het mis?
2. Wat zijn strategieën om met dissonantie om te gaan?
3. Waar kunt u ruimte maken om innovatief te reageren op een veranderende vraag?
4. Waarop moet u letten voordat u gaat reorganiseren?
5. Welke gereedschappen gebruikt u bij reductie en wat gebeurt er met mensen tijdens reductie?
6. Hoe maakt u uw organisatie robuust en zorgt u voor een organisatie in balans?
7. Hoe werkt u met mensen bij vernieuwing en groei?
8. Hoe geeft u samen met medewerkers en belanghebbenden handen en voeten aan veranderingen?

*\* Dissonantie is gelijk aan disharmonie ofwel een combinatie van tonen die raar klinken omdat ze niet in harmonie zijn.*

U kunt dit boek gebruiken als handboek bij organisatiedissonantie. Mijn kennis over de praktijk combineer ik met informatie uit onderzoek dat ik heel bruikbaar vind voor de praktijk.

Het boek is ontstaan als antwoord op de eerder genoemde vragen die klanten mij hebben gesteld. Ik heb geadviseerd over strategie bij zowel een toenemende als een afnemende vraag naar diensten of producten. Bij verschillende organisaties in de dienstverlening heb ik veranderingsprocessen zelf aangestuurd.

U vindt een beschrijving van onderzoek dat ik ben tegengekomen in sociaalwetenschappelijke vaktijdschriften en literatuur op het gebied van management, organisatieontwikkeling en gedrag. Naast de aanbevelingen uit het onderzoek vindt u in ieder hoofdstuk voorbeelden uit de praktijk en tips om met organisatiedissonantie om te gaan.

U kunt dit boek gebruiken bij het maken van een verbeteringsplan voor uw organisatie, het vernieuwen ervan of het realiseren van veranderingen.

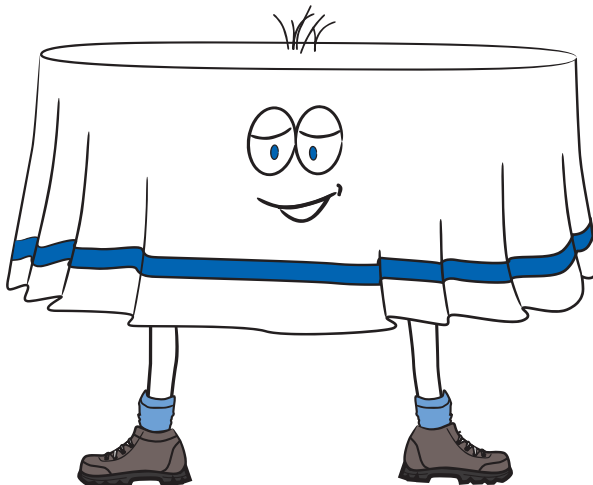


## 2. Crisis in organisaties: waar gaat het mis?

De managementliteratuur staat bol van verhalen over hoe een organisatie kan groeien en vol met informatie over succesvolle managers die hun bedrijf laten bloeien en het beste uit mensen halen. In de afgelopen jaren zijn echter veel organisaties failliet gegaan, of zijn onderdelen van organisaties verkocht of opgeheven.

Vaak zijn er genoeg (externe) redenen aan te voeren voor het verlies aan marktwaarde. In Nederland werd de afgelopen jaren veelal de schuld gegeven aan de recessie. In bepaalde sectoren zijn economische invloeden inderdaad te benoemen als oorzaken voor de crisis. Ook zijn er patronen te zien bij organisaties in de uitdagingen die zij tegen zullen komen, afhankelijk van de fase en de grootte van de organisatie. Er zijn echter nog andere factoren die een rol spelen. Sommige organisaties zijn immers in dezelfde omstandigheden wel succesvol daar waar andere organisaties falen.

Eerst schets ik de oorzaken van een crisis bij snelle groei en hoe managers een organisatie in balans kunnen ontwikkelen. Vervolgens beschrijf ik de oorzaken van crisis bij stabiele oudere organisaties en de wijze waarop managers met een dergelijke crisis kunnen omgaan.



Inzicht in organisatiedissonantie levert instrumenten om een organisatie te leiden wanneer de balans verstoord is tussen de markt vraag en het aanbod. Bedrijven hebben vaak te maken met zowel reductie als groei. Dat vergt inspiratie, creatie en innovatie.

“Ik denk dat dit boek uiterst bruikbaar kan zijn voor organisaties die met deze problematiek te maken hebben en dat zijn er veel, tegenwoordig. De vorm is goed gekozen, omdat de lezer zich niet eerst door allerlei theorieën of modellen hoeft te werken voordat hij aansluiting bij de realiteit vindt. De auteur beschrijft wat zij in haar praktijk als organisatieadviseur heeft gezien en verwijst naar wetenschappelijke artikelen die een mooie analyse bieden of suggesties voor aanpak geven. Ook geeft zij aan waarmee je rekening kunt houden in de praktijk. Zeer verfrissend.”

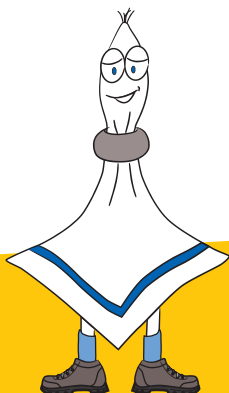
Kiki Poppes, hoofd HRM, ACTA

“Fantastisch boek, leuk om te lezen, vlot geschreven en boordevol praktische adviezen. Een *must have* voor bestuurders en directeuren in de dienstverlening.”

Annemieke Nauta, directiesecretaris, de Alliantie

“Het leiden van een organisatie in een concurrerende markt is een grote uitdaging. Managers vinden in dit boek inspiratie voor vernieuwing. Marianne levert vanuit een breed perspectief bruikbare kennis en zij doet dat met gevoel voor mensen.”

Hans Bakker, algemeen directeur, Amsterdam RAI B.V.



ISBN 978-90-823911-0-7



9 789082 391107