

# KENNISWERKERS & DE FORMELE ORGANISATIE

*een onderzoek naar de betekenissen die kenniswerkers  
geven aan de formele processen & systemen  
in een professionele organisatie*



**Rotterdam School of Management**  
**Erasmus University**

**KENNISWERKERS**  
**&**  
**DE FORMELE ORGANISATIE**

*een onderzoek naar de betekenissen die kenniswerkers  
geven aan de formele processen & systemen  
in een professionele organisatie*

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde,  
Major Management van Verandering  
Juni 2012  
Nienke Schilstra

**Afstudeercommissie:**

**Begeleider:** Dr. M. Flory

**Meelezer:** Prof.dr. P.P.M.A.R. Heugens

**Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur.**

**Het gepresenteerde werk is origineel en geen andere bronnen zijn gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.**

**De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.**

## VOORWOORD

Het is zo ver, voor u ligt mijn scriptie in het kader van de Parttime Opleiding MScBA Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Dit onderzoek is voor mij een ontdekkingsreis geweest, zoals mooi beschreven in het verhaal van Toon Tellegen dat u onderaan deze pagina vindt. In dit onderzoekstraject was het voor mij een uitdaging om open te blijven staan voor diverse perspectieven en me niet blind te staren op een kleine kiezelsteen waar de Eekhoorn van het verhaal zichzelf in verloor. Immers, een onderzoek vindt altijd plaats in een bepaalde context.

Dit voorwoord gebruik ik om een aantal mensen te bedanken. Marja Flory heeft in de rol van eerste begeleider voor veel aanscherping en nieuwe inzichten gezorgd. Fijn dat je geen blad voor de mond neemt, dat heeft me veel duidelijkheid geboden! Pursey Heugens heeft als meezeer op de juiste momenten de juiste inzichten gegeven, waardoor de scriptie meer in balans is. Veel dank aan alle mensen van de organisatie waar ik dit onderzoek heb uitgevoerd. Dank voor jullie mening, observaties en interesse. Ook dank aan de *peer debriefers* die de tijd hebben genomen om mee te lezen en denken in mijn onderzoek.

Mijn familie en vrienden hebben bijna twee jaar lang met geduld geluisterd naar mijn belevenissen in deze studie, fijn dat jullie er zijn! En dan mijn liefste Jolanda: wat ben jij eigenlijk niet geweest in deze twee jaar? Coach, meezeer, geduldig luisteraar, adviseur, entertainer, mijn liefdevolle partner, en zo kan ik nog wel even doorgaan. Dankdankdank!

### Nienke Schilstra, juni 2012

*De eekhoorn keek met grote ogen naar de wereld om hem heen. Het was een warme dag in de zomer en daar was de grasspriet die groen en scherp omhoog schoot uit de zwarte grond. En daar lag de kiezelsteen met zijn kronkelige grijze strepen en daar de wortel van de beukenboom. De wereld!*

*De eekhoorn schudde zijn hoofd en besloot eens nauwkeuriger naar de wereld te kijken. Hij raapte de kiezelsteen op en zag midden in de steen een paar kleine gaatjes zitten. Hij bracht zijn ogen wat dichterbij en zag op de bodem van een van de gaatjes een stofje liggen, en midden in dat stofje liep.....*

*Op dat ogenblik voelde de eekhoorn een hand op zijn schouder.*

*"Eekhoorn!" zei de giraffe. De eekhoorn schudde zijn hoofd en zei: "Je stoort me giraffe. Ik zag steeds meer van de wereld, ik kon steeds verder kijken.....En net nu moet jij komen....."*

*"Ga je mee?" vroeg de giraffe. "Waarheen?" "Op ontdekkingsreis" "Om wat te ontdekken?" "Ja, als ik dat wist was het geen ontdekkingsreis meer."*

*De eekhoorn zuchtte opnieuw. Hij werd zo moe van ontdekkingsreizen. Het waren er zoveel. En elke keer ontdekte je weer iets nieuws. Het was altijd hetzelfde.*

*"Goed," zei hij. "Laten we maar op ontdekkingsreis gaan."*

*Hij sjokte achter de giraffe aan, in de richting van de rand van het bos. Daar ontdekten zij de mier die lag te slapen en de beer die aan een met honing ingesmeerd voorwerp sabbelde.*

*Daar ontdekten zij ook hoe warm het was, die dag en gingen zij zitten aan de oever van de sloot langs het weiland.*

*Samen ontdekten zij daar hoe gemakkelijk het is in slaap te vallen aan de rand van de wereld.*

*Toon Tellegen, Misschien wisten zij alles, 1995*

# INHOUDSOPGAVE

<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>- 3 -</b>
<b>HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE</b> .....	<b>- 7 -</b>
INLEIDING .....	- 7 -
1.1 DOEL VAN DE STUDIE .....	- 8 -
1.2 VERONDERSTELLINGEN VAN DE STUDIE .....	- 8 -
1.3 PROBLEEMDEFINITIE & VRAAGSTELLING.....	- 9 -
1.3.1 <i>Onderzoeksvraag</i> .....	- 9 -
1.4 DEFINITIES VAN CONCEPTEN.....	- 10 -
1.4.1 <i>Betekenisgeving</i> .....	- 10 -
1.4.2 <i>Formele processen &amp; systemen</i> .....	- 10 -
1.4.3 <i>Kenniswerkers</i> .....	- 10 -
1.4.4 <i>Professionele organisatie</i> .....	- 10 -
1.5 BESCHRIJVING ONDERZOEKSOBJECT: ABC.....	- 11 -
<b>HOOFDSTUK 2 LITERATUUR REVIEW</b> .....	<b>- 12 -</b>
2.1 INTRODUCTIE IN ORGANISATIETHEORIE .....	- 12 -
2.1.1 <i>Inleiding</i> .....	- 12 -
2.1.2 <i>Organisatieverandering: gepland of spontaan</i> .....	- 13 -
2.1.3 <i>Relevantie voor dit onderzoek</i> .....	- 16 -
2.2 BETEKENIS-/ZINGEVING & ‘THEORY IN USE’ .....	- 16 -
2.2.1 <i>Betekenis-/zingeving</i> .....	- 16 -
2.2.2 <i>Wat we zeggen is niet altijd wat we doen</i> .....	- 18 -
2.3 KENNISWERKERS.....	- 20 -
2.3.1 <i>Wie zijn die kenniswerkers?</i> .....	- 20 -
2.3.2 <i>De context van een professionele organisatie</i> .....	- 20 -
2.3.3 <i>Motivatie van kenniswerkers</i> .....	- 21 -
2.4 BALANCEREN TUSSEN FORMEEL EN INFORMEEL .....	- 22 -
2.4.1 <i>Bureaucratie</i> .....	- 22 -
2.4.2 <i>Enabling of coercive</i> .....	- 23 -
2.4.3 <i>Balanceren tussen formeel en informeel organiseren</i> .....	- 23 -
2.4.4 <i>Het 7S model als kader voor de formele organisatie</i> .....	- 25 -
2.4.5 <i>Strategie</i> .....	- 26 -
2.4.6 <i>Structuur</i> .....	- 26 -
2.4.7 <i>Processen &amp; Systemen</i> .....	- 27 -
2.5 INTEGRATIE VAN CONCEPTEN.....	- 28 -
2.5.1 <i>Verschillende werelden</i> .....	- 28 -
2.5.2 <i>Motivatie van kenniswerkers aan formele processen</i> .....	- 28 -
2.5.3 <i>Enabling bureaucratie &amp; betekenisgeving</i> .....	- 29 -
<b>HOOFDSTUK 3 METHODOLOGIE</b> .....	<b>- 30 -</b>
3.1 HET SOCIAAL CONSTRUCTIONISTISCH PERSPECTIEF .....	- 30 -
3.2 HERMENEUTIEK .....	- 31 -
3.2.1 <i>Hermeneutische cirkel</i> .....	- 31 -
3.3 NATURALISTIC INQUIRY .....	- 32 -
3.3.1 <i>Kwaliteitscriteria</i> .....	- 32 -
3.4 ROL VAN DE ONDERZOEKER.....	- 33 -
3.5 ONDERZOEKSAANPAK .....	- 33 -

3.6 ONDERZOEKS- EN ANALYSEMETHODEN .....	- 34 -
3.7 ANALYSEMETHODEN .....	- 35 -
3.7.1 <i>Analyse op basis van: espoused theory &amp; theory in use</i> .....	- 36 -
3.7.2 <i>Beschrijvend kader: 7Smodel</i> .....	- 36 -
3.7.3 <i>Triangulatie</i> .....	- 37 -
3.8 METHODE BEANTWOORDING DEELVRAGEN .....	- 37 -
<b>HOOFDSTUK 4 FINDINGS .....</b>	<b>- 38 -</b>
4.1 STRATEGIE (STRATEGY) .....	- 38 -
4.2 SYSTEMEN & PROCESSEN (SYSTEMS) .....	- 39 -
4.2.1 <i>Formele processen en systemen</i> .....	- 39 -
4.2.2 <i>Ondersteunende diensten en processen</i> .....	- 40 -
4.3 STRUCTUUR (STRUCTURE) .....	- 41 -
4.4 MANAGEMENTSTIJL (STYLE) .....	- 42 -
4.5 GEDEELDE WAARDEN (SHARED VALUES) .....	- 44 -
4.6 MENSEN (STAFF) .....	- 45 -
4.7 SLEUTELVAARDIGHEDEN (SKILLS) .....	- 47 -
4.8 SYNTHESE VAN 9 PROPOSITIES .....	- 48 -
<b>HOOFDSTUK 5 CREDIBILITY .....</b>	<b>- 49 -</b>
5.1 RESULTATEN WORKSHOPS .....	- 49 -
5.2 RESULTATEN PEER REVIEW .....	- 52 -
5.3 ANTWOORD OP ONDERZOEKSVRAAG .....	- 54 -
5.4 BEPERKINGEN VAN DIT ONDERZOEK .....	- 57 -
<b>HOOFDSTUK 6 DISCUSSIE .....</b>	<b>- 58 -</b>

## **SAMENVATTING**

Onderzoekers lijken het met elkaar eens te zijn: geef die kenniswerker de autonomie en verantwoordelijkheid om zijn<sup>1</sup> werk goed te verrichten (Herzberg, 1968; Weggeman; 2007, Pink; 2010). Kenniswerkers willen hun werk namelijk goed doen vanuit een intrinsieke drijfveer. Val ze niet lastig met planning- en controle als het niet nodig is. Echter, iedere organisatie heeft formele processen en systemen om 'de boel te organiseren'. De primaire vraag in dit onderzoek is hoe kenniswerkers betekenissen geven aan deze formele processen en systemen.

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

*Welke betekenissen geven kenniswerkers aan formele processen en systemen in een professionele organisatie?*

Het paradigma van dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd vanuit het sociaal constructionisme. Deze filosofie gaat ervan uit dat betekenis in onderlinge interactie tussen mensen en omgeving – als sociaal proces - wordt geconstrueerd. Vanuit een hermeneutische onderzoeksfilosofie is invulling gegeven aan de hermeneutische cirkel, zoals filosoof en historicus Dilthey beschrijft: 'van eigen ervaring naar de interpretatie van de ervaringen van anderen en weer terug naar de eigen ervaringen' (Boeije, 2005). Dit vraagt om gezamenlijke analyse en interactie om te komen tot onderling begrip tussen betrokkenen. In dit onderzoek is door middel van interviews, observaties, documentatie-analyse en workshops invulling gegeven aan dit begrip. Object van onderzoek is een professionele kennis organisatie (ABC in dit onderzoek).

### **Analyse en uitkomsten**

Argyris (1957) heeft een theorie ontwikkeld waarin de begrippen '*espoused theory*' en '*theory in use*' worden geïntroduceerd. '*Espoused theory*' staat voor de manier waarop we denken te handelen, wat we bedoelen staat vaak op papier, het is de 'beleden' theorie/manier van doen. In de praktijk is echter de '*theory in use*' actief: hoe we daadwerkelijk handelen. Deze theorie heeft als basis gediend voor de analyse (op organisatieniveau) van de thema's die zichtbaar zijn geworden uit de diverse onderzoeksmethoden. De keuze voor deze theorie is gebaseerd op de discrepantie die in de eerste fase van het onderzoek naar voren kwam. De geschreven en beleden manier van doen is op diverse onderdelen niet herkenbaar in de praktijk of wordt daar niet toegepast.

Als beschrijvend kader voor de formele organisatie is het 7S model gekozen van Peters & Waterman (1982). Zij ontwikkelde het 7S model waarin zowel de (traditionele) elementen aan de 'harde' kant van organiseren als de 'softe' elementen aandacht krijgen. Je zou kunnen zeggen dat een organisatie op basis van deze zeven elementen ingericht zou moeten worden. In dit onderzoek dient dit model als beschrijvend kader voor de formele organisatie. Hieronder vindt u per 7s element de proposities die tot stand zijn gekomen op basis van de *theory in use*. De proposities tonen in essentie de wijze waarop kenniswerkers

---

<sup>1</sup> Waar zijn of hij wordt gebruikt, kunt u uiteraard ook haar of zij lezen

de elementen van de formele organisatie ervaren en hier betekenissen aan geven. De (in)richting van de organisatie lijkt inhoudelijk geen grote bezwaren op te leveren. Men heeft vooral bezwaar tegen de wijze waarop dit wordt uitgevoerd. Dat komt bijvoorbeeld sterk terug in de proposities rondom Systemen & Processen; de ondersteunende processen staan in de perceptie van kenniswerkers ver af van de praktijk en lijken vaak niet behulpzaam te zijn. Kenniswerkers zijn van nature niet geneigd om het formele proces te volgen, worden vaak betiteld als eigenwijs en vinden hun eigen weg wel uit. Dit gegeven helpt niet bij het vormgeven van uniforme ondersteunende processen. Hiernaast is er een apathische houding ontstaan dat er voor zorgt dat het hen 'niet veel meer kan schelen'. Dit zorgt er voor dat er geen feedback meer wordt gegeven aan stafdiensten of hoger management.

<b>7 S ELEMENT</b>	<b>PROPOSITIE</b>
STRATEGIE (STRATEGY)	1. De strategie wordt niet vertaald naar de lagere echelons met als gevolg dat de strategie niet doorleefd is op niveau van de kenniswerker.
SYSTEMEN & PROCESSEN (SYSTEMS)	2. De ondersteunende dienst gedraagt zich niet als ondersteuning en er is bovendien een wederzijdse ongewenste afstand tussen kenniswerker en stafdienst. 3. De bedachte formele processen sluiten niet aan bij de praktijk en kosten meer tijd dan het informeel regelen. 4. De tevredenheid over bepaalde processen hangt samen met de mensen die het uitvoeren.
STRUCTUUR (STRUCTURE)	5. De onderliggende doelstelling wordt geaccepteerd, de matrix organisatie wordt echter door kenniswerkers als ingewikkeld ervaren.
MANAGEMENTSTIJL (STYLE)	6. Tussen mensen in de RvB en mensen van de werkvloer bestaat een enorme kloof, communicatie ontbreekt.
GEDEELDE WAARDEN (SHARED VALUES)	7. Men maakt zich niet meer druk over de organisatie, er is weinig vertrouwen en er is een apathische houding ontstaan. De gedeelde waarden hebben in de praktijk al betekenis.
MENSEN (STAFF)	8. Ondanks dat er verschillen tussen kenniswerkers bestaan, zijn ze te karakteriseren als eigenwijs en slim. Bovendien willen ze graag zelf bepalen hoe ze hun werk uitvoeren.
SLEUTELVAARDIGHEDEN (SKILLS)	9. Ten aanzien van de kernkwaliteit van de organisatie bestaat geen eenduidig beeld, kenniswerkers zijn wel trots op (het inhoudelijke werk van) de organisatie.

### ***Antwoord op onderzoeksvraag***

In antwoord op de centrale onderzoeksvraag vindt u hieronder puntsgewijs de conclusie en oorzaken die ten grondslag liggen aan deze betekenissen.

Kenniswerkers zijn van nature niet geneigd om het formele proces te bestuderen en daarna te volgen, maar doen vanuit hun persoonlijke- en vak ethiek vaak wat hen het juiste lijkt. Over de totstandkoming van de formele systemen en processen is weinig tevredenheid. Ze ervaren dat de beschreven processen en systemen als leidraad dienen in de formele organisatie, maar een discrepantie tonen met de informele organisatie. Wat de makers van het formele beleid (voornamelijk hoger management en staf) zeggen of schrijven is niet altijd wat in de praktijk plaatsvindt. De formele organisatie is dus geen weergave van de informele organisatie en vice versa.



Om bovenstaande conclusie te verklaren vindt u hieronder de oorzaken die ten grondslag liggen aan deze betekenissen en/of gedrag van kenniswerkers:

1. Betekenissen worden door hogere echelons bepaald voor de kenniswerker. *Sensemaking* als collectief constructieproces van de organisatierealiteit vindt dus eigenlijk niet plaats. *Sensemaking* richt zich op de werkelijkheden van het dagelijks leven waarin individuen met elkaar interacteren om betekenis/zin te geven aan de situaties waarin zij zich bevinden (Weick, 2005).
2. Er is weinig congruentie tussen wat formeel beleden wordt en (informeel) plaatsvindt in de praktijk. De formele organisatie sluit niet aan op de werkelijkheden in de praktijk.
3. De motivatie en typering van kenniswerkers vraagt om autonomie. Kenniswerkers hebben een grote behoefte aan autonomie: vrijheid om zelf richting te geven.
4. Door de vele wijzigingen, zonder participatie in proces, is er steeds meer apathie ontstaan. Kenniswerkers worden niet betrokken in de verandering zelf, enkel de uitkomsten van het proces krijgen ze te horen.
5. Er is letterlijk afstand tussen kenniswerkers en ondersteunende diensten. Dat heeft tot gevolg dat figuurlijk gezien ook meer afstand wordt ervaren (wij tegen zij). Vooraf bedachte ondersteunende processen zijn veelal regelgestuurd in plaats van principe gestuurd.
6. De wijze van veranderen is vooral gericht op geplande (monovocale) organisatieverandering. In veranderingsprocessen is weinig participatie van kenniswerkers.

### ***Discussie***

Vanuit de conclusies en onderliggende oorzaken vindt u hieronder drie oplossingsrichtingen.

#### *1. Doorbreken van 'wij versus zij'-> naar collectief proces van sensemaking*

We moeten weer leren te leren. Professionals hebben volgens Argyris verleerd om te leren van fouten en te reflecteren op eigen gedrag. Liever geven zij een ander de schuld: defensief gedrag (Argyris, 1991). Hij adviseert om vooral te reflecteren in het moment. Dat geeft inzicht hoe individuen hun defensief gedrag kunnen aanpassen door terug te gaan naar je eigen (bewuste danwel onbewuste) veronderstellingen. Echter, hoe kunnen we op niveau van de organisatie op andere manieren interactiepatronen doorbreken? Collectieve zingeving vraagt om interactie en contact. Er bestaat in de praktijk geen ruimte meer om de werkelijkheidsbeelden of betekenissen van de kenniswerkers in interactie met (hoger) management te delen, communicatie is vooral het gericht op het zenden van informatie. Het dominante werkelijkheidsbeeld van hoger management en staf overheerst. Om voorgaande te doorbreken vraagt om een ander paradigma. Zonder onderlinge interactie ontstaat er geen deling van beelden en krijgen de kenniswerkers alleen de 'uitslagen' van een proces te horen. Om die interactie vorm te geven, vraagt een andere zienswijze op veranderen. Dat hoeft niet bij alle veranderingen, maar wel bij diegene die voornamelijk te maken hebben met het gedrag van mensen. Van gepland-monovocaal veranderen naar spontaan-polyvocaal.

Organisaties waarin de individuen leren om ander gedrag (zogenaamde 'Model 2') te vertonen, kunnen defensieve patronen doorbreken en een lerende organisatie worden op basis van *double loop learning* (Argyris, 1995). De onderliggende waarden van 'Model 2' gedrag (in use) zijn: valide informatie; een vrije en goed geïnformeerde keuze; intern commitment en compassie (Bouwman & Wouterson, 2010).

Aangezien je niet altijd weet hoe jouw gedrag overkomt, is het nodig om met elkaar het gesprek aan te gaan en feedback te geven en ontvangen. Er zijn diverse methodieken om met elkaar te reflecteren op het kader van ieder individu. Verder zou het wij versus zij beeld worden geminimaliseerd door van elkaar te weten wat de bijdrage is aan de organisatie; simpelweg duidelijkheid wat de taken en verantwoordelijkheden van de ander zijn. Het is me opgevallen dat veel mensen geen idee hebben wat mensen op het hoofdkantoor doen en vice versa. Elkaar begrijpen begint met elkaar kennen. Dat lukt niet alleen met papier: geschreven teksten communiceren nauwelijks. Een klein begin kan ook zijn om eens te wisselen van functie: het daadwerkelijk ervaren van het perspectief van de ander door het werk voor een paar dagen over te nemen.

## 2. *Kies de juiste organiseerprincipes voor inrichting van processen en systemen*

De keuze voor organiseerprincipes is relevant om te bepalen op welke wijze verandering en inrichting plaatsvindt. Ten eerste is een externe en open oriëntatie belangrijk: de klant is het centrale uitgangspunt. Voor de inrichting van de ondersteunende processen en systemen betekent dit vooral een focus op een faciliterende (*enabling*) bureaucratie. Faciliterend voor de gewenste output, maar ook faciliterend voor de mensen die ermee werken. Naast deze manier van faciliteren, is differentiatie een belangrijk uitgangspunt: een '*one size fits all*' benadering past niet. Ga uit van principes in plaats van regels en pas dit toe bij de meerderheid van de populatie: stuur op output. Zoals Prof.dr. Weggeman dit benadert: pas principes toe, tenzij personen of groepen dit niet kunnen of niet willen: pas dan de traditionele planning & control aanpak toe.

## 3. *Aansluiten formele organisatie op informele organisatie*

De keuze of de formele organisatie zou moeten aansluiten op de informele organisatie of vice versa, begint met een expliciete keuze van topmanagement. Bij de motivatie van kenniswerkers past vooral het Rijnlandse model waarbij logischerwijs de informele organisatie invloed heeft op de formele organisatie. Dat wil niet zeggen dat alle regels overboord gegooid moeten worden. Om met elkaar een gedeeld beeld te creëren bij 'wat is minimaal nodig' is dus gezamenlijkheid en interactie nodig. Ondernemer Roland Hameeteman (2011) heeft een boek geschreven waarin hij, vanuit zijn eigen ervaring, beschrijft dat een organisatie zowel een geel perspectief als blauw perspectief nodig heeft. De term blauw beschrijft de minimale structuur en processen die nodig zijn om creatief (geel) te zijn. Het sluit aan bij het perspectief dat enige (formele) organisatie nodig is. Het proces van totstandkoming zou de volgende vraag moeten beantwoorden: hoe kan de formele werkelijkheid zo goed mogelijk aansluiten op de informele werkelijkheid. Voor verder onderzoek kan het interessant zijn wat de invloed is van een minimale formele organisatie. Hiernaast is het vormgeven van gezamenlijke interactie in de praktijk vaak een lastig proces. Ondanks de kracht van *face-to-face* contact kan technologie hier mogelijk een rol in spelen door mensen op een gemakkelijke en toegankelijke manier met elkaar in contact te brengen.

# HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE

## INLEIDING

Aan groeiend gras hoef je niet te trekken, want dat groeit vanzelf wel. Bij de motivatie van kenniswerkers werkt dat eigenlijk op een zelfde manier. Kenniswerkers zijn vanuit intrinsieke motivatie vaak gedreven om het 'goede' te doen. Een gezamenlijke ambitie en gedeelde waarden kunnen helpen om de motivatie verder te versterken. Kenniswerkers houden niet van regels en procedures die, vanuit hun perspectief, vooral bestaan ter bevrediging van de controledrift van managers. De uitdaging in de praktijk is het creëren van een werkzaam evenwicht tussen anarchie en planning en control (Weggeman, 2007). Prima om het te hebben over de kwaliteit van het werk, of de doelstellingen van de organisatie, maar val ons verder niet lastig. Echter, in iedere organisatie bestaan processen en systemen om 'de boel te organiseren'. Daarbij valt te denken aan formele strategieprocessen, ondersteunende processen van stafdiensten en allerhande (IT) systemen. Begin 20<sup>e</sup> eeuw heeft Max Weber reeds beschreven hoe 'de ideale bureaucratie' er uit zou moeten zien. Dat heeft hij gedaan vanuit de eerlijke intentie voor gelijke behandeling van een ieder in organisatie en voor efficiency. Toch heeft het woord bureaucratie nog vaak een negatieve connotatie. Dat werpt bij mij de vraag op wat de meer recente beelden en paradigma's ten aanzien van bureaucratie zijn.

Ten aanzien van deze formele wijze van inrichten in organisaties kwamen Peters & Waterman (1982) in hun onderzoek naar kenmerken van excellente organisaties tot de conclusie dat er veel aandacht is voor de structuur- en strategie gerelateerde elementen in een organisatie. Echter, de menselijke factor en 'waarden' ontbraken. Op basis van dit onderzoek ontwikkelde zij het 7S model waarin zowel de (traditionele) elementen aan de 'harde' kant van organiseren als de 'softe' elementen aandacht krijgen. Je zou kunnen zeggen dat een organisatie op basis van deze zeven elementen ingericht zou moeten worden. Naast de formele manier van organiseren (hoe hoort het volgens 'officiële bronnen') bestaat ook de informele organisatie. Onder andere Argyris (1957) en Bernard (1962) ontdekten in de jaren '50 en '60 al de meerwaarde van de informele aspecten. Informele organisaties zijn nodig om de formele organisatie te laten draaien, met als belangrijkste functie: ze dienen als communicatiemiddel, onderlinge cohesie en de integriteit van het individu (Bernard, 1962). Tussen het geschreven beleid en hoe het in de praktijk daadwerkelijk werkt, lijkt nog wel eens discrepantie te zijn.

Als de informele organisatie ook belangrijk blijkt te zijn, waarom wordt er dan nog steeds veel aandacht geschonken aan de formele organisatie, de formele processen, de formele strategieën, de formele systemen? Aan de andere kant kan een organisatie niet drijven op de informele organisatie, je zal toch bepaalde zaken met elkaar moeten regelen. Hoe werkt dit bij kenniswerkers in een professionele organisatie? Welke betekenissen zij geven aan formele processen en systemen. Waar wordt aandacht aan gegeven, en waaraan niet? Hoe werkt dat eigenlijk in de praktijk van alledag? In dit onderzoek staan de kenniswerkers centraal: de betekenissen geven zij aan die formele organisatie. In dit onderzoek richt ik mij enerzijds op de analyse en mogelijke verklaringen. Anderzijds richt dit onderzoek zich ook op mogelijke verbeteringen om (zowel praktische als wetenschappelijke) relevantie te verhogen. Op zoek naar de werkelijkheden van alledag: hoe werkt het nu echt en hoe kan het beter?

## **1.1 DOEL VAN DE STUDIE**

In veel organisaties wordt gesproken over 'de organisatie' met een veronderstelling dat dit een entiteit is. Een soort eenkoppig wezen dat je kunt aansturen. Op basis van die hypothese wordt, bewust of onbewust, vaak gewerkt. Formele processen, structuren en systemen zijn in iedere organisatie aanwezig. Doel van deze studie is om enerzijds te bezien wat de invloed is van deze vooraf bedachte strategieën, structuren, beleidskeuzes en processen. Dit onderzoek is vooral gericht op het perspectief van kenniswerkers. Zij zien iedere dag grote en kleine veranderingen. Waar men betekenis aan geeft, heeft vooral te maken wat iemand wel of niet waarneemt in een stroom van gebeurtenissen (Weick, 1995). Gezamenlijk construeren mensen een werkelijkheid. Anderzijds is het doel van deze studie om te bezien hoe 'het' nu echt werkt als het gaat over formele processen en systemen in een professionele organisatie. 'Het' is meervoud en wordt bezien vanuit het perspectief van betekenisgeving. Op basis van die analyse geef ik vervolgens antwoord op de vraag welke betekenissen kenniswerkers geven aan formele processen en systemen.

### *Praktische relevantie*

Voor bedrijven kan het interessant zijn om te ontdekken hoe in de praktijk betekenis wordt gegeven aan de formele organisatie. Managers staan soms op afstand van de werkvloer en hebben wellicht een ander beeld bij hoe er wordt gewerkt. Voor kennis intensieve organisaties geeft het inzicht wat de invloed is van alle 'formele zaken'. Welke betekenis heeft dat nu in de praktijk? Eén van de deelvragen in dit onderzoek gaat over de toegevoegde waarde van dit onderzoek: hoe kun je met de uitkomsten van dit onderzoek bepaalde processen en systemen in organisaties verbeteren.

### *Wetenschappelijke relevantie*

In de organisatieliteratuur kunnen we een grote hoeveelheid publicaties vinden over onderwerpen als organiseren, cultuur en (in)formele organisatie. Aan de andere kant is theorie over de motivatie van professionals aanwezig. Dit onderzoek neemt twee specifieke concepten ter hand: enerzijds de (in)formele organisatie en anderzijds kenniswerkers. De combinatie van beide concepten geeft een mogelijke bijdrage aan de wetenschap. Door de onderzoeksvraag te baseren op het begrip 'sensemaking' (Weick, 1995), komt er bovendien een ander perspectief op tafel. De combinatie van deze drie concepten is waar dit onderzoek een bijdrage aan wil leveren.

## **1.2 VERONDERSTELLINGEN VAN DE STUDIE**

Veronderstellingen geven inzicht in wat men wel en niet kan verwachten in deze studie. De filosofie van dit onderzoek (en de onderzoeker) is het sociaal constructionisme. Dit paradigma gaat ervan uit dat de werkelijkheid wordt geconstrueerd door mensen, er bestaat geen objectieve werkelijkheid. De nadruk ligt dan ook op de relatie en interactie tussen mensen. Hiernaast is meervoudigheid een belangrijk begrip. Het produceren van betekenis zorgt voor verschil. In dit onderzoek doet de context er ook toe. Het onderzoeksobject is een professionele organisatie waarin kenniswerkers actief zijn. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen relevant zijn voor andere organisaties, maar zijn in de context van deze organisatie tot stand gekomen.

### 1.3 PROBLEEMDEFINITIE & VRAAGSTELLING

Object van onderzoek is kennisorganisatie ABC<sup>2</sup>. In de afgelopen decennia heeft zij een positie verworven binnen de kennis infrastructuur van Nederland. Ieder jaar worden duizenden projecten uitgevoerd voor klanten bij de overheid, grote bedrijven en het MKB. Het primaire proces bestaat, simpel gezegd, uit het uitvoeren van impactvolle (kennis)projecten voor de vele nationale en internationale klanten door hoogopgeleide professionals. Om dit zo optimaal mogelijk te organiseren, komt de vraag op wat nodig is om dit primaire proces te ondersteunen. Welke processen en systemen zijn hier minimaal voor nodig? Zijn ze überhaupt nodig? Belangrijk uitgangspunt in dit onderzoek is hoe de betrokkenen zelf betekenis geven. Immers, een organisatie bestaat uit mensen die interacteren met elkaar en de omgeving. Welke betekenissen geven zij aan de formele kant van organiseren? Hoe werkt het nu eigenlijk echt in de praktijk? Wat kunnen we daar herkennen aan onderliggende thema's, gevoelens en onbeschreven interacties?

#### 1.3.1 Onderzoeksvraag

De volgende onderzoeksvraag staat centraal in dit onderzoek:

### **Welke betekenissen worden door kenniswerkers gegeven aan formele processen en systemen in een professionele organisatie?**

De volgende deelvragen wil ik graag beantwoorden in het kader van deze onderzoeksvraag:

- Op welke wijze zijn (diverse) processen en systemen formeel ingericht?
- Wat zijn de betekenissen die betrokkenen geven aan de vraag 'hoe werkt het hier nu echt?'
- Hoe kan dit onderzoek van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie?

Om de vraagstelling te visualiseren vindt u onderstaand model hieronder.



<sup>2</sup> Om redenen van vertrouwelijkheid is gekozen voor een fictieve organisatienaam

## 1.4 DEFINITIES VAN CONCEPTEN

### 1.4.1 Betekenisgeving

Mensen zien veranderingen om zich heen. Soms geven ze aandacht aan deze veranderingen, maar soms ook niet. Dat is in iedere context anders en verschilt voor ieder persoon. Waar men betekenis aan geeft heeft vooral te maken met wat iemand wel of niet waarneemt in een stroom van gebeurtenissen (Weick, 1995). Mensen interpreteren deze gebeurtenissen op hun eigen wijze, maar altijd in interactie met anderen. Het samen zin ontdekken (*sensemaking*) in het handelen, is het proces waarmee de organisatierealiteit voortdurend ge(re)construeerd wordt (Weggeman, 2007). Mensen geven dus zelf betekenis aan datgene wat men waarneemt, en men beslist zelf (bewust of onbewust) of men eventuele nieuwe betekenissen omzet in ander gedrag. Kortom, op zowel individueel niveau als collectief niveau worden er bepaalde betekenisconstructies gemaakt. Deze spelen een grote rol in de manier waarop wij ons gedragen, handelen en organiseren.

### 1.4.2 Formele processen & systemen

Het 7S model is ontstaan naar aanleiding van een onderzoek naar de kenmerken van excellente organisaties. Peters & Waterman (1982) kwamen tot de conclusie dat er veel aandacht is voor de structuur- en strategie gerelateerde elementen in een organisatie. Echter, de menselijke factor en 'waarden' ontbraken. Op basis van dit onderzoek naar excellente organisaties ontwikkelde zij het 7S model waarin zowel de (traditionele) elementen aan de 'harde' kant van organiseren als de 'softe' elementen aandacht krijgen. De elementen staan met elkaar in verband en worden gedragen door 'gedeelde waarden'. De elementen hebben ook invloed op elkaar; een wijziging in het ene element vraagt om wijziging in de andere elementen. Het 7S model is nog steeds een populaire methodiek om organisaties te analyseren, in te richten of processen te organiseren. Het biedt een kader voor managers en organisatieveranderaars en laat zien welke elementen van belang zijn. Alhoewel er veel aandacht is voor de 'softe' elementen is het 7S model vrij rationeel benaderd. In mijn onderzoek is dit model het (beschrijvend) kader voor de 'formele processen & systemen' waarbij ieder element dus wordt betiteld als proces of systeem in de breedste zin van het woord.

### 1.4.3 Kenniswerkers

De definitie van Weggeman (2007) gebruik ik in dit onderzoek: *kenniswerkers zijn een deelverzameling van de groep professionals; het zijn die professionals met meestal een HBO- of WO opleiding waarvoor de productiefactor kennis in hun hoofd belangrijk is dan hun vermogen om fysieke arbeid te verrichten*. Deze definitie sluit goed aan bij de kenmerken van kenniswerkers in de organisatie ABC.

### 1.4.4 Professionele organisatie

Mintzberg (1983) maakt ten aanzien van organisatiestructuren een onderscheid door vijf configuraties te benoemen. Eén van deze configuraties is de 'professionele bureaucratie'. Het primaire proces is het belangrijkste onderdeel van de organisatie. De uitvoerende medewerkers staan centraal en hebben vaak een specialistische taak. Coördinatie vindt plaats door standaardisatie van vaardigheden. De professionele bureaucratie is vaak terug te vinden in een complexe organisatie met een relatief stabiele omgeving.

### **1.5 BESCHRIJVING ONDERZOEKSOBJECT: ABC**

Object van onderzoek is de Nederlandse kennisorganisatie ABC. In het huidige Strategisch plan kiest ABC nadrukkelijk voor impact: een zichtbare en aantoonbare meerwaarde leveren voor overheid en bedrijfsleven op de grote maatschappelijke en economische vraagstukken. In het plan wordt ook benoemd dat ABC zich door de jaren heen heeft ontwikkeld van een grotendeels overheidsgefinancierd onderzoeksinstituut naar een moderne Research & Technologie Organisatie. Binnen ABC heeft ten aanzien van strategieontwikkeling en structuurwijzigingen afgelopen decennia veel plaatsgevonden. In 2005 is een reorganisatie geweest waarin vijftien instituten zijn samengevoegd tot vijf grote business units. In aanloop naar een nieuwe strategieperiode is in 2010 gewerkt aan een nieuwe visie, strategie en structuur. Het doel was om meer aan te sluiten op de maatschappelijke en relevante vraag van de Nederlandse overheid en bedrijfsleven. Bovendien is benadrukt dat het ambitieniveau is om daadwerkelijke impact te tonen voor klanten en de samenleving. Hiernaast had deze nieuwe strategie tot doel om meer samenwerking binnen de organisatie te stimuleren. Ten gevolge van deze strategiewijziging is de organisatiestructuur per 1 januari 2011 veranderd in een zogenaamde matrixorganisatie. Dat heeft gezorgd voor nieuwe bemensing, processen, mandaten en procedures waarbij eenduidigheid een belangrijk uitgangspunt is geweest.

Op moment van schrijven werken er zo'n 3300 (hoogopgeleide) professionals bij ABC vast in dienst. Hiervan is zo'n 80 procent werkzaam binnen het primaire proces als bijvoorbeeld researcher, projectleider, consultant of manager. De andere 20 procent van de organisatie is werkzaam binnen één van de stafdiensten, zoals Strategy, Human Resources, Finance & Facility, Marketing & Communications en Business & Information.

## HOOFDSTUK 2 LITERATUUR REVIEW

### 2.1 INTRODUCTIE IN ORGANISATIETHEORIE

#### 2.1.1 Inleiding

Binnen het domein van organisatiestudies is een breed palet aan theorieën ontwikkeld. In de eerste decennia van de 20<sup>e</sup> eeuw zijn Taylor, Fayol en Weber belangrijke onderzoekers (Hatch, 2006). Vooral Taylor heeft een naam opgebouwd waarbij een stroming zelfs naar hem is vernoemd (Taylorisme of ook wel Scientific Management genoemd). Menigeen verafschuwt momenteel zijn theorie waarin hij uitgaat van het principe dat mensen niet te vertrouwen zijn. De uitgangspunten van Taylor worden nog steeds toegepast in Anglo-Amerikaans georiënteerde organisaties (Brouwer & Peeters, 2011). Na de tweede wereldoorlog blijft de focus op structuur, het beheersen van modellen en uniformiteit de dominante denkwijze. De organisatie wordt gezien als een entiteit. Vanaf de jaren '80 wordt een nieuw paradigma geboren waarbij de nadruk in organisatietheorie meer ligt op relaties en samenwerking tussen mensen: het sociaal constructionisme (Hatch, 2006). De organisatie is geen entiteit, maar er wordt liever gesproken over de term organiseren. Regels en procedures zijn bedoeld om processen tussen mensen te faciliteren. In organisaties bestaan meerdere werkelijkheden, waarbij mensen in gezamenlijkheid bepaalde constructies creëren. Naast deze stroming, vanuit de filosofie, heeft het post moderne denken over organisaties voet aan de grond gekregen. Bekende filosofen zijn onder andere Foucault, Derrida en Lyotard (van den Bersselaar, 2007). De rol van taal werd onderwerp van (kritisch) gesprek.

Momenteel bestaat binnen de wetenschap nog steeds verschillende paradigma's over organiseren en veranderen. De indeling ten aanzien van paradigma's die Burrell & Morgan hebben gemaakt in 1979 heeft Van Es (2008) mooi samengevat in onderstaand model. De horizontale as beschrijft het epistemologische perspectief: wat is de aard van kennis (subjectief of objectief). De verticale as beschrijft de rol van de wetenschap (beschrijven of veranderen).

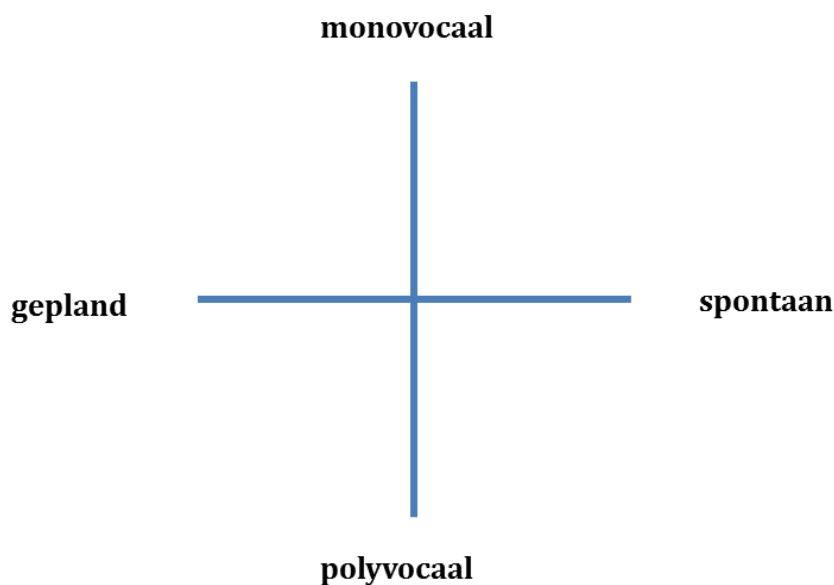
	<b>veranderen</b>		
<b>subjectief</b>	<b>Radicaal humanisme</b> Organisaties als psychologisch overheersingsprocessen	<b>Radicaal structuralisme</b> Organisaties als sociaaleconomische overheersingsstructuren	<b>objectief</b>
	<b>Interpretationisme</b> Organisaties als interactieprocessen en sociale constructies	<b>Functionalisme</b> Organisaties als bedrijfseconomische structuren	
	<b>beschrijven</b>		

**Figuur 1. Paradigma's van Burrell & Morgan door Van Es toegelicht**



### 2.1.2 Organisatieverandering: gepland of spontaan

Na voorgaande blik op organiseren komt de een belangrijke vraag in de organisatiekunde naar boven: in hoeverre kun je organisaties veranderen? En hoe werkt dat nu eigenlijk? Is een verandering maakbaar? Wie spelen in zo'n verandering een rol? Relevante vragen, maar het levert vooralsnog geen eenduidig antwoord op. De paradigma's van Burrell & Morgan bepalen voor een groot deel onze manier van denken, kijken en handelen in veranderingen. De aannames en overtuigingen per paradigma verschillen. Simpel gezegd zijn er, in grote lijnen, twee benaderingen voor organisatieverandering: de ontwerpbenadering (gepland) en de ontwikkelbenadering (spontaan). Homan (2005) heeft deze benaderingen beschreven in onderstaand overzicht met vier verschillende aanvliegroutes voor organisatieverandering. Voor ieder perspectief vindt u hieronder een beschrijving van Homan zelf plus de zienswijze van één of meerdere auteurs vanuit dat paradigma.



**Figuur 2. Vier aanvliegroutes voor organisatieverandering (Homan)**

#### *Geplande verandering- ontwerpbenadering*

**Gepland-monovocaal:** de stem van het management is dominant, met eventueel ondersteunende stafafdelingen of organisatieadviseurs. De aanleiding tot verandering is vaak door het management bepaald. De werkelijkheidsbeelden van het management zijn 'de waarheid' (Homan, 2005).

Kurt Lewin (1951) is de grondlegger van de 'planned change'. Hij beschrijft drie fases binnen een proces van verandering. Ten eerste is 'unfreeze' nodig: het afleren van de huidige manier van werken of bepaald gedrag. Vervolgens komt fase twee 'moving/ change' waarin nieuw gedrag of handelen wordt aangeleerd. Als derde fase benoemt hij 'refreeze' waarbij het institutionaliseren van het nieuwe gedrag plaatsvindt. Een behoorlijk lineair proces dat enerzijds veel kritiek heeft gekregen, maar anderzijds nog veel basis biedt voor veranderprocessen.

Een geplande manier van veranderen zorgt voor ogenschijnlijke controle over het proces. Dat voelt voor veel managers prettiger dan de onzekerheid die het loslaten met zich mee brengt.

In zowel de organisatietheorie als de praktijk bij organisaties is een tweedeling te maken tussen het Anglo-Amerikaans organiseren en Europees/Rijnlands organiseren. De eerste stroming heeft zijn roots in Amerika en is afgeleid van het Amerikaanse concept van Frederick Taylor (Brouwer & Peeters, 2010). Bedrijven die zijn ingericht op deze overtuiging zijn veelal georganiseerd rondom regels. Medewerkers hebben een minder belangrijke rol, ze zijn een 'middel' om de strategie te realiseren. Belangrijkste stakeholders zijn juist de aandeelhouders. De waarden van de Anglo-Amerikaanse organisaties wordt gekenmerkt door de volgende termen: Command, Communication, Control en Information (C3I) (Brouwer & Peeters, 2010). Deze stroming sluit aan bij geplande en monovocale verandering: de hoogste bazen bepalen hoe het gaat.

Geplande verandering krijgt begin jaren '70 verder vorm met de drie veranderstrategieën van Bennis, Benne en Chin. Zij onderscheiden de volgende strategieën (de Caluwe, 1998):

- machtsdwang, waarbij vanuit een machtspositie een bepaalde verandering wordt doorgedrukt. Hier wordt *topdown* gewerkt en macht is nodig, veronderstelt men, om gewenst gedrag af te dwingen;
- rationeel-empirisch, waarbij men ervan uitgaat dat medewerkers rationeel denkende wezens zijn die zich laten leiden door rationele eigen belangen;
- normatief-re-educatie: wil mensen tot veranderingen aanzetten, via zelf gegenereerde verbeteringsvoorstellen, is een bottom-up aanpak. Het mensbeeld is dat de mens (ook) van nature actief is, naar zingeving zoekt en bereid is te leren.

De eerste twee strategieën passen bij de geplande-monovocale manier van veranderen. De laatste genoemde strategie, normatief re-educatief, past bij de geplande-polyvocale manier.

Gepland-polyvocaal: bij deze aanvliegroute voor veranderen begrijpen diegenen die het veranderingsproces 'managen' dat hun werkelijkheidsconstructies zeker niet zaligmakend zijn (Homan, 2005). Participatie van medewerkers is binnen deze veranderingswijze belangrijk. Om deze participatie te creëren is plannen een belangrijk vertrekpunt.

Het perspectief van Whole Scale Change sluit bij deze wijze van veranderen aan. De belangrijkste veranderprincipes van dit paradigma zijn: meervoudigheid, common ground, real time, dialoog, visie, systeemafbakening en momentum (van Nistelrooij & de Wilde, 2008).

#### *Spontane verandering- ontwikkelbenadering*

In de jaren '70 en '80 wordt de ontwikkelbenadering (ook wel spontane verandering genoemd) als alternatief naar voren gebracht (Levy & Merry, 1986; Weick, 1979). De lineaire wijze van denken wordt ter discussie gesteld en 'de mens' en zijn eigen proces van betekenisgeving staat centraal. De maakbaarheid en fasering van verandering is onderwerp van gesprek.

Spontaan-polyvocaal: de betekenisgeving van mensen staat centraal. Als percepties van mensen niet veranderen, is er hooguit een oppervlakkige verandering geweest (Homan, 2005). De overtuiging is dat er niet één werkelijkheid is binnen een organisatie, maar meerdere werkelijkheidsconstructies die ontstaan in de informele groepen waar iemand zich mee identificeert ('betekenis eilandjes' genoemd). Veranderingen zijn dan generatieve leerprocessen, kennis-constructieprocessen, waarbij bestaande werkelijkheidsdefinities langzamerhand worden vervangen door nieuwe werkelijkheidsdefinities (Homan, 2005).

De denkbeelden van Weick (1979; 1995) sluiten hierbij aan. Hij richt zich vooral op de drijfveren van mensen en hoe men die kan inzetten bij organisatieprocessen. De praktijk van alledag staat centraal. Je zou kunnen zeggen: de informele organisatie. Patronen in gedrag en interactie tussen mensen is een van zijn belangrijkste uitgangspunten. Vanuit die interactie creëren mensen gezamenlijk handelingspatronen.

Organiseren heeft dus vooral te maken met sociale interactie tussen mensen. Taal speelt hierbij ook een belangrijke rol. Zonder taal kunnen wij immers niet zeggen wat we bedoelen. De ander begrijpt ons niet. Boje (1991) ziet organisaties als een collectief systeem waarvan verhalen, discoursen en teksten onderdeel uit maken. Verhalen worden, als methode van onderzoek en in de praktijk, steeds meer gezien als vorm om polyvocaliteit te faciliteren. De manier waarop mensen praten over de wereld heeft alles te maken met de manier waarop de wereld wordt begrepen en hoe wordt gehandeld (Flory & Iglesias, 2010). Communicatie in bredere zin kun je zien als alle gedragingen die we als mens hebben. Niet communiceren is niet mogelijk, omdat al het gedrag communicatie is (Willemse, 2006; Watzlawick e.a. 1970). Iemand die boos is en zwijgt, communiceert wel degelijk. Met onze lichaamshouding, manier van kijken en bewegen, communiceren we continu (Willemse, 2006).

Van Dongen e.a. (1996) nemen in 'Een kwestie van verschil' het begrip verschil als uitgangspunt voor hun denken: een post modern perspectief. Ontwikkeling gaat over het produceren van verschil, waarbij vaak een 'derde' nodig is om verandering te creëren. De 'derde' kan een persoon zijn, maar ook een geheel andere manier van kijken.

Het Europees of Rijnlands organiseren is gebaseerd op de historie en wijze waarop de samenlevingen in Europa zijn ingericht. Binnen dit model staat de 'missiegeoriënteerdheid' centraal in organisaties (Brouwer & Peeters, 2010). Organisaties binnen deze stroming zijn georganiseerd op basis van principes in plaats van regels. Medewerkers worden gezien als 'mensen' met een belangrijke bijdrage aan het resultaat van de organisaties. Sterker nog, ze zijn één van de belangrijkste stakeholders. De voornaamste waarden zijn Verbinding, Vakmanschap, Vertrouwen en Inspiratie/passie (V3I). (Brouwer & Peeters, 2010). Niet iedere organisatie die gevestigd is in Europa past overigens deze waarden en principes toe. Er zijn Europese organisaties die op Anglo-Amerikaanse gronden georganiseerd zijn en vice versa. Deze stroming sluit vooral aan bij de ontwikkelgerichte wijze van organiseren waarbij meerdere stemmen (polyvocaal) worden gehoord.

Spontaan-monovocaal: ten slotte een korte toelichting op deze manier van veranderen. Sommige groepen zijn zo overtuigd van hun gelijk dat zij anderen willen overtuigen. Door spontane interactie met andere groepen (betekenis eilandjes) kunnen nieuwe dwarsverbanden en betekenisconstructies ontstaan (Homan, 2005).

In Nederland bevindt zich een aantal belangrijke beïnvloeders van het debat rondom organisatieverandering; Thijs Homan, Jaap Boonstra, Leon de Caluwe en Rob van Es zijn bekende namen in dit verband. Hun werk is vooral gestoeld op het sociaal interpretatief/constructief paradigma. In veranderingsprocessen worden werkelijkheidsbeelden uitgewisseld, interactiepatronen blootgelegd en krijgen veranderingen vorm in een dialoog van actoren. Voor de methode betekent dit het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin actoren zelf vormgeven aan vernieuwingsprocessen (Boonstra & de Caluwe, 2006). Overigens neigt De Caluwe (1998) met zijn kleurenbenadering ook naar de uitgangspunten van *planned change*: je kunt vooraf al bepalen in welke kleur de werkelijkheid zich moet voegen. Wellicht een wat monovocaal perspectief?

### 2.1.3 Relevantie voor dit onderzoek

Kortom, de veronderstellingen die impliciet of expliciet worden gehanteerd bij een organisatieverandering verschillen dus. Enerzijds vinden we het model van geplande verandering in met name Anglo- Amerikaans georiënteerde organisaties. Anderzijds herkennen we de ontwikkelbenadering, waarbij veranderingsprocessen worden gezien als uitwisseling van werkelijkheidsbeelden en het blootleggen van interactiepatronen. Veranderingen krijgen vorm in een dialoog van actoren. Dat is veelal zichtbaar in Rijnlands georiënteerde organisaties. Verandering is een dagelijks proces. In dit onderzoek speelt de veronderstelling van betrokkenen een rol bij de manier waarop de processen en systemen worden ingericht.

## 2.2 BETEKENIS-/ZINGEVING & 'THEORY IN USE'

### Inleiding

Karl Weick is de persoon die de term '*sensemaking*' introduceert. In het Nederlands is deze term niet gemakkelijk te vertalen. Zingevend organiseren of betekenisgeving lijken de meest passende termen. Deze termen worden dan ook met name in de Nederlandse literatuur gebruikt. De term '*sensemaking*' wordt in de theorieën bovendien divers uitgelegd. In dit onderzoek kies ik voor betekenisgeving als vertaling van het woord *sensemaking*. Om een onderscheid te maken in de uitleg maak ik gebruik van een ik-perspectief en collectief perspectief.

### 2.2.1 Betekenis-/zingeving

De denkbeelden van Weick sluiten vooral aan bij de drijfveren van mensen en hoe men die kan inzetten bij organisatieprocessen. De praktijk van alledag staat centraal. Patronen in gedrag en interactie tussen mensen is een van zijn belangrijkste uitgangspunten. Vanuit die interactie creëren mensen gezamenlijk handelingspatronen. '*Double interact*' is de term die hij geeft aan de interactie die mensen met elkaar hebben. In de '*double interact*' interpreteren mensen elkaars handelen en reageren vervolgens op elkaar (Van Es, 2009).

Weick (2005) komt tot de volgende beschrijving van *sensemaking*, in de breedste zin van het woord:

*'Sensemaking focuses attention upon the idea that the reality of everyday life must be seen as an ongoing 'accomplishment' which takes particular shape and form as individuals attempt to create order and make retrospective sense of the situations in which they find themselves.'*

*Vanuit ik-perspectief – als persoonlijk proces*

Zijn theorie van *sensemaking* is vanuit twee perspectieven te bezien; vanuit het collectieve als geheel of vanuit een ik-perspectief (Van Es, 2008). Waar men betekenis aan geeft heeft vooral te maken met wat iemand wel of niet waarneemt in een stroom van gebeurtenissen (Weick, 1995). Mensen interpreteren deze gebeurtenissen op hun eigen wijze, maar altijd in interactie met anderen. Belangrijke vraag die Weick stelt is: *'How can we know what we think until we see what we say? People need to act in order to discover what they face, and they need to talk in order to discover what is on their mind'*. (Weick, 2005).

Aangezien men ten eerste niet alles waarneemt en ten tweede wel of geen aandacht aan een gebeurtenis geeft, kunnen we duiden dat mensen dus een selectieve perceptie hebben. Vanuit hun eigen overtuigingen, mensbeeld, ervaringen, verwachtingen genereren mensen een werkelijkheid. Wij kunnen dus geen objectieve kennis van de werkelijkheid hebben. Betekenisgeving is voor Weick een noodzakelijke reductie van de meervoudige betekenissen en complexe informatie die we voortdurend uit onze omgeving tot ons krijgen (Van Es, 2008).

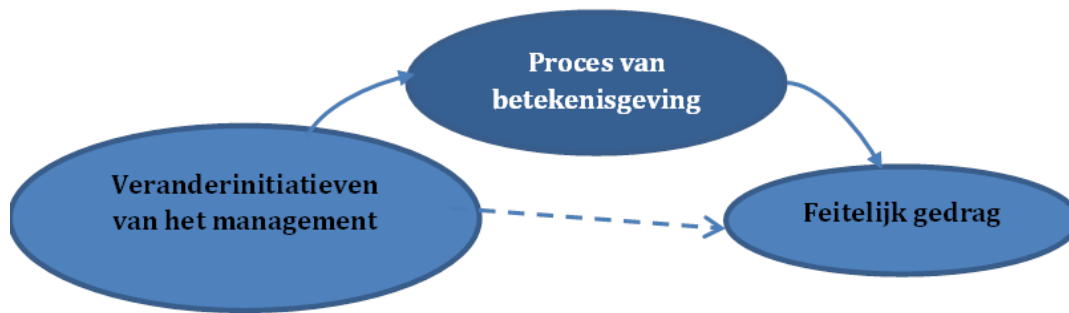
*Vanuit collectief perspectief - als (organisatie)proces*

In een organisatie geeft een ieder betekenis aan de gebeurtenissen die plaatsvinden. Op dit macroniveau kun je ook kijken naar het begrip *'sensemaking'*. De *double interact* zorgt dus voor bepaalde handelingspatronen. Die zorgen voor een bepaalde cultuur in een organisatie: een collectief begrip. Het samen zin ontdekken (*sensemaking*) in het handelen, is het proces waarmee de organisatierealiteit voortdurend ge(re)construeerd wordt (Weggeman, 2007).

De volgende definitie past bij het zingevende proces van organiseren:

*"Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing. Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances"* (Weick, Sutcliff en Obstfeld, 2005).

Mensen geven dus zelf betekenis aan datgene wat men waarneemt, en men beslist zelf of men eventuele nieuwe betekenissen 'omzet' in ander gedrag (Homan, 2005). Hoe dat proces in organisaties verloopt, maakt onderstaand figuur visueel duidelijk. Veranderinitiatieven van het management hebben de intentie om directe invloed te hebben op feitelijk gedrag. Echter, er vindt een proces van betekenisgeving plaats door betrokkenen.



**Figuur 3. Proces van betekenisgeving (Homan)**

Vanuit psychologisch perspectief speelt het onbewuste een rol. De tweedeling tussen bewust en onbewust leidt ertoe dat een persoon zowel bewuste als onbewuste gedachten heeft, bewuste en onbewuste gevoelens, en zelfs een bewuste als een onbewuste persoonlijkheid (de Man, 2003). Onbewust gedrag is efficiënt te noemen vanuit psychologisch perspectief. Het is immers automatisch en vormt een automatische respons op specifieke prikkels. Door dat onbewuste gedrag ontstaan betrouwbare en efficiënte gedragspatronen (de Man, 2003). Dijksterhuis maakt in zijn boek 'Het slimme onbewuste' een onderscheid tussen bewuste en onbewuste meningen. Ons bewustzijn is een aardige verhalenverteller, maar de verhalen kloppen vaak niet. De mening die we vertellen is vaak geen goede reflectie van onze diepere onbewuste gevoelens. Kortom, betekenisgeving is dan ook niet altijd een bewust proces waarin je als mens kunt beslissen om iets wel of niet te denken en doen.

### 2.2.2 *Wat we zeggen is niet altijd wat we doen*

#### *Espoused theory & theory in use*

Wat er wordt gezegd en geschreven is niet altijd hoe het in de praktijk verloopt. Hoe we denken te handelen is niet wat we doen in de praktijk. Dat komt u waarschijnlijk niet onbekend voor. Een voorbeeld: een mooie uitspraak tijdens de nieuwjaarspeech van de directeur: 'jullie, onze medewerkers, zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie!'. Fantastische woorden met de juiste intentie vanuit de directeur. Echter, in de praktijk wordt toch vaak het belang van een ander voorop gezet, bijvoorbeeld van de aandeelhouders. Dat is het gedrag wat de directeur in de praktijk laat zien. Daar is deze directeur zich niet altijd van bewust en hij vertoont niet expres een verschil in wat hij zegt en vervolgens doet. Argyris (1957) heeft een theorie ontwikkeld waarin de begrippen '*espoused theory*' en '*theory in use*' worden geïntroduceerd. '*Espoused theory*' staat voor de manier waarop we denken te handelen, wat we bedoelen staat vaak op papier, het is de 'beleden' theorie/manier van doen. In de praktijk is echter de '*theory in use*' actief: hoe we daadwerkelijk handelen. Argyris verdiept zich in de patronen achter deze concepten. De manier waarop je je gedraagt, is niet wat altijd past bij jouw eigen intenties. Dat is geen bewust proces van kiezen welk gedrag je laat zien, maar is vaak spontaan gedrag op basis van jouw eigen kader.

De keuze voor het behandelen van deze theorie is gebaseerd op de discrepantie die in de eerste fase van het onderzoek naar voren kwam. De geschreven en beleden manier van doen is op diverse onderdelen niet herkenbaar in de praktijk of wordt daar niet toegepast.

### Model 1 & 2

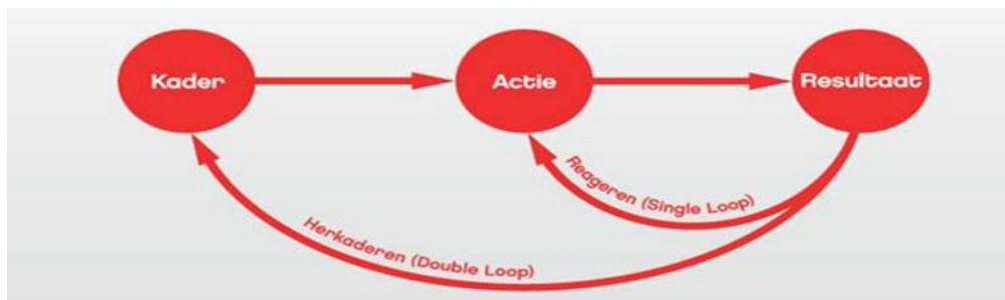
Vanuit deze 'theory in use' heeft Argyris een bepaald patroon ontdekt in gedragingen: dat noemt hij 'Model 1'. Dat model is gekoppeld aan defensieve patronen. Gedrag binnen dat model is gebaseerd op de volgende waarden: controle houden; willen winnen/niet verliezen; gezichtsverlies beperken en rationeel blijven (Bouwman & Wouterson, 2010). In dit model hou je je eigen gedrag in stand, wat vaak prettig voelt. Het houdt aan de andere kant het leren en de ongewenste resultaten van dit gedrag in stand. Argyris (1995) beschrijft dat defensieve patronen in organisaties zich vertonen op zowel op individueel als op organisatieniveau. Dat betekent dat het niet mogelijk is om organisatiepatronen te doorbreken zonder individuele patronen te doorbreken. Hiernaast legt Argyris het zogenaamde 'Model 2' uit dat ervoor zorgt dat je niet defensief reageert, maar juist blijft leren. De onderliggende waarden van dit model zijn: valide informatie; een vrije en goed geïnformeerde keuze; intern commitment en compassie (Bouwman & Wouterson, 2010).

Van Es (2008) gebruikt de uitwerking van Argyris, Putnam & McLean Smith (1985) als overzicht van de 'theories in use' bij model 1 en model 2.

<b>Gebruikstheorieën</b>	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
Doelwaarden	Winnen Rationaliteit benadrukken Negatieve gevoelens onderdrukken	Juiste informatie verkrijgen Vrije keuze Commitment
Handelingen	Controleren, indekken Insinueren Eigen visie is de juiste	Delen van macht Participeren Meningsverschillen helder maken
Gevolgen	Defensieve relaties Weinig keuzevrijheid Weinig openheid en toetsing	Minimaliseren van defensie Hoge keuzevrijheid Indrukken noemen en toetsen
<i>Double loop learning?</i>	<i>Nauwelijks mogelijk</i>	<i>Volop mogelijk</i>

### Single loop & double loop learning

Om echte verandering te bereiken, is het nodig om zowel op individueel als op organisatieniveau te herkaderen. Argyris noemt dat 'double loop learning'. Bij 'single loop learning' reageert een ander vanuit zijn eigen referentiekader en verdiept zich niet in de informatie en intenties van een ander. Bij 'double loop learning' ontstaan gedragsalternatieven door de aannames die een ander heeft te toetsen op de informatie die hij heeft. In 'Model 2' is 'double loop learning' volop mogelijk. Onderstaand figuur laat het proces van 'double loop learning' zien. Om dit model toe te passen kan men bezien wat er op het moment gebeurt (resultaat) en welk gedrag daaraan vooraf gaat (actie). Dat gedrag is gevormd door een kader. Door te herkaderen ontstaat een nieuw patroon aan actie en resultaat.



**Figuur 4: Proces van single loop en double loop leren (Bouwman & Wouterson)**

## 2.3 KENNISWERKERS

### 2.3.1. Wie zijn die kenniswerkers?

In 1959 introduceerde Drucker de term 'knowledge worker'. De term lijkt in het Nederlands het beste te vertalen naar professional of kenniswerker: de bredere termen die worden gebruikt voor mensen die vooral met hun 'hoofd' werken en nauwelijks fysieke arbeid verrichten. Weggeman gebruikt het begrip kenniswerker en professional door elkaar. Kenniswerkers kun je immers zien als deel van de groep professionals. De definitie van Weggeman (2007) voor kenniswerkers is: *ze zijn een deilverzameling van de groep professionals; het zijn die professionals met meestal een HBO- of WO opleiding waarvoor de productiefactor kennis in hun hoofd belangrijk is dan hun vermogen om fysieke arbeid te verrichten*. In een onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt wordt het begrip kenniswerker in de meest ruime definitie benoemd als de *HRST-groep*: 'human resources in science and technology', door het CBS ook wel als 'wetenschappelijk en technologisch arbeidspotentieel' benoemd. Wat mij betreft zijn de termen 'professional' en 'kenniswerker' met elkaar verbonden, waarbij de 'kenniswerker' de meer specifiekere doelgroep is waarin mensen daadwerkelijk hun eigen kennis als uitgangspunt gebruiken in het werk.

De groep professionals/kenniswerkers heeft een aantal kenmerkende eigenschappen (Bucher & Stelling 1969; Weggeman, 2007). Ten eerste is een kenniswerker vaak werkzaam in het primaire proces van de organisatie. De kenniswerker is vooral met zijn 'hoofd' aan het werk: hij gebruikt vooral zijn cognitieve vaardigheden. Hij past (vaak impliciete) regels toe op zijn werk, maar heeft ook een repertoire om bepaald werk te kunnen doen. De kenniswerker creëert zijn eigen rol, hij stelt doelen en bepaalde eisen aan de kwaliteit van het werk.

### 2.3.2 De context van een professionele organisatie

In deze studie is een professionele organisatie het object van onderzoek. Maar wat wordt verstaan onder een professionele organisatie? Mintzberg (1983) maakt ten aanzien van organisatiestructuren een onderscheid door vijf configuraties te benoemen. Eén van deze configuraties is de 'professionele bureaucratie'. Het primaire proces is het belangrijke onderdeel van de organisatie. De uitvoerende medewerkers staan centraal en hebben vaak een specialistische taak. Coördinatie vindt plaats door standaardisatie van vaardigheden. De professionele bureaucratie is vaak terug te vinden in een complexe organisatie met een relatief stabiele omgeving.



### 2.3.3 Motivatie van kenniswerkers

Waarom komt een kenniswerker ieder dag uit zijn bed? Wat maakt dat een kenniswerker gedreven is om zijn werk te doen? Bij repeterende en simplistische processen werkt financiële beloning: de prestatie wordt beter. Als je je hersenen moet gebruiken leidt financiële beloning niet direct tot een hogere prestatie, het werkt gewoonweg niet. Je moet mensen wel voldoende betalen zodat het geen discussie oplevert, maar het motiveert niet. Kenniswerkers zijn in zijn algemeenheid meer tevreden en presteren beter, als de volgende motivatiefactoren ruimte krijgen: *autonomy, mastery & purpose* (Pink, 2010). *Autonomy* is de wens om zelfsturend te zijn. Er is geen behoefte aan iemand die precies vertelt wat je moet doen, maar juist aan vrijheid om zelf richting te geven. *Mastery* gaat over de wens om beter te worden in de dingen die je leuk vindt. Veel kenniswerkers hebben een passie voor hun werk, je hoeft ze niet vertellen om bezig te zijn met ontwikkeling: ze willen zelf beter worden. *Purpose* gaat over de ambitie om aan een hoger doel te werken. Geen puur financiële doelstellingen, maar inspirerende doelen van de organisatie.

Herzberg (1968) maakte een aantal decennia geleden al onderscheid tussen motivatiefactoren en hygiënefactoren. Het eerste heeft een positieve invloed op motivatie, het kan worden gezien als intrinsieke motivatie. De hygiënefactoren (zoals salaris, fysieke werkomgeving en relatie met collega's) moeten in orde zijn, zorgen dat een medewerker niet gedemotiveerd raakt. De motivatiefactoren zijn onder andere: prestatie, erkenning, inhoud van het werk, verantwoordelijkheid, vooruitgang en groei.

Weggeman (2007) benoemt vooral de behoefte aan autonomie bij kenniswerkers. Hij noemt in zijn boek 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen' een voorbeeld waarin de factoren ten aanzien van voldoening is onderzocht. Daarin bleek dat de top vier aan factoren die voldoening geven de volgende zijn: plezier in het werk, sfeer in de eigen groep, voortgang in het werk en tevredenheid met faciliteiten. Trage procedures, onduidelijke structuur, inefficiënt vergaderen, bureaucratie werd genoemd als grootste ergernis.

Een nieuwere term die te maken heeft met motivatie is *engagement* (Van Rhenen, 2009). William A. Kahn was de eerste onderzoeker die de term *engagement* gebruikt. Hij vond dat traditioneel onderzoek naar motivatie iets over het hoofd zag. Inmiddels hebben veel studies duidelijk gemaakt dat werknemers die zich autonoom, competent en verbonden voelen, beter functioneren op het werk dan collega's die dit niet ervaren. Ze zijn tevredener met hun werk, vitaler en minder uitgeput, doen een extra stap, gaan makkelijker mee met organisatieveranderingen, tonen minder verloop en presteren beter (van Rhenen, 2011 naar Ilardi et al., 1993; Van den Broeck et al., 2008; Gagné, , 2000 & 2003; Vansteenkiste et al., 2007; Baard et al., 2004).

Onderzoekers lijken het dus vooral met elkaar eens te zijn: geef die kenniswerker de autonomie om zijn werk goed te verrichten. Hij wil zijn werk namelijk goed doen, dat is een intrinsieke drijfveer. Geef erkenning voor het werk en creëer de mogelijkheden voor de kenniswerker om zich persoonlijk en professioneel te blijven ontwikkelen. Een inspirerende visie maakt dat kenniswerkers zich verbonden voelen met (de doelen van) de organisatie.

## 2.4 BALANCEREN TUSSEN FORMEEL EN INFORMEEL

### Introductie

Bij de term formeel wordt vooral de bewuste, 'strakke' en onpersoonlijke manier van organiseren bedoeld. Informeel gaat over het spontane, 'losse' en sociale geconstrueerde wijze van organiseren (Morand, 1995). De term bureaucratie beschrijft van oudsher de formele organisatie. Sinds enkele decennia is vanuit dit perspectief onderzocht hoe zo'n bureaucratie het beste de organisatie en haar medewerkers kan faciliteren. De informele organisatie is, net zoals de formele organisatie, ook een realiteit die niet kan worden ontkend. De vraag blijft dan staan hoe de formele en informele organisatie elkaar zo goed mogelijk aanvullen. Allereerst geef ik een introductie op het begrip bureaucratie en belicht twee mogelijke vormen. Vervolgens benoem ik met behulp van diverse auteurs de verschillen tussen formeel en informeel organiseren. Ten slotte komen we, aan de hand van het 7S model als formeel organisatiemodel, tot een aantal belangrijke begrippen (strategie, structuur en processen & systemen).

#### 2.4.1 Bureaucratie

De term bureaucratie roept regelmatig een negatieve connotatie op. Het wordt vaak geassocieerd met (trage) processen en overdreven regels in organisaties. De originele intentie van bureaucratie is echter nooit zo bedoeld. Max Weber publiceerde begin vorige eeuw een 'ideaal model' met karakteristieken waaraan een organisatie zou moeten voldoen (Hatch, 2006). Zijn intentie was vooral om te komen tot een theoretisch model waarin beslissingen op een eerlijke en gelijkwaardige manier plaats konden vinden. De minimale 'benodigdheden', op basis van Webers theorie, voor de sociale structuur van een organisatie zijn in de loop ter tijd als volgt benoemd: opsplitsing van taken in afdelingen of divisies, bepaalde hiërarchische verdeling en geformaliseerde regels en procedures. Na Weber hebben vele onderzoekers zich gericht op bureaucratie, waarbij verschillende visies ten aanzien van het nut en de noodzaak worden getoond. Aan de ene zijde van het spectrum is men positief over de efficiëntie die bureaucratie brengt, aan de andere kant is men negatief over de beperking van medewerkers. Een definitie die de verschillende visies in synthese brengt is van Katz en Kahn (Adler, 2012):

*Bureaucracy is an instrument of great effectiveness; it offers great economies over unorganized effort; it achieves great unity and compliance. We must face up to its deficiencies, however. These include great waste of human potential for innovation and creativity and great psychological cost to members.*

Heugens (2005) toont in zijn artikel 'A Neo-Weberian Theory of the Firm' aan dat Webers theorie nog steeds interessant is. Hij benoemt daarbij vooral de bijdrage van een set van beslisregels die het hart vormen van beslissingen ten aanzien van organiseren. Het volgen van deze beslisregels leidt er toe dat individueel gedrag nauw aansluit op de collectieve doelen van de organisatie door bepaalde gedragsopties meer of minder te stimuleren. Regels leveren een hogere efficiency op aangezien beslissingen gemakkelijker gemaakt kunnen worden op basis van objectiviteit en zonder aanzien des persoons. Bovendien kunnen beslisregels het probleem van coördinatie oplossen door gedrag van individuen zo te focussen binnen een bepaalde set van gedragsmogelijkheden. De 'how to' vraag is van belang om individuen in complexe organisaties te ondersteunen. Grenzen stellen kan het leven van het individu dus enerzijds gemakkelijker maken in de complexe organisatie en anderzijds de organisatie efficiency vergroten.

Vanuit dit perspectief handelt de mens vooral rationeel gedreven. In dit onderzoek is betekenisgeving een belangrijk fenomeen, waarbij de mens betekenis/zin geeft aan gebeurtenissen in de omgeving. Deze twee uitgangspunten lijken elkaar op het eerste gezicht tegen te spreken. Desalniettemin kunnen beide overtuigingen vanuit de eigen sterkte worden benaderd, waarbij er kansen zijn voor een mogelijke synthese. Hoe kan de bureaucratie het handelen in organisaties op individueel en collectief niveau vergemakkelijken terwijl de persoonlijke betekenisgeving van individuen niet wordt gemarginaliseerd.

#### *2.4.2 Enabling of coercive*

Een bureaucratie in een organisatie is dus niet per definitie verkeerd. Er zijn echter twee type bureaucratieën te onderscheiden: een *coercive* (dwingend) of *enabling* (faciliterend) bureaucratie (Adler & Borys, 1996). In een dwingende bureaucratie zijn regels en procedures niet flexibel; het is de bedoeling dat iedere medewerker zich conformeert aan de normen en regels. Medewerkers zijn een onderdeel van de organisatie die gemotiveerd en gemanaged moeten worden. De overtuiging is dat vooral financiële incentives mensen stimuleren om het werk beter te doen. Het blijkt echter dat een hoge mate van bureaucratie het commitment en innovatief vermogen verlaagt (Adler & Borys, 1996). In een faciliterende bureaucratie ligt vooral de focus op het ondersteunen van de professionele standaarden. Leaders in de organisatie zien dat medewerkers aantrekkelijk en waardevol werk willen doen. Dit type bureaucratie formaliseert het werk net zo goed, met als verschil dat het zich vooral richt op de inzet van regels en procedures om resultaten te behalen. Recent komt Adler (2012), op basis van de theorieën van Weber, Gouldner en Marx, tot de conclusie dat een bureaucratie tegelijkertijd *coercive* als *enabling* kan over komen bij medewerkers: een ambivalent perspectief.

#### *2.4.3 Balanceren tussen formeel en informeel organiseren*

Bureaucratie is vooral gerelateerd aan de formele organisatie, maar hoe interacteert dat met de informele organisatie? Hieronder vindt u een korte beschouwing van beide perspectieven. Bij de term formeel wordt vooral de bewuste, 'strakke' en onpersoonlijke manier van organiseren bedoeld. Informeel gaat over het spontane, 'losse' en de sociaal geconstrueerde wijze van organiseren (Morand, 1995). Argyris (1990) benoemt dat er vaak discrepantie zit tussen wat er beschreven is en hoe het echt verloopt. Een inzicht in de informele manier van organiseren in relatie tot formeel is dus relevant.

#### *De fenomenen tegenover elkaar*

Hatch (2006) beschrijft formalisatie als volgt: *formalization involves the extent to which explicit rules, regulations, policies and procedures govern organizational activities*. De betekenis die mensen geven aan de formele of informele organisatie kent in de literatuur van de laatste decennia diverse uitkomsten. In de jaren '50 en '60 komt het begrip informele organisatie naar voren (Argyris, 1957; Bernard, 1962). Naast de formele organisatie, waar tot dan toe vooral naar werd gekeken, wordt de meerwaarde ontdekt van de informele aspecten. Informele organisaties zijn nodig om de formele organisatie te laten draaien, met als belangrijkste functies; het dient als communicatiemiddel en verhoogt de onderlinge cohesie en de integriteit van het individu (Bernard, 1962). Vanuit dit perspectief kunnen we concluderen dat de rol van de informele organisatie meer invloed op de resultaten van de organisatie en medewerkerstevredenheid heeft dan de formele organisatie.

In 1973 stellen Reif, Monczka & Newstrom deze conclusies op de proef door een onderzoek te doen waarin de basis aannames van eerdere onderzoekers niet als vanzelfsprekend worden genomen. Een kwantitatief onderzoek naar de beleving van formele en informele organisatie volgt. Op basis van een vragenlijst gaven respondenten aan wat voor oordeel zij gaven aan een bepaald fenomeen (bijvoorbeeld weak/strong of good/bad). Conclusie was dat de formele organisatie als beter en sterker wordt ervaren dan de informele organisatie. Echter, zij zetten de concepten frontaal tegen over elkaar. Bovendien is een vragenlijst wellicht niet de beste manier om de informele organisatie boven tafel te krijgen. Zoals we eerder hebben gezien is wat men zegt niet altijd wat men doet.

De rol van de informele organisatie wordt door meerdere onderzoekers onderschreven. Institutionele regels zijn vaak leidraad voor organiseren in plaats van de eisen die worden gesteld aan de werkzaamheden van de organisatie. De heersende theorieën gaan ervan uit dat de coördinatie en de controle van activiteiten de kritische dimensies zijn waarop formele organisaties zijn geslaagd in de moderne wereld. Het blauwdruk denken overheerst in plaats van de werkprocessen centraal te stellen. Veel elementen van de formele structuren zijn sterk geïnstitutionaliseerd en zijn eigenlijk mythes (Meyer & Rowan, 1977).

#### *De fenomenen naast elkaar*

Gulati & Puranam (2009) laten in een studie zien hoe de formele en informele organisatie een inconsistentie vertonen, maar ook van elkaar gebruik kunnen maken. Het is niet of/of, maar en/en. Bijvoorbeeld na een reorganisatie: 'oude' informele contacten hebben in een nieuwe structuur nog steeds waarde, ook als er geen formele relatie meer is.

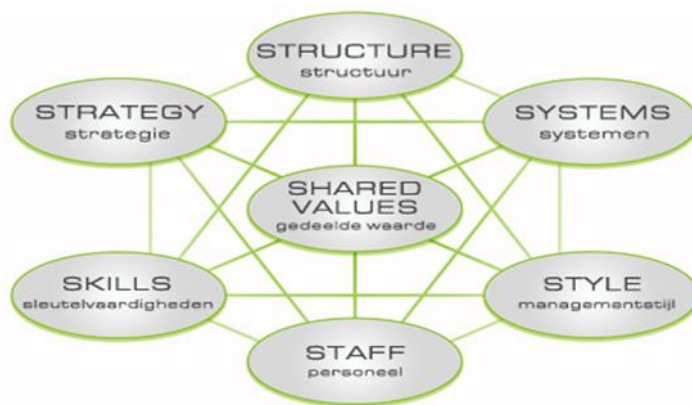
De formele en informele wereld vertaalt Homan (2005) naar drie verschillende lagen in een organisatie. Enerzijds bestaat er een formele organisatielaag. De formele organisatie bestaat uit een geordend systeem, maar de werkelijkheid is complexer en komt door middel van betekenis tot stand. Homan komt tot de conclusie dat betekenisgeving plaats vindt in de informele organisatie.

De observatie dat ingrepen in formele structuren en systemen in veel gevallen niet tot het gewenste of verwachte effect leiden, wordt geïnterpreteerd als een ondersteuning voor het belang van de organisatiecultuur (De Man, 2003 naar Cameron & Quinn, en Pfeffer). Het begrip cultuur heeft in die zin een relatie met informeel organiseren. De betekenis van de informele organisatie is dus groot, toch is enige formaliteit nodig om met elkaar te organiseren. Mensen functioneren over het algemeen goed bij duidelijkheid. Een voorbeeld daarvan zijn de eerder beschreven beslisregels. Een bepaalde structuur is nodig om duidelijkheid te genereren wie waarvoor verantwoordelijk is. In een onderzoek naar verschillende type organisaties, zelfs postmoderne organisaties, blijkt een bepaalde vorm van hiërarchie aanwezig te zijn. Ze zijn minder 'hiërarchie-vrij' dan vooraf bedacht en worden gecreëerd op informele wijze (Diefenbach & Sillince, 2011). Het gaat dus vooral om de manier waarop de formele organisatie gecreëerd wordt. Is dit een bedachte, bureaucratische en van boven gestuurde organisatie? Of geeft men met elkaar, door middel van sociale interactie en communicatie, de organisatie vorm?

#### 2.4.4 Het 7S model als kader voor de formele organisatie

In de managementliteratuur is veel geschreven over de manier waarop organisaties ingericht kunnen worden; theoretische modellen met de ambitie om organisaties juist in te richten. Een voorbeeld hiervan is het 7S model. Dit is ontstaan naar aanleiding van een onderzoek naar de kenmerken van excellente organisaties. Peters & Waterman (1982) kwamen tot de conclusie dat er veel aandacht is voor de structuur- en strategie gerelateerde elementen in een organisatie. Echter, de menselijke factor en 'waarden' ontbraken. Op basis van dit onderzoek naar excellente organisaties ontwikkelde zij het 7S model waarin zowel de (traditionele) elementen aan de 'harde' kant van organiseren als de 'softe' elementen aandacht krijgen.

De elementen staan met elkaar in verband en worden gedragen door 'gedeelde waarden'. De elementen hebben ook invloed op elkaar; een wijziging in het ene element vraagt om wijziging in de andere elementen.



**Figuur 5: 7S model (Peters & Waterman)**

Strategie (**Strategy**) geeft richting aan een organisatie, creëert doelstellingen om bepaalde resultaten te behalen. Met systemen (**Systems**) wordt verwezen naar primaire en ondersteunende processen, werkwijzen en alle formele en informele procedures die binnen de organisatie bestaan en die de organisatie laten functioneren. Te denken valt dan aan management informatiesystemen, het HRM systeem en de wijze waarop processen georganiseerd zijn binnen de organisatie (van Boxtel, 2006).

**Structure** verdeelt functies naar taken en verantwoordelijkheden en voorziet in hiërarchie, coördinatiemechanismen, overlegvormen en geeft richting aan decentralisatie (Mintzberg 1983).

Managementstijl (**Style**) gaat over de wijze waarop (top) management handelt en communiceert, zowel de symbolische als werkelijke wijze (Watson, 1983). Met **Staff** (personeel) wordt de menselijke kant van organiseren bedoeld, met name het socialisatie en ontwikkelingsproces (Watson, 1983).

De **Skills** (sleutelvaardigheden) sluiten hier op aan: wat zijn de unieke competenties van de (mensen in) organisatie. De gedeelde waarden (**Shared Values**) hebben te maken met de cultuur (waarden en normen) van de organisatie. Peters & Waterman erkennen dat dit het samenbindende element is.

### *Toepassing*

Het 7S model is nog steeds een populaire methodiek om organisaties te analyseren, in te richten of processen te organiseren. Het biedt een kader voor managers en organisatieveranderaars en laat zien welke elementen van belang zijn. Alhoewel er veel aandacht is voor de 'softe' elementen en de informele organisatie door Peters & Waterman wordt erkend, is het 7S model vrij rationeel benaderd. In mijn onderzoek wil ik dit model gebruiken als kader voor de 'formele organisatie'. Het model biedt ondersteuning voor de structurering van dit hoofdstuk en biedt kader voor de data-analyse. Hieronder vindt u een beknopt overzicht van de drie traditionele elementen in de organisatieliteratuur die de grootste overlap tonen met het begrip bureaucratie; strategie, structuur en processen en systemen.

#### *2.4.5 Strategie*

Het begrip strategie levert al gauw een verwijzing naar twee belangrijke namen op: Michael Porter en Henry Mintzberg. Beiden met een eigen opvatting over 'wat is een juiste strategie' en hoe kan men het proces van strategievorming vormgeven. Met betrekking tot strategievorming is er niet één methode die 'De Manier' beschrijft om te komen tot een strategie voor een bedrijf. Het is maar door welke bril je kijkt of welk perspectief je neemt. Er bestaan dus verschillende scholen van strategievorming (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009). Ik waag mij dan ook niet aan één algemeen geldende definitie, maar zal beknopt beschrijven hoe de twee verschillende hoofdstromingen tegen strategie aan kijken. In 2011 schreef Karl Moore (professor op de McGill University) een column<sup>3</sup> waarin hij Mintzberg en Porter, als grote beïnvloeders van literatuur over strategie, met elkaar vergeleek en zijn eigen mening gaf welke theorie tegenwoordig het meest bruikbaar is. Mintzberg vertegenwoordigt een stroming waarin hij 'emergente strategie' benadrukt. Emergent in de zin dat een strategie zich ontwikkelt gedurende de tijd door middel van acties en reflecties in de praktijk. Porter is meer van de vooraf bedachte en weloverwogen strategie. Een strategie is een route die je kunt bedenken als plan naar de toekomst.

Moore's mening is helder: de emergente strategie van Mintzberg (hij mag 'Henry' zeggen) is meer bruikbaar in deze tijd. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn belangrijke argumenten om te kiezen voor deze stroming. Overigens is planning nog steeds bruikbaar, maar vraagt om een andere toepassing. Tegenwoordig sluiten de meeste onderzoekers zich aan bij het paradigma van Mintzberg. Het belang van visie is belangrijk. Waar gaan we naartoe, wat is onze droom en welke elementen passen hierbij.

#### *2.4.6 Structuur*

Afhankelijk van het paradigma kan men het concept 'structuur' verschillend beschouwen. Is een organisatie een entiteit of een geheel aan sociale interacties en constructies? Men is vanuit de literatuur geïnteresseerd in 'physical structure' of 'social structure' (Hatch, 2006).

Het eerste richt zich op de 'tastbare' elementen van een organisatie zoals gebouwen of geografische locatie. Het tweede richt zich op de relaties tussen mensen, hun rollen en de organisatorische afdelingen waartoe ze behoren.

---

<sup>3</sup> Op Forbes.com

Weggeman (2007) komt tot de conclusie dat structuur nog steeds de lievelingsvariabele van managers is. De overtuiging is nog steeds dat organiseren betekent dat de structuur in orde moet zijn.

Veel kenniswerkers weten dat de informele structuur belangrijker is en niet onderdoet voor de formele structuur. Ondanks zijn kritiek op het structuurdenken komt Weggeman wel met een vijftal ontwerpregels voor kennisintensieve organisaties:

1. Formaliseer de structuur slechts op hoofdlijnen.
2. Leg de resultaatverantwoordelijkheid zo laag mogelijk, dus bij voorkeur bij de kenniswerker zelf en kies alleen voor integraal management als de ambitie niet zo hoog is.
3. Kies voor een functionele indeling; kies dus voor vakgroepen.
4. Kies ervoor de organisatie zo veel mogelijk geografisch te concentreren en hou de hiërarchie plat.
5. Installeer een dubbele of drievoudige loopbaanontwikkelingsladder.

In aansluiting op Weggemans conclusie wordt er verschil gemaakt in proces gericht (Rijnlands) en hiërarchisch gericht (Anglo-Amerikaanse) organiseren (Brouwer & Peters, 2011). In een procesgerichte organisatie staat het primaire proces centraal en is dat het uitgangspunt voor de organisatie inrichting. In de hiërarchisch gerichte organisatie is macht een belangrijke factor en wordt er veel aandacht geschonken aan de structuur.

#### 2.4.7 Processen & Systemen

In organisaties zijn processen en systemen in de basis bedoeld om alles zo efficiënt mogelijk te organiseren, het wiel niet opnieuw uit te vinden en te monitoren hoe het werkproces verloopt. Systemen dienen ter ondersteuning van het primaire proces en dienen voortdurend hun meerwaarde te bewijzen aan de *easycratie* zoals Brouwer & Peters (2011) dat benoemen. Dit perspectief sluit aan bij de eerder genoemde *enabling* bureaucratie.

De statische en dynamische kern (Brouwer & Peters, 2011) laat het verschil zien tussen wat er vast ligt aan regels (statisch) en de ruimte waarin een medewerker bevoegd is om eigen beslissingen te nemen. Bij professionals is het belangrijk om de statische kern te beperken en de dynamische kern te vergroten. Immers, men kan zelf nadenken en verantwoordelijkheid nemen voor eigen handelen op basis van vakmanschap en professionaliteit.

Weggeman (2007) komt tot het onderscheid tussen horizontale en verticale regelsystemen. Binnen management overheerst nog veelal de planning & control gedachte. Daarbij horen de verticale regelsystemen; de procedures en regels waarmee management de werkprocessen van de kenniswerkers proberen te plannen en controleren. De horizontale regelsystemen gaan over hoe werk uitgevoerd moet worden. Daarin vinden we ook protocollen, richtlijnen en procedures terug, maar met de intentie de spelregels ten aanzien van de inspanningsverplichting van de kenniswerker te beïnvloeden. De ergernis van de kenniswerker ligt vooral bij verticale (controle) systemen.

## 2.5 INTEGRATIE VAN CONCEPTEN

Op basis van de voorgaande hoofdstukken vindt u hieronder een integratie van een aantal concepten die relevant zijn voor dit onderzoek.

### 2.5.1 *Verschillende werelden*

De formele en informele organisatie laten twee verschillende werelden zien. In de ene wereld overheerst de realiteit van alle dag. In de andere wereld is men vooral bezig te bedenken hoe de realiteit beheerst kan worden. Vaak is dat geen soepele samenwerking en bestaat er afstand tussen de werelden. Brouwer & Peeters (2011) hebben een metafoor voor de twee werelden: de 'beslis- en denkhamsters' (het management en stafmedewerkers) aan de ene kant. In de andere wereld leven de 'praat- en werkhamsters' (middenkader en medewerkers). De beslis- en denkhamsters hebben de werkelijkheid van het Anglo-Amerikaans denken en de 'praat- en werkhamsters' veelal het denkkader van het Europees organiseren. Dat zijn twee werelden met hun eigen overtuigingen, waarden en handelen. De beslis- en denkhamsters geven betekenis aan de formele organisatie, het 7S model is bijvoorbeeld alom gekend in die omgeving. De praat- en denkhamster hebben geen boodschap aan modellen, zij willen vooral hun werk goed uitvoeren.

### 2.5.2 *Motivatie van kenniswerkers aan formele processen*

Over motivatie van kenniswerkers wordt door diverse theorieën ondersteund dat autonomie een belangrijk goed is. De regelsystemen mogen er best zijn om de werkprocessen te verbeteren (horizontale regelsystemen), maar niet om te plannen en controleren (verticale regelsystemen). Kenniswerkers hebben juist de behoefte om hun doelen te bereiken vanuit hetgeen waar zij goed in zijn. Daarbij hebben ze geen behoefte aan controle van bovenaf of de zijkant. Autonomie voor de wijze waarop het werk wordt ingevuld. Ondersteunende processen zijn bedoeld om het werk gemakkelijker te maken in hun ogen.

De stijl van het management wordt vooral gewaardeerd als zij erkenning en ruimte geven aan de informele manier van organiseren. Immers, in onderlinge interactie en patronen worden processen van werk geconstrueerd. Vanuit die interactie creëren mensen gezamenlijk handelingspatronen. Wat er wordt beschreven, is niet altijd hetgeen dat wordt gedaan. Zowel op individueel- als op organisatieniveau bestaat een verschil tussen de '*espoused theory*': wat is de 'beleden' organisatie en wat is de '*theory in use*': hoe wordt er daadwerkelijk gehandeld. De betekenis die men geeft aan gebeurtenissen is hierbij een belangrijke factor. In de praktijk van alledag heeft de '*theory in use*', zeker op 'de werkvloer', veel meer invloed op de manier van organiseren. We kunnen echter de formele organisatie ook niet negeren. Het probleem tussen de formele en informele organisatie lijkt nog niet opgelost, de vraag die blijft staan is: hoe maak je juist gebruik van beide perspectieven.



### *2.5.3 Enabling bureaucratie & betekenisgeving*

Het gaat dus vooral om de manier waarop de formele organisatie gecreëerd wordt. Is dit een bedachte, bureaucratische en van boven gestuurde organisatie? Of geeft men met elkaar, door middel van sociale interactie en communicatie, de organisatie vorm? Hoe kan de bureaucratie het handelen in organisaties op individueel en collectief niveau vergemakkelijken terwijl de persoonlijke betekenisgeving van individuen niet wordt gemarginaliseerd.

## HOOFDSTUK 3 METHODOLOGIE

### 3.1 HET SOCIAAL CONSTRUCTIONISTISCH PERSPECTIEF

Het paradigma waaruit dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd is het sociaal constructionisme. Deze filosofie gaat ervan uit dat betekenis in onderlinge interactie tussen mensen en omgeving – als sociaal proces - wordt geconstrueerd. Voor deze opvatting is wezenlijk dat de informatie of data altijd al van een interpretatie zijn voorzien om bestaanbaar te zijn. Ze zijn altijd al ingebed in een taal die zelf ook een sociale constructie is (Van Dongen e.a. 1996). Andere benamingen voor deze stroming is het *symbolic interpretive* (Hatch, 2006). In vergelijkingen binnen de organisatieliteratuur wordt vaak het ‘modernistisch’ en ‘post-modernistisch’ denken als uitersten tegen over elkaar gezet (Chia, 1995; Westwood & Clegg, 2003). Ontologisch gezien gaat het binnen de modernistische manier van denken vooral om het benoemen en analyseren van concrete objecten. Individuen en organisaties worden gezien als statische entiteiten. Vaak wordt gedacht in lineariteit en oorzaak-gevolg. De woorden ‘verklaren’ en ‘zijn’ passen bij deze denkwijze. Aan de andere kant is binnen het post modernisme vooral aandacht voor relaties, processen en acties. ‘Begrijpen’ en ‘worden’ zijn hierin belangrijke begrippen. Het sociaal constructionisme sluit beter aan bij de veronderstellingen van de post moderne manier van denken en handelen.

Burrell & Morgan (1979) hebben in vervolg op de paradigma discussie een verdeling gemaakt met vier dominante paradigma’s. Eén van de paradigma’s is het sociaal interpretatieve. Een interessant begrip binnen het paradigma denken is ‘incommensurabiliteit’. Als iemand vanuit het ene paradigma naar de wereld, organisaties en mensen kijkt is het zeer ingewikkeld om te accepteren hoe een ander kijkt. Essers (2007) heeft in zijn proefschrift geconcludeerd dat onderlinge discussie hierover zelfs ingewikkeld is, omdat een ieder vanuit de veronderstellingen van zijn eigen paradigma blijft redeneren.

Vanuit de opvattingen van het sociaal constructionisme speelt de interactie tussen de actoren zich af in de context van de constructies die in eerdere interacties zijn voortgebracht (Boonstra & De Caluwe, 2006). De uitgangspunten van deze interpretatieve stroming staan dus, zoals eerder beschreven, ter discussie door de paradigmatrijd. Het is paradoxaal dat het sociaal constructionisme juist op die interactie is gericht, terwijl een aantal belangrijke andere stromingen daar weinig betekenis aan geeft. Een vicieuze cirkel waarin men elkaar nooit zal begrijpen? Een sociaal constructionist hoopt van niet, maar vreest van wel.

De belangrijkste veronderstellingen van het sociaal constructionisme zijn:

- werkelijkheid wordt geconstrueerd; er bestaat geen objectieve werkelijkheid.
- meervoudigheid; het produceren van betekenis zorgt voor verschil.
- nadruk op relatie en interactie tussen mensen.
- de context doet er toe.

Specifiek voor organiseren vind ik twee onderstaande uitgangspunten van belang om te benoemen in de context van dit onderzoek:

- organiseren is een proces waarbij mensen samenwerken, 'de organisatie' bestaat niet.
- regels en processen behoren mensen te faciliteren.

#### *Proces van betekenisgeving & context*

Kortom: in dit onderzoek zijn betekenisgeving, context en onderlinge interacties belangrijk. Binnen een sociaal constructionistisch onderzoek is persoonlijke betekenisgeving zeer relevant. Mensen mogen, kunnen en willen zelf betekenis geven aan bepaalde fenomenen waar zij betrokken bij zijn. Op actieve wijze construeren mensen een werkelijkheid. 'De waarheid' bestaat dus niet, maar is altijd in een (collectief) proces van betekenisgeving ontstaan in interactie tussen mensen.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de professionele organisatie ABC. In het sociaal constructionisme doet de context er dus toe. De uitkomsten van dit onderzoek zijn mogelijk interessant voor andere organisaties, maar geven vooral inzicht in de betekenisgeving van kenniswerkers binnen organisatie ABC.

### **3.2 HERMENEUTIEK**

Eén van de stromingen binnen het sociaal constructionisme is de hermeneutiek. Het interpreteren en begrijpen van de sociale werkelijkheid staat centraal (Boeije, 2005). In de hermeneutiek gaat het om betekenissen in hun alledaagse context, in hun vaagheid en meerduidigheid, hun wisselvalligheid en veranderlijkheid (Van den Besselaar, 2002). De wereld is naar mijn mening ook niet eenduidig en concreet, hoe graag men dat ook lijkt te willen (in het Westerse deel van de wereld althans). Deze filosofie maakt een aanpak mogelijk waarin er niet één betekenis wordt gegeven, maar er meerdere betekenissen naast elkaar kunnen bestaan. Het gaat om het 'verstehen' (begrijpen, verstaan) van wat er plaatsvindt.

Van oudsher richtte de hermeneutiek zich vooral op de interpretatie van teksten. Het zoeken naar de betekenis die de schrijver wil geven aan een tekst is een belangrijk uitgangspunt (Bryman & Bell, 2007). Later is het door vele vertegenwoordigers binnen de filosofie, sociologie en antropologie de hermeneutiek verbreed naar interpretatie van alle vormen van menselijke communicatie (Boeije, 2005). Zoals hierboven is beschreven heeft de hermeneutiek zich verbreed richting sociale interacties in plaats van alleen naar teksten te kijken. In dit onderzoek is het relevant om zowel hetgeen te zien wat beschreven en formeel is als ook de interactie tussen mensen, emoties in de organisatie en de betekenissen die wordt gegeven in de praktijk van alle dag.

Guba & Lincoln (1985) gaan uit van een hermeneutische methodologie op basis van een constructionistisch paradigma. Het doel van het onderzoek in een constructionistisch paradigma is het begrijpen en reconstrueren van meervoudige werkelijkheden.

#### *3.2.1 Hermeneutische cirkel*

Het begrip hermeneutische cirkel heeft in de literatuur diverse betekenissen. Boeije (2005) heeft een overzicht gemaakt waarin de diversiteit van de betekenissen is benoemd.

De beschrijving van filosoof en historicus Dilthey spreekt mij het meeste aan: ‘van eigen ervaring naar de interpretatie van de ervaringen van anderen, en weer terug naar de eigen ervaringen’. Dit vraagt om gezamenlijke analyse en interactie om te komen tot onderling begrip tussen betrokkenen. De dialoog tussen betrokkenen staat hierbij centraal. Guba & Lincoln (1985) hebben bovenstaande filosofie vertaald in de methode ‘Naturalistic Inquiry’. Zij vinden het lastig om een pure en enkelvoudige definitie aan het begrip te geven. Belangrijk element is de volgende zinsnede: “*Naturalistic investigation is what the naturalistic investigator does, and these two tenets are the prime directives*”. Aan de rol van de onderzoeker wordt grote waarde gehecht. Een objectieve onderzoeker bestaat niet. Om deze reden vindt u in dit hoofdstuk een paragraaf waarin ik mijn eigen rol toelicht. Juist om mijn eigen overtuigingen en motivatie toe te lichten.

### 3.3 NATURALISTIC INQUIRY

Erlanson e.a. (1993) hebben naar aanleiding van het werk van Guba & Lincoln een (praktisch) handboek geschreven over de uitvoer van ‘*Naturalistic Inquiry*’. In navolging van het sociaal constructionisme en de keuze voor een hermeneutische filosofie, sluit deze methodiek goed aan. In de onderzoeksopzet en de uitvoer van diverse methoden staan de kwaliteitscriteria van Erlanson centraal.

#### 3.3.1 Kwaliteitscriteria

Met betrekking tot de uitgangspunten in de kwaliteit van het naturalistisch onderzoek hanteer ik vier criteria, te weten: geloofwaardigheid ('credibility'), overdraagbaarheid ('transferability'), betrouwbaarheid ('dependability') en bevestiging ('confirmability') (Guba & Lincoln, 1985, Erlanson e.a., 1993). Hieronder staan de criteria toegelicht en heb ik aangegeven hoe ik dit toepas binnen mijn onderzoek.

Criteria	Beschrijving	Uitwerking in dit onderzoek
<b>Credibility</b>	Geloofwaardigheid: juistheid met betrekking tot gegevens en mate waarin resultaten gevolg zijn van toeval.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Member checking</li> <li>▪ Triangulatie</li> <li>▪ Peer debriefing</li> <li>▪ Observatie</li> </ul>
<b>Transferability</b>	Overdraagbaarheid: door duidelijke beschrijving van de eigen interpretatie, zodat anderen kunnen nagaan waar de aanbevelingen vandaan komen en dat van toepassing is op hun context.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thick descriptions</li> <li>▪ Dagboek van de onderzoeker</li> </ul>
<b>Dependability</b>	Betrouwbaarheid: door alle stappen in het proces helder te beschrijven zodat anderen na kunnen gaan welke stappen zijn gemaakt. (ipv herhaalbaarheid in niet-naturalistisch onderzoek).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dagboek van de onderzoeker</li> </ul>
<b>Confirmability</b>	Bevestiging: bevestiging van conclusies en interpretaties door de onderzoeker door inzicht te krijgen van de informatie en de bron hiervan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dagboek van de onderzoeker</li> <li>▪ Member checking</li> <li>▪ Peer debriefing</li> </ul>

- Member checking: de uitwerkingen van de interviews worden voorgelegd aan de geïnterviewde zodat kan worden gekeken of de interpretaties juist zijn weergegeven en of hij akkoord gaat met deze beschrijving. Hiernaast worden analyses gedeeld met betrokkenen om met elkaar van gedachten te wisselen over de betekenissen.
- Triangulatie: het gebruik van diverse methoden om hetzelfde fenomeen te onderzoeken. In dit onderzoek worden zowel interviews, observaties als documentatie ingezet. Het circulaire hermeneutische proces is in zichzelf ook een vorm van triangulatie.
- Peer debriefing: dit houdt in dat anderen meekijken in de uitvoer, analyse en interpretatie van het onderzoek. Deze personen hebben een rol in het toelichten van hun eigen interpretatie en het wijzen op mogelijke bias van mijzelf als onderzoeker. Ik heb hiervoor drie huidige collega's en één oud collega binnen de organisatiecontext gevraagd. Buiten de onderzoekscontext treden mijn afstudeercoach en mee-lezer als 'peer- debriefers' op.
- Thick descriptions: dit houdt verband met de mate waarop een interview en observatie wordt uitgewerkt, namelijk op een uitgebreide manier waarin de context ook wordt beschreven. Ik heb dit vooral toegepast bij de observaties.
- Dagboek van de onderzoeker (reflexive journal) : aangezien ik als onderzoeker een bepalende rol speel, heb ik een dagboek bijgehouden met mijn eigen aantekeningen, gedachtes en ervaringen ten aanzien van het onderzoek. Dit om mijn eigen rol en mogelijke bias zoveel mogelijk inzichtelijk te maken.

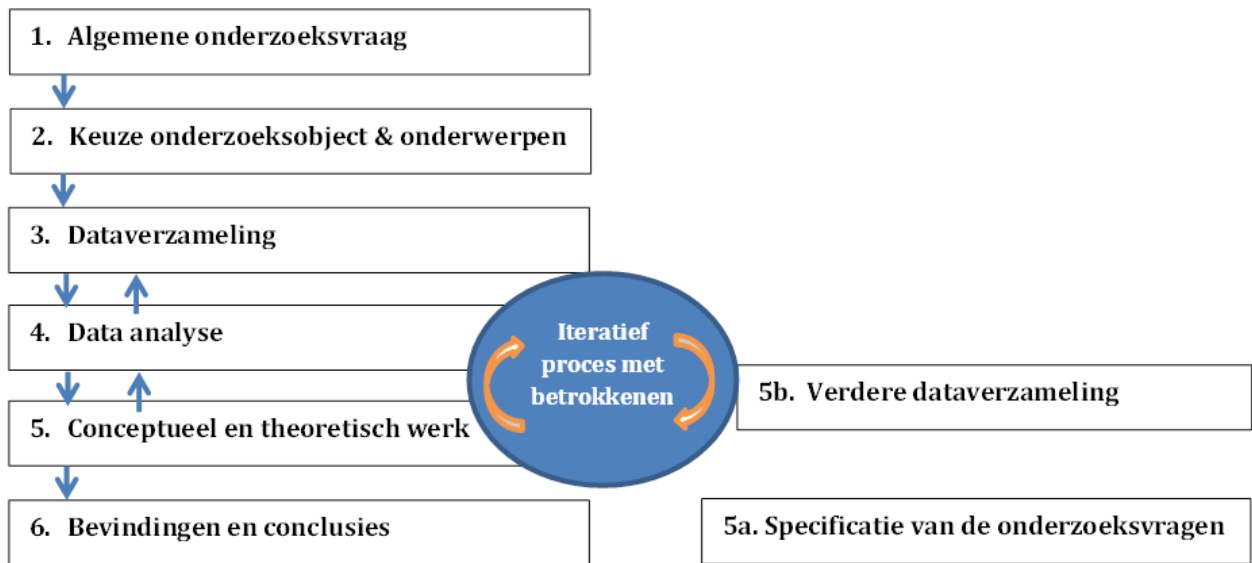
### **3.4 ROL VAN DE ONDERZOEKER**

Aangezien er geen objectieve kennis van de werkelijkheid bestaat, is de rol van de onderzoeker des te belangrijker. Immers, ik ben geen onbeschreven blad dat voor het eerst de organisatie binnenloopt. Door het benoemen van mijn drijfveren in dit onderzoek hoop ik een beeld te geven mijn overtuigingen.

Mijn nieuwsgierigheid gaat uit naar hoe mensen hun werk organiseren en uitvoeren. Gewoon in de dagelijkse praktijk, zonder poespas daar omheen. Voor mij is leren een belangrijk thema: hoe kan ik, maar ook mijn organisatie, continu leren van de dingen die we meemaken. Hoe zorgen we dat we dat structureel veranderen en niet een pleister plakken die toch weer snel los gaat. Interesse in mensen en mijn nieuwsgierigheid om te weten hoe het nu echt gaat maakt mij zo betrokken bij dit onderwerp. Door mijn opvoeding en verloop van mijn leven ben ik gezegend met een positief mensbeeld. Mensen willen over het algemeen 'het goede' doen. In organisaties zie ik dit ook terugkomen, zeker bij professionals die ontzettend gedreven zijn door de passie over hun vak. Mijn passie is om mensen ruimte te geven om te leren en zich te ontwikkelen.

### **3.5 ONDERZOEKSAANPAK**

Zoals reeds eerder benoemd is dit onderzoek te kenmerken als emergent. De belangrijkste stappen van het onderzoek staan hieronder beschreven (gebaseerd op Bryman & Bell, 2007).



**Figuur 6: Onderzoeksaanpak (Bryman & Bell)**

### 3.6 ONDERZOEKS- EN ANALYSEMETHODEN

- **Open interviews**

De centrale betrokkenen in dit onderzoek zijn de kenniswerkers in het primaire proces. Zij geven betekenis aan alles wat zich in de organisatie afspeelt. In de uitvoering van het primaire proces spelen zij een belangrijke rol. Om de kwaliteit van de interviews te waarborgen neem ik het Responsieve interview model (Rubin & Rubin, 2005) als uitgangspunt. Zij baseren hun gedachtegoed op basis van de overtuiging dat een kwalitatief interview een dynamisch en interactief proces is. De interviewer start met een onderwerp in zijn hoofd en begint met een eerste vraag. Hierna wordt er vervolg aan het gesprek gegeven door zo veel mogelijk te matchen met wat belangrijk is voor de geïnterviewde. De term ‘gesprekspartner’ vind ik een mooie benaming voor het gesprek dat plaats vindt.

In dit onderzoek ben ik gestart met diverse interviews (12). De eerste vraag in alle interviews met gesprekspartners is geweest ‘wat is jouw definitie van een bedrijfsproces?’. De vraag diende als ‘opwarmer’ voor het vervolg van het interview, waarin ik vooral de perceptie van de formele organisatie wilde horen. Vervolgens zijn we doorgegaan met welke processen de geïnterviewde zelf te maken had, vanuit zijn of haar perspectief. In het gesprek hebben de ervaringen van betrokkenen centraal gestaan. In de interviews zijn verschillende thema’s naar boven gekomen. Na deze eerste ronde interviews heb ik een analyse gemaakt.

- **Observatie**

Observatie is een krachtig middel. Zeker voor een onderzoeker die veel in de organisatie aanwezig is. Wat gebeurt er als mensen bij het koffieapparaat staan? Wat zijn de reacties die je hoort in vergaderingen? Waar heeft men het over? Wat wordt er gefluisterd? Wat ‘mag’ wel en niet gezegd worden?

De wijze van observatie kan op een hele ongestructureerde wijze of meer gefocust op bepaald gedrag. Aan het begin van dit onderzoek heb ik vooral in brede zin geluisterd. Na verloop van tijd ben ik steeds meer gefocust mijn zintuigen gaan inzetten. Over mijn rol als observator het volgende: ik heb voornamelijk vanuit het perspectief van '*observer-participant*' naar bepaalde situaties gekeken. Als (stille) deelnemer in een bepaalde context, maar in de rol als observator. Aan de andere kant heb ik vanuit mijn functie veel overleg gevoerd vanuit '*participant-observer*' positie. Hierin ben ik onderdeel van de groep of het dialoog geweest.

Observaties heb ik gedurende de periode van onderzoek opgeschreven in mijn 'dagboek'. Daarin staat kort beschreven wat de situatie was, wat er plaatsvond en wat mij opviel in deze context. Hiernaast heb ik bepaalde gesprekken of gebeurtenissen uitgeschreven in een kort verslag.

- **Documentatie**

Vanuit de oorsprong van de hermeneutiek is het interessant om zowel teksten als sociale interacties als onderzoeksmethoden te kiezen. Binnen ABC wordt relatief veel beschreven, er was voldoende documentatie voorhanden. Ik heb voornamelijk gebruik gemaakt van documentatie op intranet (deelsites, nieuwsberichten, speeches van de voorzitter RvB). Hiernaast zijn in het afgelopen jaar diverse reorganisatieplannen geschreven waarin de nieuwe stafafdelingen zijn beschreven.

- **Workshop**

Responsieve methodologie gaat over de interactie tussen onderzoeker en praktijk. De premisse is dat een onderzoek waardevol is als de bruikbaarheid van de bevindingen in de praktijk worden vergroot. Het is niet de bedoeling dat een onderzoek in de bekende la verdwijnt (Abma & Widdershoven, 2006).

Om deze reden heb ik gebruik maakt van workshops om enerzijds betrokkenen te bevragen op hun perspectief na de analyse. Anderzijds heb ik hen bevraagd naar de gewenste situatie voor drie elementen die zij het meest belangrijk vonden. Door dit samen met betrokkenen te doen ontstaat er meer 'verstehen' in de uitkomsten van het onderzoek en bij betrokkenen. In dit onderzoek heb ik twee workshops uitgevoerd: één workshop met betrokkenen die in het primaire proces werken als kenniswerker. Hierbij waren aanwezig: een junior scientist, twee senior research scientist en de OR voorzitter. De andere workshop heb ik uitgevoerd met managers en beleidsmakers van het hoofdkantoor. De volgende managers waren hierbij aanwezig: manager Organisatieontwikkeling, manager Operational Excellence & Quality en de manager Projectenbureau Communicatie.

### **3.7 ANALYSEMETHODEN**

*"Data analysis involves taking constructions gathered from the context and reconstructing them into meaningful wholes"* (Guba and Lincoln, 1985).

De open interviews dienden als basis voor de data analyse. Erlandson e.a. (1993) beschrijven drie elementen in het proces van analyse waar ik mijn analysemethode op heb gebaseerd.

De (letterlijk) uitgewerkte interviews zijn opgedeeld in 'betekenisvolle' zinnen, zodanig dat de context nog begrepen kan worden. Betekenisvolle zinnen hebben in het interview door de gesprekspartners een nadruk gekregen of hebben een bepaalde lading of emotie. De zinnen heb ik vervolgens in een document geschreven zodat het losse eenheden waren. Bij iedere eenheid heb ik een thema benoemd. In het begin heb ik de thema's enkel benoemd uit de betekenisvolle zinnen en er geen eigen betekenis aan gegeven. Vervolgens heb ik gezocht naar thema's die een groot verwantschap hebben.

Om te komen tot de meest belangrijke thema's heb ik vier *peer debriefers* het totale overzicht van thema's voorgelegd en aan hen gevraagd wat hen daarin opvalt ten aanzien van de thema's die spelen binnen de organisatie.

### 3.7.1 Analyse op basis van: *espoused theory & theory in use*

Als tweede wijze van analyse heb ik gebruik gemaakt de theorie van Argyris (1990). Hierbij heb ik voortgebouwd op de thema's uit de eerste analyse. '*Espoused theory*' staat voor de manier waarop we denken te handelen, wat we bedoelen staat vaak op papier, het is de 'beleden' theorie/manier van doen. In de praktijk is echter de '*theory in use*' actief: hoe we daadwerkelijk handelen. Argyris verdiept zich in de patronen achter deze concepten. De manier waarop je je gedraagt, is niet wat altijd past bij jouw eigen intenties. Dat is geen bewust proces van kiezen welk gedrag je laat zien, maar is vaak spontaan gedrag op basis van jouw eigen kader.

Op organisatieniveau heb ik de data geanalyseerd aan de hand van dit concept. Deze uitkomsten van deze analyse zijn ook getoetst in de eerder beschreven workshops. Naast de interviews heb ik mijn observaties gebruikt als tweede analyse methode. De observaties zijn een goede aanvulling geweest op hetgeen is geanalyseerd. De observaties verrijken de interviews en vice versa.

De documentenanalyse richt zich voornamelijk op de eerder genoemde theorie van Argyris. In de documenten wordt voornamelijk de '*espoused theory*' beschreven. Via beleidsdocumenten, intranet en interne memo's heb ik deze informatie verzameld. In dit onderzoek is niet gekeken naar de daadwerkelijk *theory in use* van betrokkenen, dat is zichtbaar gedrag en komt uit documentatie niet naar voren. Enerzijds is dus de *espoused theory* van (top)management, beleidsmakers en stafmanagers toegepast en anderzijds de *theory in use* van kenniswerkers op basis van de interviews. Het kader waaruit mensen handelen is dus niet geanalyseerd.

### 3.7.2 Beschrijvend kader: 7Smodel

Als kader voor analyse van de formele organisatie heb ik het 7S model gebruikt. Het laat zeven elementen zien die van belang zijn om te organiseren, vanuit een formeel perspectief. De thema's uit de interviews heb ik verbonden aan één van de elementen van het 7S model. Bij ieder element is te zien wat de *espoused theory* en de *theory in use* van kenniswerkers is. Ten slotte is er per element een propositie ontstaan op basis van de *theory in use*: welke betekenissen worden vanuit de praktijk toegekend.



### 3.7.3 Triangulatie

In de analyse heb ik diverse methoden gebruikt om het fenomeen te onderzoeken. De interviews zijn de basis geweest van de *theory in use*. Dit heb ik getoetst door middel van observatie. De twee workshops hebben hier een belangrijke rol in gespeeld om de analyse te toetsen op andere wijze. Voor de analyse van *espoused theory* is vooral documentatie gebruikt. Hiernaast heb ik mijn observatie gebruikt. De *peer debriefers* hebben een rol gehad in het toelichten van hun eigen interpretatie en het wijzen op mogelijke bias van mijzelf als onderzoeker. Bovendien is het circulaire hermeneutische proces in zichzelf ook een vorm van triangulatie. Alle analyses zijn gedeeld met (een deel van) betrokkenen.

Na de analyse heb ik een interview gehad met Prof.dr. M.C.D.P. Weggeman. Hij is hoogleraar organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven en heeft onder andere onderzoek gedaan naar (de motivatie van) kenniswerkers binnen professionele organisaties. Weggeman is hiernaast schrijver van het boek 'Leidinggeven aan Professionals? Niet doen!'.

### 3.8 METHODE BEANTWOORDING DEELVRAGEN

Vraagstelling/deelvraag	Methodiek	Betrokkenen/ gesprekspartners
Op welke wijze zijn diverse systemen en processen formeel ingericht?	a. Interviews b. Documentatie analyse	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medewerkers researchgroepen</li><li>▪ Corporate Managers</li></ul>
Wat zijn de betekenissen die betrokkenen geven aan de vraag 'hoe werkt het hier nu echt?'	a. Interviews b. Observaties c. Workshops	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medewerkers researchgroepen</li><li>▪ Corporate managers</li><li>▪ (peer debriefers)</li></ul>
Hoe kan dit onderzoek van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie?	a. Interviews b. Observaties c. Workshops	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Medewerkers researchgroepen</li><li>▪ Corporate managers</li><li>▪ (peer debriefers)</li><li>▪ Interview M.C.D.P Weggeman</li></ul>

## HOOFDSTUK 4 FINDINGS

In dit hoofdstuk vindt u de uitkomsten van de data analyse. Vanuit de thema's die in de interviews naar voren zijn gekomen is, samen met betrokkenen, gekozen voor de belangrijkste onderwerpen voor verder onderzoek. Als vervolg heb ik de data geanalyseerd op basis van Argyris' *espoused theory* en *theory in use*. Als beschrijvend kader voor de formele organisatie dient het 7S model van Peters en Waterman. Per onderdeel van het 7S model vindt u de *espoused theory* van (top)management, beleidsmakers en stafmanagers en de *theory in use* in de praktijk, die zijn onderbouwd naar respectievelijk documentatie of interviews en observaties.

### 4.1 STRATEGIE (STRATEGY)

In 2010 is gestart met het strategieproces voor de strategieperiode 2011-2014. ABC presenteert iedere vier jaar een nieuwe strategie. Het strategievormingsproces is vooral doorleefd met de directeuren uit de top van de organisatie. Hiernaast is in 2010 inhoudelijk een 'blog' geopend om input van medewerkers mee te nemen. Ook zijn er locatiebezoeken geweest waarin de voorzitter van de RvB een presentatie heeft gegeven over de nieuwe strategie. In het laatste kwartaal van 2011 is een proces gestart met de naam 'Strategy Light': een aanpassing van de huidige strategie aan de omgeving.

#### **espoused theory (topmanagement en staf)**

*Uit brochure 'ontwikkelen, beoordelen en belonen'*

"In de strategie van ABC is een forse ambitie neergezet. Om deze ambitie te realiseren is het meer dan ooit van belang om de bijdrage van elke ABC'er in lijn te brengen met de strategie en hier heldere afspraken over te maken. Het gaat hierbij over afspraken die bijdragen aan het resultaat van ABC en die tegelijkertijd ook bijdragen aan jouw ontwikkeling"  
"Een heldere strategie en duidelijkheid over vanuit welke ontwikkelingslijn jij je bijdrage levert, spelen dus een belangrijke rol. Immers, jij draagt bij vanuit jouw kwaliteiten en ontwikkeling en dit verschilt per persoon! Met behulp van Performancemanagement vertalen we de strategie van ABC naar concreet geformuleerde persoonlijke doelstellingen gericht op de ontwikkeling van competenties, vakbekwaamheid en jouw bijdrage aan het resultaat. Op deze manier ontwikkel jij je het sterkst en maken we de ambities uit de strategie van ABC waar."

*Een tekst deel uit de nieuwjaars speech van vz RvB (alleen op hoofdkantoor gegeven en gepubliceerd op intranet):*

"Als we onze individuele kompasnaalden nog meer richten en het collectief voorop zetten met bijbehorende slimme nieuwe business modellen, dan kunnen wij ABC juist in deze tijden van verwarring en verandering uitbouwen tot een succesvol baken in de kennisinfrastructuur. Drie van onze zeven kernwaarden spelen hierbij een belangrijke rol: • klant- en impact gedreven, • innovatief, • creatief en inspirerend"

#### **theory in use**

- "Maar het hele verhaal van ABC impact en van vz RvB dat is theoretisch wel mooi, dat kan hij ook goed, maar daarmee ben je er nog niet. Het is niet hybride en dat zie je op de werkvloer ook terug, ja moet ik nu doen wat het thema vraagt? Of moet ik nu mijn eigen broek ophouden en zelf maar weer de markt op gaan? Of moet ik juist mijn kennis ontwikkelen, zorgen dat ik goede publicaties heb? Of word ik daar vervolgens weer op afgestraft omdat blijkt dat ik meer marktopdrachten had moeten doen? Moet ik nou zorgen voor impact voor de klant om zorgen dat de kennis van ABC omhoog gaat. Nou dat soort onduidelijkheden heb je op de werkvloer en dat komt omdat er geen duidelijke strategie is en geen duidelijke visie wat ABC nu eigenlijk is."
- "Wat ik bij ons op de afdeling bijvoorbeeld zoek, is: wij staan hier, we willen daar heen, hoe gaan we daar heen komen. Dus meer een strategisch plan."
- "Bij andere bedrijven besteden ze bijvoorbeeld een maand om een strategie te verzinnen en anderhalf jaar om het te laten landen. Bij ABC is het: we werken 2 jaar aan een strategie en volgende week wordt het ingevoerd, dan moet iedereen het ook snappen. De doorleving van de strategie vind ik missen bij ABC, dat iedereen ook weet in welk kader die bezig is. Als die lijn heel duidelijk is, dat iedereen in de haarvaten snapt in welk kader die bezig is, dan is het ook veel makkelijker te organiseren."
- "We zijn, als Researchmanagers, slecht bij Strategy light aangesloten! Via je contacten kom je best wel wat te weten, maar niet formeel meegenomen in proces. Terwijl gaat over bemesting en strategie research groep."
- "Het strategieplan is algemeen. Dat is niet concreet genoeg. Volgens mij leeft het niet bij medewerkers. Vraag me af of ze het gelezen hebben. Toen ik het las, dacht ik: dat is mooi, oke. Kun je bijna zeggen: nou en. Hoe wordt het nou concreet voor de laag eronder."

De strategie is op hoofdlijnen bij medewerkers bekend. Inhoudelijk is daar eigenlijk weinig kritiek op. De doorvertaling wat dat betekent op afdelings- en/of individueel niveau is onbekend. Hiernaast is er kritiek op het proces van strategieontwikkeling, dat vooral een 'hoger management' aangelegenheid is. Op basis van de *theory in use* ben ik tot onderstaande propositie gekomen.

**Propositie 1:**

*De strategie wordt niet vertaald naar de lagere echelons met als gevolg dat de strategie niet doorleefd is op niveau van de kenniswerker.*

## 4.2 SYSTEMEN & PROCESSEN (SYSTEMS)

### 4.2.1 Formele processen en systemen

In het managementsysteem van ABC staat een hoeveelheid aan processen beschreven, onder andere ten aanzien van het primaire proces. De rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd en de volgorde der dingen is beschreven. Dat dient als uitgangspunt voor de uitvoer van processen. Hiernaast heeft iedere stafafdeling een aantal processen en systemen die ter ondersteuning dienen aan het primaire proces, de Raad van Bestuur of 'de organisatie' in zijn algemeenheid.

#### **espoused theory (topmanagement en staf)**

*Managementsysteem, versie 1.14, 10 Januari 2012*

Verklaring van uitgifte: "Ik verklaar dit document bindend voor alle medewerkers van ABC" {naam}, vz RvB

*Procedure beheer van het Managementsysteem*

Deze procedure stelt regels voor het beheer van het Managementsysteem en is van toepassing op alle documenten die zijn opgesomd in document 'Managementsysteem Documenten' (zie p. 50)

De RvB heeft het beheer van het Managementsysteem gedelegeerd aan de afdeling Operational Excellence & Quality [kwa] van de stafafdeling Business & Information (b&i). In het Managementsysteem is op naam vastgelegd wie de Business Process Owners (BPO) (zie p. 50 Input kolom) zijn. Deze medewerkers hebben de bevoegdheid om voorstellen te doen voor wijzigingen in de procesbeschrijvingen en de bijbehorende templates/documenten van thema's, expertisegebieden of staforganen. Zij hebben de taak om wijzigingsvoorstellen af te stemmen binnen hun kolom/stafafdeling. De wijzigingsvoorstellen dienen vervolgens te worden ingebracht in de Governance Board (zie ook Information Services, p. 35)

*Uit DNV audit:*

Het centraal beschikbare managementsysteem geeft een uniforme manier van werken door de gehele ABC organisatie. Dit is een grote verbetering ten opzichte van de situatie met de voormalige kerngebieden met hun eigen processen en procedures. Het is nu nog zaak om kleine onvolledigheden en onjuistheden uit het systeem te halen en „geformaliseerde" rollen als portfoliomanager in het systeem te borgen. Daarnaast worden op verschillende plaatsen in de organisatie eigen handboeken, procedures en templates gebruikt. Het is aan ABC om de documenten die voor goed kwaliteitsmanagement noodzakelijk zijn op te nemen in het managementsysteem, en voor overige handboeken een afweging te maken of deze centraal of decentraal geborgd moeten worden.

#### **theory in use**

- "Op momenten dat mensen ontdekken dat het via de formele weg veel meer tijd kost, vinden mensen work arounds. Dan heb je wel mooi je proces ingericht, op papier ziet het er prachtig uit, maar in de praktijk werkt dat niet altijd goed."
- "Ik heb het idee dat dat er vaak dingen worden bedacht die achteraf dan niet zo handig zijn. Terwijl je dat van te voren eigenlijk wel had kunnen weten."
- "Dat zijn zaken die te makkelijk uitgerold worden, en te makkelijk gedacht wordt dat kan iedereen wel gebruiken. En degene die dat besluit, heeft zelf nog nooit aan de knoppen gezeten. En dat levert hele rare producten op die vanuit de techniek zijn gemaakt en vanuit administratie: zo willen we informatie beoordelen. En sluit niet aan bij de gebruiker en sluit ook niet aan bij de culturen."
- "Er zijn wel procedures maar die sluiten niet aan bij de praktijk".
- "Om 3500 mensen beetje leiden, heb je wel processen nodig. Anders ga je ook geen overzicht behouden. Als iedereen gewoon zijn eigen gaat doen, kun je geen controle hebben."
- "Daar waar het nodig is zijn mensen altijd slimmer dan systemen om vanaf te wijken en dan zeg ik van, dat vind ik goed. Zolang je dat beargumenteerd kunt doen, prima. Als je de mensen die dat moeten weten ook moeten weten, top."
- "Als je iets snel wilt, is het vaak nodig om buiten de formele processen eens om te fietsen"

In de organisatie bestaat een uitgebreid managementsysteem dat beschrijft hoe processen dienen te verlopen. Uit de interviews blijkt dat een deel van de mensen het managementsysteem niet kent of nooit heeft ingezien. Hiernaast kennen zij wel bepaalde processen en procedures waar zij in de praktijk mee te maken hebben. De ervaring is dat de processen niet altijd aansluiten bij de praktijk en dat de formele manier meer tijd kost dan het informeel regelen. Dat heeft dan ook vaak de voorkeur.

**Propositie 2:**

*De bedachte formele processen sluiten niet aan bij de praktijk en kosten vaak meer tijd dan het informeel regelen.*

**theory in use**

- "Maar uiteindelijk is dit toch het algemene: het blijft toch hangen op mensen. En hoe gemotiveerd mensen zijn en hoe hard mensen lopen. Dat is toch in een bedrijf een factor.
- "Je kunt mensen wel een functiebeschrijving geven en zeggen wat er van ze verwacht wordt, maar de invulling is toch persoonsafhankelijk."
- "In de praktijk ken je wel weer genoeg mensen. Kan ik bij jou terecht. Zo zoek je weg."
- "Als je kijkt naar processen en systemen is dit (matrixorganisatie) een gedrocht, krijg je het bijna niet goed. Je moet het altijd samen doen, dat blijkt uit de praktijk dat dat niet werkt. Iedereen doet z'n best voor het geheel, maar niemand is voor het geheel verantwoordelijk."

In aansluiting op bovenstaande propositie vinden mensen altijd wel weer collega's die het voor hen willen oplossen. De mensen hebben invloed of een proces wel of niet werkbaar is. In de praktijk belt men een collega van bijvoorbeeld een ondersteunende dienst waar ze eerder zaken mee hebben gedaan. Terwijl de officiële manier is om een algemeen nummer te bellen. Ze weten echter dat die persoon voor een oplossing zorgt.

**Propositie 3:**

*De tevredenheid over bepaalde processen hangt samen met de mensen die het uitvoeren.*

4.2.2 Ondersteunende diensten en processen

**espoused theory (topmanagement en staf)**

*Uit managementsysteem*

De ICT-dienstverlening vanuit Information Services is gericht op het effectief ondersteunen van het primaire proces van ABC en kan variëren van het leveren van computersystemen tot aan het ontwikkelen en services van complete Internetdiensten. De centralisatie F&F ondersteunt de '1 ABC gedachte' en creëert de mogelijkheid om F&F optimaal te organiseren naar de doelstellingen en de strategie van de nieuwe ABC organisatie.

*Uit Voorgenomen besluit Finance*

De centralisatie van F&F heeft uniformering en standaardisering van beleid, processen en systemen mogelijk gemaakt. Deze uniformering zal leiden tot verbeterde operational excellence en nauwer contact met de interne klant. In de praktijk zijn, tussen de voormalige kerngebieden, meer verschillen ontstaan dan gewenst.

*Van intranet*

Inkoop wil een essentiële bijdrage leveren aan 'het nieuwe ABC'. Door de inkooporganisatie en inkoopprocessen verder aan te sluiten op de ABC organisatie ontstaat vernieuwde toegevoegde waarde met de juiste 'resultaten' op de juiste plek: resultaatgericht, flexibel, efficiënt en effectief.

*Uit voorgenomen besluit HR Services*

HR Services ziet als belangrijkste opdracht "het faciliteren van de zelfredzaamheid van ABC-medewerkers". Het geeft hiermee uitvoering aan het HR-beleid van ABC. Randvoorwaarde is het voldoen aan de wettelijke en fiscale eisen die worden gesteld ten aanzien van eigen personeel en derden en de administratieve verwerking daarvan. De uitdaging is om dit te doen op een hoog kwaliteitsniveau, op klantvriendelijke wijze en tegen zo laag mogelijke kosten, waarbij managers en medewerkers optimaal in staat worden gesteld hun aandeel te leveren in het realiseren hiervan.

## theory in use

- “Ze horen een ondersteunende dienst te zijn, maar af en toe ben je meer met ze aan het vechten dan dat ze meewerkend zijn. Meestal weet je al precies wat je wilt hebben en is het systeem meer een beperking dan dat je er echt wat aan hebt. Je bent ook meteen afhankelijk. Je hebt er dan geen controle meer over omdat het dan bij een ander ligt.”
- “Een van de dingen die ik toch wel vind in dat soort processen is dat ik soms het gevoel heb dat de research dat die er is voor automatisering en ik vind dat dat andersom moet zijn.”
- “Laatst zei één van mijn collega's. We hebben het huis ABC, de raad van bestuur en alles wat er aan hangt. En dat kost heel veel geld. En daar zijn wij voor. Zo wordt er veel gekeken, dat is denk ik niet goed.”
- “Ik ben wel voorstander van regels die me helpen en niet belemmert. We moeten wel een project neerzetten, daar is iedereen bij gebaat. Gaat toch om resultaat van project. Dan komt de klant weer terug, daar leven we uiteindelijk van. Als we het allemaal doen, komt het goed.”
- “Ergens centraal binnen ABC bepaalt iemand dat we dat bij een ander bedrijf gaan inkopen. Dat was goedkoper. Maar dat was wel op papier, maar in de praktijk niet, want veel dingen hadden ze niet, of waren van onvoldoende kwaliteit.”
- “En ik vind inkoop ook belabberd. Ik kan niet controleren of bepaalde processen die ik in gang heb gezet, bijvoorbeeld onderhoudscontracten, dat is echt een ramp. Ik krijg nog steeds elke week een melding dat ik een onderhoudscontract moet verlengen, maar dat heb ik een half jaar geleden al gedaan.”
- “Veel wordt denk ik toch doorgevoerd op gepercipieerde efficiencywinst.”
- “Is het advies en ondersteuning, of is het controle?”
- “Vanuit Inkoop worden afgerekend op iets wat buiten onze macht, ons proces ligt. Ook moeten we een keer de discussie voeren: als je het allemaal graag zelf willen doen, dan houdt het een keer op met zeuren dat het aan het einde van schakeltje fout gaat. Als je even aan begin van de schakel even de inspanning doet, ben je in 1 dag klaar.”
- “Er is nog een grote afstand tussen de gebruiker en automatisering. Volgens mij moeten zij een proces neerzetten waar wij als onderzoeker wat mee kunnen. Ik heb het idee dat zij soms een groot bouwwerk willen neerzetten omdat het een mooi bouwwerk is. Ik denk dat dat hun drive is. Dat sluit niet op elkaar aan. Er is ook geen communicatie over. Als je dat samen ontwikkelt, krijg je meer aansluiting, begrip voor elkaar, abstracte begrippen concreet krijgen, dat alleen al.”
- “Want als je het aan de voorkant niet goed regelt, dat je de betalingscondities regelt en je doet dat niet met inkoop en je schiet SRM in en dan ontstaat er een probleem omdat de betalingscondities niet matchen, dan heb je vertraging. En dan moet je toch een keer de discussie gaan voeren: als je het allemaal graag zelf willen doen, dan houdt het een keer op met zeuren dat het aan het einde van schakeltje fout gaat. Als je even aan begin van de schakel even de inspanning doet, ben je in 1 dag klaar.”

Als organiserende afdelingen van de processen & systemen worden de ‘ondersteunende diensten’ niet als ondersteunend of faciliterend ervaren. In de interviews wordt getwijfeld of het primaire proces er niet eigenlijk is voor de ondersteunende dienst in plaats van andersom. De vraag wordt openlijk gesteld of het niet eigenlijk bedoeld is als controle. De ondersteunende dienst lijkt soms ook gevangen in een drang naar efficiency en weinig begrip vanuit de werkvloer. Aan beide kanten wordt afstand ervaren. Niemand lijkt dat te kunnen doorbreken.

### **Propositie 4:**

*De ondersteunende dienst gedraagt zich niet als ondersteuning en er is bovendien een wederzijdse ongewenste afstand tussen kenniswerker en stafdienst.*

## **4.3 STRUCTUUR (STRUCTURE)**

Sinds 1 januari 2011 is ABC georganiseerd in een matrixstructuur. Dat betekent dat aan de ene zijde van de matrix de verantwoordelijkheid ligt voor de markt- en positioneringsactiviteiten (thema organisatie) en aan de andere kant verantwoordelijkheid voor kennis en resources is belegd (expertise organisatie). Het grootste deel van de kenniswerkers functioneert in de expertise organisatie.

## espoused theory (topmanagement en staf)

Toespraak vz RvB 4 april, top 250

"ABC heeft sinds vorig jaar, het startjaar van onze nieuwe strategie, als leidmotief: "{uitspraak}".  
Tevens hanteren we sinds 2008 als leidraad : één ABC, met impact en van wereldklasse. "

"Daarbij vraagt het steeds nog aandacht en inspanning om met name op de kruispunten van business lines en expertisegroepen de zaken nóg beter af te stemmen en soepel te laten verlopen.

Hier maak ik me best nog wel wat zorgen over en doe een dringend beroep op ons allen.

De sleutel van onze benodigde flexibiliteit ligt daar. En daar ligt ook de sleutel tot ons succes. Dus kunnen we ons nooit genoeg concentreren op het wegnemen van mogelijke obstakels, of mogelijke wrijvingspunten."

Bericht intranet

"De Mandaatregeling ABC in werking getreden op 1 januari 2011 en gewijzigd per 1 april 2011, is op 17 januari 2012 bij besluit van de Raad van Bestuur op kleine punten aangepast zodat deze nog beter aansluit op de praktijk."

## theory in use

- "De nieuwe organisatie? Diepe zucht. Ik vind dat we ook een hele ingewikkelde organisatie hebben gekregen, met allemaal dwarsverbanden. "
- "Vroeger had je een baas, een bovenbaas en een directeur klaar. Als ik een idee had, qua nieuwe techniek, om een of ander onderzoek te doen. Dan zei ik tegen mijn baas, joh, ik ga met de directeur praten want ik wil daar mee verder. Nou, dat was dan goed. Meestal lukte dat dan ook wel. Nu verzand je in een complexiteit van, die gaat over dit, die gaat over dat, en die mag daar niet over beslissen, dat is een ander terrein enzo."
- "Ik ben groot voorstander van het werken naar 1 ABC. Dat is echt een noodzakelijke stap en zie dat ook als logische stap."
- "Dat blijkt wel zijn vruchten af te werpen als je ziet hoe snel de omgeving verandert, met topsectorenbeleid, Europa. En dat je nu echt met 1 stem in dat externe krachtenveld kunt bewegen, dat is heel belangrijke stap geweest."
- "Dat is ook omdat de hele organisatiestructuur helemaal anders is, dat bijna niemand weet hoe het precies moet. Dan zou het wel goed zijn om je processen scherp te hebben."
- "Het grote voordeel is dat er een poging is gedaan om veel meer kruisbestuiving te krijgen, de boel is echt door elkaar gehusseld. Dat is goed, creëert ook heel veel chaos en onzekerheid in de organisatie en dus ook 'welke kant gaan we nu op?'. "
- "Denk dat we dat een jaar hebben gehad, zonder echt te richten. En wat nu de tijd is, de boel is nu wat ingezakt, nu is echt de tijd om de boel nu goed aan elkaar te knopen."
- "We weten ongeveer hoe het werkt. Nu moeten we het aan elkaar knopen, voordat het aan elkaar vastgezonken misschien niet het goede stramien."
- "Erken nu eens de oplossingen die zijn bedacht in de researchgroepen om het werkend te krijgen"

De complexiteit is vergroot, zo blijkt uit diverse interviews. Waar men vroeger lokaal terecht kon bij een directeur, is de afstand momenteel groot. De tijd heeft het wel wat gemakkelijker gemaakt om te snappen hoe het werkt, maar het blijft voor velen ingewikkeld. De initiële doelen van de structuurwijziging snapt men wel. Het werken naar één organisatie met hetzelfde doel voor ogen wordt ondersteund. Erkenning van de huidige, informeel bedachte, manier van werken zou op prijs worden gesteld.

### **Propositie 5:**

*De onderliggende doelstelling wordt geaccepteerd, de matrix organisatie wordt echter door kenniswerkers als ingewikkeld ervaren.*

## 4.4 MANAGEMENTSTIJL (STYLE)

Binnen de organisatie zijn diverse niveaus van management. Het hoogste niveau is een driekoppige Raad van Bestuur. Het eerste echelon bestaat uit de directeuren vanuit de thema- en expertiseorganisatie plus de stafdirecteuren. Vervolgens is het tweede echelon het niveau dat direct opereert onder de thema- en expertisedirecteuren. Het midden management (directe aansturing kenniswerkers) is het derde echelon. De wijze waarop wordt leiding gegeven verschilt per manager.

Op initiatief van de afdeling *Leadership Development* is een leiderschapsprofiel gemaakt waarin de competenties en persoonskenmerken van een 'ABC leider' worden beschreven.

### **espoused theory (topmanagement en staf)**

*Uit managementsysteem*

Verbeterprocessen

Vanuit de ambitie een continu lerende organisatie te zijn, wordt op diverse niveaus invulling gegeven aan verbeterprocessen. Hierbij worden enerzijds de strategische doelstellingen van de organisatie stapsgewijs structureel vertaald naar de bijdragen en ontwikkeling van de afzonderlijke organisatieonderdelen en individuele medewerkers. Anderzijds worden incidentele initiatieven ontplooid ter verbetering van de organisatie en daarin gevolgde processen.

*Leiderschapsprofiel ABC*

Persoonlijke kenmerken van een leider binnen ABC:

Authentiek: echtheid en daardoor betrouwbaarheid

Vertrouwend: Vertrouwende leiders geven de ruimte aan hun medewerkers om zelf beslissingen te nemen omdat zij vertrouwen op de professionaliteit van deze medewerkers; vertrouwend zijn en vertrouwen geven. Waarderend:

Waarderende leiders bouwen voort op de positieve kracht en wijsheid die al in de mens binnen de organisatie aanwezig is.

Eigenaarschap :Initiatief en durf om beslissingen te nemen en de verantwoordelijkheid te nemen voor die beslissingen, ook náár en vóór anderen. Eigenaarschap stimuleren bij medewerkers door hen de ruimte te geven eigen beslissingen te nemen binnen ieders mandaat. Professioneel: o.a. correct, communicatief vaardig, verantwoordelijkheid leggen waar hij hoort, afspraak is afspraak. Loyaal naar ABC, zonder de eigenwijsheid te verliezen.

Competenties van een leider binnen ABC: Visie Zelfontwikkeling Sensitiviteit Initiatief

### **theory in use**

- "Er is geen communicatie tussen de Raad van Bestuur en gewoon het werkvolk. Maar die moeten het wel doen. Ik vind dat daar wel het nodige aan schort. "
- "Denk dat gewoon de terugkoppeling ontbreekt, is natuurlijk algemeen management verhaal. Laat weten wat je doet en waarom je het doet, zodat de mensen mee krijgt."
- "Er zit een enorme kloof tussen mensen die in het management zitten en mensen op werkvloer. Dat is een te grote afstand geworden."
- "Er zit een verschil tussen waar heb ik het voor nodig en waardoor word ik ondersteund. In de reorganisatie is het management op het hogere niveau bezig geweest, terwijl de werkvloer aan z'n lot is overgelaten."
- "De afstand is gewoon te groot tussen de problemen die mensen op de werkvloer hebben en de mensen die het oplossen. die was vroeger veel kleiner, altijd makkelijk om te zeggen vroeger was alles beter, maar dit soort zaken is dat als je het lokaal kunt oplossen, is het veel makkelijker."
- "Bij kleinschaligheid, bij problemen op de werkvloer, ook direct probleem van het management. En dat is nu niet meer zo. Er is nu wederzijds onbegrip."
- "Het is meer dat als het van bovenaf opgelegd wordt, zonder goede communicatie, dan is het lastig om het snel en efficiënt te laten gaan."
- "Als je zo'n veranderingsproces in gang zet, de boel door elkaar rammelen is heel makkelijk, maar de boel ergens gericht naar toe trekken is een organisatie zoals dit, is heel wat anders. Maar vervolgens wel kijken: werkt het ook? Je moet kunnen bijsturen. Je moet ook leren en kunnen aanpassen onderweg. "
- "Als de maatschappij verandert, dus je bent ook zoekende naar oplossingen en aansluitingen. Want je natuurlijk steeds meer ziet is dat de maatschappij steeds sneller verandert. Je zal er steeds flexibeler op in moeten spelen."
- "Ik zou minder directief zijn. Meer open voor signalen van onder. Het beter feeling hebben. Ik zou ook, weet niet of hij dat nu doet, ga eens na wat de consequentie is van je actie. Als je iets verzint, en vervolgens kijk eens in de spiegel, kijk eens wat je veroorzaakt. Wat de gevolgen zijn van jouw acties, hoe dat uitwerkt."
- "Die reflectie die vind ik heel belangrijk. Wat ben je aan het doen, het monitoren: werkt dit of werkt dit niet. Ik probeer me te blijven verwonderen over die dingen. Wat is dat dan en hoe zit dat dan? "

Uit de interviews komt naar voren dat de manier van (of gebrek aan) communiceren niet wordt gewaardeerd. Vanuit het perspectief van de kenniswerkers ontbreekt terugkoppeling over acties. Ook wordt bepaald beleid opgelegd zonder heldere communicatie, dat zorgt ervoor dat het niet efficiënt gaat. De kenniswerkers hebben de verwachting dat de RvB luistert naar de werkvloer en duidelijk communiceert. Ook is de afstand toegenomen tussen werkvloer en hoger management. Over het midden management is weinig naar voren gekomen in de interviews.

**Propositie 6:**

*Tussen mensen in de RvB en mensen van de werkvloer bestaat een enorme kloof, communicatie ontbreekt volgens kenniswerkers.*

#### 4.5 GEDEELDE WAARDEN (SHARED VALUES)

ABC heeft in de bedrijfscode een zevental waarden opgenomen. In aanloop naar de reorganisatie van 2010 zijn er, door de RvB, drie waarden benoemd als 'extra belangrijk': klant- en impactgedreven, innovatief en creatief & inspirerend. In de zomer van 2011 is gestart met het ontwerp van een programma waarin de waarden worden 'geïmplementeerd' in de organisatie. Dat plan heeft geleid tot een aanpak waarin in het eerste kwartaal van 2012 een workshop heeft plaatsgevonden met de Bestuursraad (RvB plus directeuren). Op basis van die ervaringen is een vervolg plan van aanpak opgesteld waarbij de theorie van Argyris overigens wordt toegepast.

#### **espoused theory (topmanagement en staf)**

*Nieuwjaarstoespraak vz RvB januari 2012*

Drie van onze zeven kernwaarden spelen hierbij een belangrijke rol: • klant- en impact gedreven, • innovatief • creatief en inspirerend. .... Eerst is er samenwerken, daarna ontstaat vertrouwen om uiteindelijk te groeien naar trots.

*Bedrijfscode ABC*

Naast de inhoudelijke expertise, die per medewerker verschillend kan zijn, delen we een aantal gezamenlijke waarden. Integriteit, onafhankelijkheid, professionaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn de meest wezenlijke kernwaarden. Maar ook markt- en klantgerichtheid, samenwerken en mensgerichtheid zijn voor ons zo belangrijk in de dagelijkse bedrijfsvoering, dat ze zeker thuis horen in de Bedrijfscode.

*Uitkeringsregeling 8 – HR arbeidsvoorwaarden*

Employability is onderdeel van de ABC-cultuur. Een cultuur waarin trefwoorden als 'persoonlijke verantwoordelijkheid', 'initiatief', 'ontwikkelen', 'bewegen', 'veranderen' en een 'helder toekomstperspectief' vanzelfsprekend zijn.



- “Ik hoor heel veel ‘sturen vanuit vertrouwen’, maar doen we dat ook in het gedrag? Ik denk dat er nog wel verschil tussen zit. Maar is dat onkunde of onwil, daar kun je het dan ook nog over hebben. Ik denk dat het meer aan onkunde ligt dan aan onwil.”
- “Omdat aan de top die keuzes niet duidelijk gemaakt worden, komen ze op de werkvloer allemaal samen en krijg je het gevoel van het schaap met 5 poten: je moet alles kunnen. En dus doe je het nooit goed”
- “Maar ik heb geleerd met niet te veel druk te maken over zaken die ik toch niet kan veranderen. Dus ik doe er niets mee, dat werkt.”
- “Ik merk in de organisatie dat er erg veel geklaagd wordt over de systemen, en ik merk zelfs ook een beetje apathische houding: ik klaag niet meer, want komt toch niet goed. Dat is eigenlijk nog erger. Daarmee is de feedbackstroom al opgedroogd.”
- “Ik kan dat toch niet veranderen, op dat niveau werk ik ook niet en ik zie dus ook dat de raad van bestuur en de directie ook allemaal dingen niet veranderd krijgt, dus waarom zou ik denken dat ik dat wel zou kunnen.”
- “Nou, de grootste wijsheid van TNO is dat je binnen TNO echt wel dingen kunt ondernemen. Als je te afwachtend bent, dan maak je het jezelf heel erg lastig. Je moet gewoon met dingen aan de slag, en zo moet het, en als er geen behoefte aan is gaan mensen wel tegensputteren.”
- “En de strategie is bij een aantal mensen niet voor niets: zo lang mogelijk weerstand houden en als een ander het geeft denk je wij zijn klaar. En dan denk ik vanuit gemeenschappelijk, het is goed als je voor je eigen toko staat, maar in eerste instantie is het TNO en in tweede instantie je eigen club. Zo probeer ik 'm te leven.”

In de interviews zijn de kernwaarden niet expliciet bevraagd. Wat wel opvalt in de interviews is de toenemende mate van apathie. Het kan een aantal mensen niet meer zo veel schelen wat de organisatie doet. Zij doen hun werk gewoon, maar maken zich niet meer druk om wat er om hen heen gebeurt. Deze onderstroom aan emotie (of eigenlijk: geen emotie meer) heeft invloed op de manier waarop dingen wel of niet impact hebben in de organisatie. De vraag is of van boven opgelegde kernwaarden dan enige vorm van impact hebben, want de waarden worden al gedeeld. Aan de andere kant zien mensen kansen. Zij ervaren veel vrijheid in de organisatie om te ondernemen. Als je je maar niet laat stoppen door de organisatie. In beide gevallen geeft men weinig betekenis aan de formele manier van organiseren.

***Propositie 7:***

*Men maakt zich niet meer druk over de organisatie, er is weinig vertrouwen en er is een apathische houding ontstaan. De gedeelde waarden hebben in de praktijk al betekenis.*

#### **4.6 MENSEN (STAFF)**

De organisatie bestaat grotendeels uit professionals, zoals: onderzoekers, adviseurs, projectleiders, laboranten en techniciens. Mensen die veelal een passie hebben voor het werk dat zij doen. Persoonlijke en professionele ontwikkeling wordt bij ABC gestimuleerd. Enkele jaren geleden is een employability beleid ontwikkeld, met als doel de inzetbaarheid van mensen te vergroten. Uitgangspunt is dat je als medewerker zelf verantwoordelijk bent voor je loopbaanontwikkeling.

## espoused theory (topmanagement en staf)

*Strategisch Plan 2011-2014*

De lat ligt hoog: de eisen die we aan onze professionals stellen nemen verder toe: naast inhoudelijke excellentie worden commerciële, projectmatige, leiderschaps – en samenwerkingscompetenties gevraagd. Dit vraagt bovendien om professionals die complexe dilemma's in het dagelijkse werk op integere en betrokken wijze hanteren.

*ABC Potential profiel*

Competenties voor een potential binnen ABC: Impact; Ambitie; Visie ;Zelfontwikkeling; Sensitiviteit; Initiatief; Ondernemerschap

*Visie document loopbaanontwikkeling bij ABC*

ABC streeft ernaar om het talent van medewerkers optimaal te benutten en te ontwikkelen. De organisatie biedt dan ook faciliteiten, tijd, geld en aandacht.

*Blog van een managing director*

"Clever people are employees whose skills are not easily replicated, who are usually smarter than their bosses, and who add disproportionate value to their organization. In his study on "How to lead clever people" he found that clever people need organizations to express their skills and talents. Clever people need the resources, facilities and the teams of big organizations to produce their next breakthrough. They want to be inspired by people who are even more clever than they are, and seek a platform for public recognition. However, and this probably does not come as a surprise, they don't really want to be led. ....We should be aware that clever people need the organization as much as the organization needs them. Together we can do things that an individual cannot".

## theory in use

- "Dat kwaliteitenverhaal, mag wel wat meer. Focussen nu vaak op wat iemand niet kan. Mag ook wel eens gezegd worden wat wel goed gaat. Ik zie dat het mensen zo veel brengt: motivatie, inspiratie, zin om te werken, effectiever werken, sneller werken."
- "ABC'ers zijn eigenwijze mensen, zij bepalen zelf wel hoe ze hun werk doen en kunnen dat prima. Men heeft wel een bovengemiddeld idee van 'dat kunnen wij zelf ook wel'."
- "Je moet binnen de organisatie ook zekere mate van eigenwijsheid hebben, als je met iedereen mee kan bewegen, word je helemaal gek. Het zit ook tegen zelfstandigheid aan. Het is niet hetzelfde, maar hebben wel raakvlakken. "
- "Er zijn wel veel verschillen, maar dat heeft ook te maken met de achtergrond van de mensen."
- "Alhoewel je heel veel vrijheid hebt, zoek ik vaak ook wel meer structuur. Ik merk ook dat er mensen zijn die helemaal niet van processen houden. Die willen gewoon hun ding doen. En zij zien er ook geen nut in, in de processen."

Je kunt ABC-ers niet over één kam scheren. Een ieder heeft een eigen persoonlijkheid, eigen ervaringen en eigen competenties. Uit de interviews is in ieder geval één eigenschap sterk naar voren gekomen: eigenwijsheid. Dat heeft ook invloed op de manier van organiseren. Men heeft geen sterke neiging om zich te conformeren aan de formele regels.

### **Propositie 8:**

*Ondanks dat er verschillen tussen kenniswerkers bestaan, zijn ze te karakteriseren als eigenwijs en slim. Bovendien willen ze graag zelf bepalen hoe ze hun werk uitvoeren.*

#### 4.7 SLEUTELVAARDIGHEDEN (SKILLS)

ABC is een unieke organisatie: bij wet opgericht en een bijzondere positie binnen de Nederlandse kennisinfrastructuur. In de loop ter tijden is het oplossen van complexe maatschappelijke problemen altijd het doel geweest. Een positie tussen het bedrijfsleven, universiteiten en overheid past goed. Voorheen bijna volledig op overheids subsidies drijvend, tegenwoordig veel meer gedreven door klanten in de (internationale) markt. De kennis van ABC-ers is vaak hoog specialistisch.

##### **espoused theory (topmanagement en staf)**

###### *ABC in het kort*

Concrete oplossingen bieden voor complexe maatschappelijke problemen. Dat is waar ABC voor staat. Wij ontwikkelen producten, verbeteren processen en geven adviezen. Daarmee helpen we bedrijven te innoveren en hun concurrentiepositie te verbeteren. Ook ondersteunen we de overheid met het doelgerichte inrichten van haar beleid. En creëren we nieuwe producten, die de samenleving duurzaam versterken. Altijd praktisch en resultaatgericht.

###### *Toespraak vz RvB top 250*

In zo'n enerverend tijdperk is er nog steeds plaats voor ABC.

Een ABC dat nog steeds relevante vraagstukken zal onderzoeken. Dat nog steeds sterk is in modelleren en parametriseren. Dat nog steeds experimenten zal opzetten. Een ABC dat nog steeds de verbinding tussen wetenschap, overheid en bedrijfsleven als een kernkwaliteit heeft.

##### **theory in use**

- "Ik was groot voorstander van het werken naar 1 ABC. Dat is echt een noodzakelijke stap en zie dat ook als logische stap. Dat blijkt ook wel zijn vruchten af te werpen als je ziet hoe snel de omgeving verandert, met topsectorenbeleid, Europa."
- "Ga door op de ingeslagen weg daarmee zijn we a) onderscheidend en b) zijn/worden we uniek/maken we het verschil" (uit MBO 2010)
- "De organisatieverandering zal vrij snel een positieve impact hebben op de waardering die we van de buitenwereld krijgen. Intern zal het nog een hele toer worden en zullen we heel 2011 nog bezig zijn met "inleren" (uit MBO 2010)"
- "Dubbel verhaal. Klanten beoordelen ons op aspecten kwaliteit/tijd/prijs. een aantal staan onder grote druk kwaliteit/tijd. en de prijs gaat de komende tijd oplopen. Wij kunnen niet meer het zelfde leveren.
- "Ik schat in dat klanten gemengd tevreden zijn. Sommige scoren 8 of hoger (en die worden zichtbaar gemaakt), maar er zijn ook klanten die 7 of lager scoren (en daar hoor je meestal niet over). Ik kan dus niet inschatten wat het negatieve effect is van ontevredenheid met collega's op mijn kansen op (nieuwe) projecten." (uit MBO 2010)
- "De naam van ABC is erg goed, het label ABC aan een product kunnen hangen heeft voor een klant grote waarde. Maar ik vind zelf dat vaak bij projecten in de laatste fase de tijd en het geld op is en dat het eindproduct (wat de klant gepresenteerd krijgt) daar onder leidt." (uit MBO 2010)

De (perceptie van) sleutelvaardigheden zijn niet expliciet in de interviews naar voren gekomen. Ter aanvulling van 'theory in use' heb ik uit het Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek 2010 een divers beeld aan opmerkingen gehaald. De uniekheid die kenniswerkers benoemen verschilt van persoon tot persoon. De een benoemt vooral de positie in de buitenwereld. De ander benoemt de specifieke kennis of tevredenheid van de klanten. Het lijkt of er geen eenduidig beeld is over de kernkwaliteiten.

##### **Propositie 9:**

*Ten aanzien van de kernkwaliteit van de organisatie bestaat geen eenduidig beeld, kenniswerkers zijn wel trots op (het inhoudelijke werk van) de organisatie.*

#### 4.8 SYNTHESE VAN 9 PROPOSITIES

7 S ELEMENT	PROPOSITIE
STRATEGIE (STRATEGY)	1) De strategie wordt niet vertaald naar de lagere echelons met als gevolg dat de strategie niet doorleefd is op niveau van de kenniswerker.
SYSTEMEN & PROCESSEN (SYSTEMS)	2) De ondersteunende dienst gedraagt zich niet als ondersteuning en er is bovendien een wederzijdse ongewenste afstand tussen kenniswerker en stafdienst. 3) De bedachte formele processen sluiten niet aan bij de praktijk en kosten meer tijd dan het informeel regelen. 4) De tevredenheid over bepaalde processen hangt samen met de mensen die het uitvoeren.
STRUCTUUR (STRUCTURE)	5) De onderliggende doelstelling wordt geaccepteerd, de matrix organisatie wordt echter door kenniswerkers als ingewikkeld ervaren.
MANAGEMENTSTIJL (STYLE)	6) Tussen mensen in de RvB en mensen van de werkvloer bestaat een enorme kloof, communicatie ontbreekt.
GEDEELDE WAARDEN (SHARED VALUES)	7) Men maakt zich niet meer druk over de organisatie, er is weinig vertrouwen en er is een apathische houding ontstaan. De gedeelde waarden hebben in de praktijk al betekenis.
MENSEN (STAFF)	8) Ondanks dat er verschillen tussen kenniswerkers bestaan, zijn ze te karakteriseren als eigenwijs en slim. Bovendien willen ze graag zelf bepalen hoe ze hun werk uitvoeren.
SLEUTELVAARDIGHEDEN (SKILLS)	9) Ten aanzien van de kernkwaliteit van de organisatie bestaat geen eenduidig beeld, kenniswerkers zijn wel trots op (het inhoudelijke werk van) de organisatie.

De proposities tonen in essentie de wijze waarop kenniswerkers de elementen van de formele organisatie ervaren en hier betekenissen aan geven. De (in)richting van de organisatie lijkt inhoudelijk geen grote bezwaren op te leveren. Men heeft vooral bezwaar tegen de wijze waarop dit wordt uitgevoerd. Dat komt bijvoorbeeld sterk terug in de proposities rondom Systemen & Processen; de ondersteunende processen staan in hun perceptie ver af van de praktijk en lijken vaak niet behulpzaam te zijn. De kenniswerkers zijn van nature niet geneigd om het formele proces te volgen, worden vaak betiteld als eigenwijs en vinden hun eigen weg wel uit. Dit gegeven helpt niet bij het vormgeven van uniforme ondersteunende processen. Hiernaast is er een apathische houding ontstaan dat er voor zorgt dat het ze niet meer zo veel kan schelen. De kans is dat feedback naar stafdiensten of hoger management ontbreekt.

## HOOFDSTUK 5 CREDIBILITY

Vanuit methodologisch perspectief is gekozen voor toepassing van de hermeneutische cirkel: 'van eigen ervaring naar de interpretatie van de ervaringen van anderen, en weer terug naar de eigen ervaringen' (Dilthey). In dit hoofdstuk vindt u, vanuit dit perspectief uitgevoerd en zoals beschreven in het methodologie hoofdstuk, de resultaten van de twee workshops en het interview met Prof.dr. M.C.D.P. Weggeman. Vervolgens geef ik een antwoord op de onderzoeksvraag. Ten slotte benoem ik de beperkingen van dit onderzoek.

### 5.1 RESULTATEN WORKSHOPS

De resultaten van de analyse zijn getoetst en besproken in twee workshops. Hieronder vindt u de resultaten van beide workshops. De workshops hadden een sterk interactief karakter tussen de deelnemers. De onderzoeker was slechts facilitator van het gesprek.

#### *Workshop met managers hoofdkantoor*

De uitkomsten van de analyse werden ervaren als zeer herkenbaar. Het verschil tussen 'espoused theory' en 'theory in use' werd door hen bevestigd. Het lezen van de verschillen en de diverse citaten stemde hen wel wat somber. De volgende reacties zijn gegeven, waarbij voor de eerste drie elementen geldt dat ook is gesproken over een gewenste situatie: wat zou nu een wenselijke situatie zijn in de organisatie?

Element	Reacties
Strategy	Het gaat volgens de stafmanagers om de doorleving van strategie, die is nu niet vertaald. Er is veel ruimte om dit zelf in te vullen. Het valt de stafmanagers op dat de kenniswerkers nu diverse signalen krijgen. Keuzes moeten soms top down worden gemaakt, maar je moet ook mensen meenemen door participatie in het proces te organiseren. <u>GEWENST:</u> De stafmanagers adviseren om de strategie simpel te houden of simpel te vertalen. Benoem bijvoorbeeld de top 3 aan prioriteiten. Ook geven ze aan dat men moet durven om incompleet te zijn. Vanuit de staf kunnen ze zelf de diensten veel integraler aanbieden, waardoor ze elkaar versterken.
Structure	Het valt de stafmanagers op dat men best positief lijkt over de over structuur, maar soms nog wat twijfelachtig is wat het precies betekent. De ondertoon in de reacties van kenniswerkers wordt als negatief ervaren. <u>GEWENST:</u> De stafmanagers geven aan dat het begint bij de staf om als 1 organisatie te opereren. Verandering in de (matrix)structuur lijkt hen nog onbespreekbaar. Ze vinden ook dat je niet nu al moet accepteren wat de praktijk heeft bedacht. Het is nu belangrijk om de huidige structuur vol te houden, de leidende principes te blijven volgen. Daarin kun je wel elkaar horen en van elkaar leren.
Shared values	Het valt de stafmanagers op dat de voorzitter van de RvB de waarden zelf niet kent. Ook lijkt de apathie bij de medewerkers toe te nemen. Ten aanzien van kernwaarden: er is in praktijk al een organisatie mores. De stafmanagers benoemen dat een collectieve ambitie heel belangrijk is,

	<p>maar ook moeilijk te realiseren is. Hierbij is ook weer doorvertaling nodig. <i>What's in it for you</i> richting medewerkers is daarbij belangrijk aandachtspunt.</p> <p><u>GEWENST:</u></p> <p>De kernwaarden horen echt leidend te zijn, niet kunstmatig. Het moet minder uitgaan van managementtaal. De stafmanagers geven aan dat de trots op het werk verder gebruikt kan worden. Men kan ook vaker de waarden benoemen. Crux is: voorbeeldgedrag in plaats van zeggen wat je doet. Ook adviseren zij om echt in gesprek te gaan met mensen en niet te veel kernwaarden kiezen.</p>
Systemen & processen	<p>De stafmanagers geven aan dat mensen vertrouwd zijn met hun eigen manier van werken en nieuwe manieren altijd weerstand geven. Men wordt juist wel vaak betrokken, maar hoe democratisch moet het zijn vragen de stafmanagers zich af. Ze missen wel de stafmensen dichtbij de researchafdelingen. Kenniswerkers zeggen dat het hoofdkantoor het niet snapt en vice versa. Volgens de stafmanagers is de sleutel tot verbetering om elkaar beter te snappen. Wat kan helpen: oefensessies in de matrix (niet alleen met managers). Er gaat nu veel via systemen en er is meer afstand. Dit vraagt om veel onderlinge inspanningen. Belangrijk is om de verwachtingen van de diensten te managen. Hiernaast geven de stafmanagers aan: <i>what's new?</i> De staf wordt altijd negatief beoordeeld. Het is nu eenmaal vaak een wij/zij verhaal.</p>
Staff	<p>De stafmanagers erkennen de eigenwijsheid. Zij vinden dat voor eigenwijsheid ook ruimte is, maar dit zou wel binnen een kader moeten (bijvoorbeeld de <i>shared values</i>). Eigenwijs gedrag wordt ook beloond. Ook valt het de stafmanagers op dat er geen handhaving van gedragsregels plaatsvindt, er bestaat geen aanspreek/feedbackcultuur.</p>
Skills	<p>De eerste reactie van de stafmanagers is: wat is nu echt onze unieke kwaliteit? Hebben we een reëel beeld? Het valt de stafmanagers op dat het lijkt dat er nog veel verschillende geluiden zijn.</p>
Managementstijl	<p>De stafmanagers vragen zich af of het erg is dat er een afstand tussen RvB en werkvloer is. Volgens hen zitten de managementlijnen erg vol, en hebben de managers weinig tijd voor mensen en houden ze elkaar bezig. Leiderschap is niet met elkaar doorleefd. De stafmanagers geven aan dat het ook gaat om onderlinge communicatie, tweerichtingsverkeer (wederzijds).</p>

#### *Workshop met kenniswerkers*

De deelnemers aan deze workshop vonden de uitkomsten van de analyse eveneens zeer herkenbaar. Het verschil tussen wat er is bedacht en hoe het echt werkt werd (h)erkend. Ze hadden de neiging om de analyse verder aan te vullen: zij hadden nog wel meer en betere voorbeelden vanuit de praktijk. De indruk die ontstond is dat de organisatie wel erg vanuit een ontwerp idee handelt. Het lijkt of er iedere drie jaar weer wordt begonnen met een blanco organisatie, dat is een utopie, want de praktijk 'rolt gewoon door'. De drijfveer voor organisatieverandering is vaak wat er niet goed gaat, in plaats wat er wel goed gaat. Daardoor wordt er veel overboord gegooid wat wel goed is. Hieronder vindt u de reacties per element, waarbij bij de door henzelf gekozen drie elementen (Shared values, Style en Systems) ook gesproken is over de gewenste situatie.

Element	Reacties
Strategy	<p>De kenniswerkers vinden de propositie heel herkenbaar. Het klopt dat medewerkers geen invulling kunnen geven aan wat de strategie voor hen betekent (bijvoorbeeld in afspraken voor performance). Er wordt door de strategie een uniformiteit verondersteld, maar de organisatie bestaat bij de gratie van diversiteit. De kenniswerkers geven aan dat het erg zoeken is: wat betekent de strategie voor mij als medewerker. Suggestie van de kenniswerkers is om de strategie meer gelaagd te maken: als mensen de afdelingsstrategie kennen is dat voldoende.</p>
Structure	<p>De kenniswerkers geven aan dat de achterliggende visie van de (matrix)structuur als goed wordt ervaren. Flexibiliteit is zo'n goede achterliggende gedachte. Ook de focus op externe thema's zijn goed. Volgens de kenniswerkers is de organisatievorm misschien niet zo ingewikkeld, maar wordt het in ieder geval niet goed uitgelegd. De 'bovenlaag' lijkt het zelf ook niet te weten. De kenniswerkers geven aan dat de matrixorganisatie eigenlijk overbodig is, wellicht is het gebruikt om vooral de boel overhoop te halen?</p> <p>Het valt de kenniswerkers op dat er te veel deelverantwoordelijkheden bestaan. Ze hopen dat de matrixorganisatie een tussenoplossing is en hopen dat er weer meer integrale verantwoordelijkheid komt. Ze vragen zich af of het eigenlijk wel nodig was om kerngebieden op te heffen. Een kenniswerker geeft aan dat hij structuur ook eigenlijk niet belangrijk vindt en dat hij 'structuur immuun' is geworden. Anderen geven aan dat ze wel ervaren dat de organisatievorm ingewikkelder is geworden. Er zijn meer regels omdat de sturing vanuit twee assen komt. Een tip van één van de kenniswerkers is: "je kunt je beter niet met de structuur bemoeien als medewerker, maar gewoon lekker onderzoek doen."</p>
Shared values	<p>De kenniswerkers geven aan dat de gedeelde waarden juist is wat hen bindt. De kernwaarden worden met elkaar gedeeld, die zitten er wel in volgens hen. Ze komen nu juist in de knel door de organisatie. Als voorbeeld wordt de waarde kwaliteit en integriteit genoemd. Jonge onderzoekers wordt gezegd dat ze hun (indirecte) uren maar ergens op moeten wegmoffelen. Het valt de kenniswerkers op dat Researchmanager er heel divers mee omgaan. Het volgende voorbeeld wordt genoemd: de waarde 'professionaliteit' gaat over de invulling van een medewerker binnen de kaders van de organisatie. Er wordt steeds meer ingekaderd waardoor er geen vertrouwen meer is in hun professionele handelen. Ze moeten meer verantwoording vooraf afleggen. Een kenniswerker weet te vertellen dat op bestuursraad niveau gesprekken plaatsvinden over kernwaarden: het is goed om die confrontatie op te zoeken.</p> <p><u>GEWENST:</u></p> <p>De kenniswerkers geven aan dat de organisatie beter moet faciliteren om te handelen op basis van de kernwaarden (en op z'n minst niet moeten frustreren). Het is belangrijk dat mensen niet worden gehinderd. Kernwaarden komen tot uiting in dilemma's, die zouden vaker kunnen worden besproken. Het is volgens kenniswerkers ook nodig om elkaar vaker aan te spreken.</p>
Systemen & processen	<p>De eerste reactie van de kenniswerkers is dat er geen zicht is op het 'waarom': waarom zijn de processen en systemen er? Wij zijn als kenniswerkers geboren met 'waarom- vraag' geven ze aan. Het valt hen op dat processen niet aansluiten bij de praktijk. Bovendien ontbreekt een terugkoppeling in veel processen. Ook zijn ondersteunende diensten letterlijk op afstand. Dichtbij heb je minder regels nodig, de stafmensen denken dan mee en kennen de personen. De kenniswerkers geven aan dat je vroeger aan half woord genoeg had bij een stafdienst, nu moet je heel verhaal vertellen. Er ontstaan schrijnende gevallen door die afstand, een medewerker wordt een 'nummer' (bijv. bij HR services). Onderlinge afstemming is voor kenniswerkers het belangrijkste coördinatiemechanisme, met stafdiensten is geen afstemming.</p>

	<p>Bij onderzoekers komt nu heel veel op het bordje, dat is onnodig en onplezierig. Telkens moet je afvragen 'wie moet ik hebben'. Het valt de kenniswerkers op dat steeds meer mensen verantwoordelijk zijn voor deel in het geheel en niemand zicht heeft op de keten.</p> <p><u>GEWENST:</u></p> <p>De kenniswerkers zouden graag weer ondersteunende diensten op de locatie hebben, of in ieder geval een aanspreekpunt. Bijvoorbeeld een inkoopmedewerker op de locatie. "Frustratie is onbetaalbaar" is één van de uitspraken. Het is nu niet efficiënt en dat kost ook geld. De kenniswerkers zouden zelf meer de stafdiensten kunnen betrekken bij hun werk, eens laten zien wat het project inhoudt (context meegeven).</p>
Staff	<p>De kenniswerkers zijn het eens met de propositie. Ze vinden dat de "hoe-doen-we-dat- vraag" veel meer bij professionals neergelegd kan worden. Er kan meer vrijheid in de uitvoering van het werk komen.</p>
Skills	<p>De kenniswerkers geven aan dat de kwaliteiten (skills) van de organisatie vooral uit mensen komt. De trots in de organisatie wordt herkend. Ze zien wel een paradox: hoe groter we worden hoe onmachtiger we worden, terwijl dat niet de bedoeling is. Het valt hen op dat er te veel mensen zijn die er iets van moeten vinden. Vroeger was er een directeur die op onderbuik ook beslissingen kon nemen omdat hij vertrouwen had in die medewerker. Verder geven ze aan dat er bij faciliteiten vooral wordt gekeken naar geld in plaats van toegevoegde waarde, terwijl je soms niet zonder een bepaalde faciliteit je werk kan doen.</p>
Style (managementstijl)	<p>De kenniswerkers benoemen dat de directeuren vroeger dichtbij zaten. Dat de RvB op afstand zit was altijd al zo, dat was alleen vroeger niet belangrijk. Nu ervaren de kenniswerkers het wel als kloof, de RvB is belangrijker geworden omdat er meer eindverantwoordelijker bij de RvB ligt (vroeger lag dat lager in organisatie). De kenniswerkers ervaren vanuit de RvB veel onbegrip en er is weinig inlevingsvermogen. De kenniswerkers vertellen dat de ervaring van researchmanagers is dat de schuld vooral bij hen wordt neergelegd als dingen niet lopen. Dat is volgens de kenniswerkers onterecht.</p> <p><u>GEWENST:</u></p> <p>Volgens de kenniswerkers is er meer dialoog nodig, met elkaar delen wat je doet. Ze geven aan dat het in de gewenste situatie eigenlijk niet uitmaakt wie er in de RvB zit. Het gaat om de integrale verantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen. Dan kan met die personen de interactie worden opgezocht. Er zou volgens de kenniswerkers ook minder focus moeten zijn op wat er niet goed gaat, maar juist ook de positieve dingen zien. De RvB moet faciliteren en vooral de naam van de organisatie in buitenwereld positioneren. Wat de kenniswerkers hier zelf aan kunnen doen, is voor hen niet helder, het moet gewoon zo geregeld worden.</p>

## 5.2 RESULTATEN PEER REVIEW

Uit het gesprek met Prof.dr. M.C.D.P. Weggeman wil ik graag de volgende vragen en antwoorden naar voren brengen in het licht van dit onderzoek.



- *Tussen 'espoused theory' en 'theory in use' laat in veel onderwerpen een discrepantie zien. In hoeverre is dat herkenbaar in professionele omgevingen? Hoe kun je die discrepantie doorbreken?*

Bij managers is het verschil in gedrag tussen *espoused* en *in use* herkenbaar. Bij professionals niet zo herkenbaar: ze liegen niet, maar foppen hooguit. Je hebt ook verschil in professionals. De ingenieur zit aan de naïeve kant, vertaald als weinig politiek gevoel.

Ten aanzien van die discrepantie op organisatieniveau: je moet een expliciete beslissing nemen hoe je er mee wilt omgaan. *Espoused theory* is soms bedoeld voor externe boodschap, hoef je niet intern te vertellen. Als je het naar elkaar wilt brengen: je kunt er voor kiezen dat je de formele organisatie aanpast aan de informele organisatie. Je zou met enige frequentie moeten kijken naar het verschil en de formele organisatie aanpassen. Formeel roept overigens altijd weer informeel op. Als je vindt dat het te ver uit elkaar ligt, kun je ook macht gebruiken. Je hebt dan weer diverse soorten van macht.

- *Kenniswerkers lijken vooral hun eigen pad te willen volgen en hebben weinig met formele strategieën, processen, structuren, etc. Desondanks bestaat er wel een formele organisatie. Hoe maak je die formele organisatie wel werkbaar? Of moeten we ons neerleggen bij het feit dat dit bij kenniswerkers hoort? Wat is er minimaal nodig om te organiseren in een professionele organisatie? Hoe kun je kenniswerkers optimaal faciliteren?*

Om te organiseren/coördineren heb je een collectieve ambitie nodig (in plaats van structuur) en shared values. Collectieve ambitie gaat over 'wij zijn..' en: 'wij willen..'. Shared values moet je met elkaar delen en elkaar op aanspreken. Wat bindt ons dat we hier werken en wat is onze gezamenlijke ambitie. Als je het daarmee niet mee eens bent, moet je 'ophoepelen'. Het is niet erg als 20/30% niet aansluit (en tijd voor geld inwisselt), maar het moet niet meer worden. Bijvoorbeeld een gezin is ook vaak *value driven*. Expliciteren van values is niet nodig als 'het gevoel' er al is. Hoe evident is het nodig om met elkaar te delen en concreet te maken? Voor kenniswerkers is het eigenlijk alleen nodig dat er op output wordt gestuurd (dat geldt voor zo'n 70 à 80%), voor de 'druiloren en donderstenen' geldt wel planning & control.

- *Ten aanzien van Enabling Bureaucracy: hoe kun je kenniswerkers optimaal faciliteren?*

Dat moet je willen! Principegestuurd vs regelgestuurd. Is ook het verschil tussen Anglo Amerikaanse en Rijnlandse principes (laatste zijn gericht op vakinhoud). De top moet dit willen. Je kiest voor dit waardesysteem. Het gaat natuurlijk wel om de balans, helemaal geen regels kan ook niet. Belangrijk woord is: differentiatie. Zowel naar mensen als naar afdelingen. Je zou principegestuurd moeten organiseren, tenzij medewerkers niet willen of niet kunnen. Voor dat laatste heb je ook een aanpak nodig, maar dat is hooguit zo'n 20% van de mensen. Nederland is niet goed in differentiëren. Kijk maar naar Duitsland of Frankrijk. Heeft te maken met onze (kleine) machtsafstand (zie Hofstede). Nederlanders maken niet graag verschil. In een organisatie hebben Human Resources en de OR daar het meest moeite mee: dat zijn de kampioenen van gelijkheid.

### 5.3 ANTWOORD OP ONDERZOEKSVRAAG

Hieronder vindt u de beantwoording van de onderzoeksvraag. Ten eerste zijn de drie deelvragen beantwoord. Vanuit deze deelvragen geef ik antwoord op de centrale vraagstelling in dit onderzoek en kom tot oorzaken voor deze bevindingen.

#### **Formele organisatie overheerst (deelvraag 1)**

De formele organisatie overheerst bij de inrichting van de organisatie: de bewuste, 'strakke' en onpersoonlijke manier van organiseren (Morand, 1995). In de '*espoused theory*' zijn treffende voorbeelden te vinden over de manieren waarop dit wordt ingericht. Het blijkt dat er weinig participatie plaatsvindt vanuit de kenniswerkers bij het inrichten van de formele processen en systemen. Het is vooral de stafdienst en het hoger management dat bepaald hoe de processen en systemen (formeel) zouden moeten werken. Het management is bepalend voor de inrichting van processen en systemen.

#### **Betekenis van kenniswerkers (deelvraag 2)**

##### *Individuele betekenisgeving:*

Vanuit de vroege psychologie is al bekend dat mensen van elkaar verschillen in gedrag. We hebben veel overeenkomsten, maar onze persoonlijkheid en omgeving bepaalt ons (persoonsspecifieke) gedrag. Ten aanzien van de overeenkomsten die kenniswerkers hebben, kunnen we concluderen dat kenniswerkers autonomie in hun werk nodig hebben. Kenniswerkers worden, in hun werk, primair gedreven door autonomie, kwaliteit en inhoudelijke ambitie en werken aan maatschappelijk belang.

##### *Collectieve betekenisgeving:*

Betekenisgeving vindt plaats door (lokale) sociale constructieprocessen. Vanuit interactie creëren mensen een gezamenlijk handelingspatroon. Het samen zin ontdekken (*sensemaking*) is het handelen, is het proces waarmee de organisatierealiteit voortdurend ge(re)contrueerd wordt (Weggeman, 2007). De proposities tonen in essentie de wijze waarop kenniswerkers betekenis geven aan een bepaald element. Daarbij is met name zichtbaar dat de wijze waarop de formele organisatie wordt vormgegeven niet altijd aansluit bij de praktijk. Aan de andere kant is wel behoefte aan een duidelijke strategie. Een collectieve ambitie maakt dat kenniswerkers zich meer verbonden voelen met (de doelen van) de organisatie en schept bovendien een 'natuurlijk' kader voor gedrag. Dat kader bestaat in de huidige situatie, maar de achterliggende gedachte (waarom bestaat dat specifieke kader?) is onbekend. Vanuit de historie en de eigen drijfveren bestaan gedeelde waarden.

##### *Gevolg voor gedrag:*

Kenniswerkers zijn van nature niet geneigd om het formele proces te bestuderen en daarna te volgen, maar doen vanuit hun persoonlijke- en vak ethiek vaak wat hen het juiste lijkt. Ze hebben weinig op met formele processen, worden vaak betiteld (en benoemen zichzelf) als eigenwijs en vinden hun eigen weg wel. Ze ervaren dat de beschreven processen en systemen als leidraad dienen in de formele organisatie, maar een discrepantie tonen met de informele organisatie. Wat men zegt/schrijft is niet altijd wat men in de praktijk doet.

De ondersteunende processen worden vaak ervaren als planning- en control tool en bieden vanuit hun perspectief weinig ondersteuning. Over de totstandkoming van de formele systemen en processen is weinig tevredenheid. Ze ervaren weinig betrokkenheid bij de informele gang van zaken. Door de vele wijzigingen in de organisatiestructuur is een apathische houding ontstaan dat er voor zorgt dat het kenniswerkers niet meer zo veel uitmaakt hoe het formeel is geregeld. Deze apathie zorgt ervoor dat feedback naar stafdiensten of hoger management ontbreekt.

### **Toegevoegde waarde voor organisatie (deelvraag 3)**

De uitvoering van dit onderzoek heeft al (zij het in het klein) toegevoegde waarde gehad voor de betrokkenen. Zowel diverse gesprekspartners als *peer debriefers* vertellen dat ze, door gesprekken, aan het denken zijn gezet over dit onderwerp. De conclusie van het onderzoek kan relevant zijn voor de organisatie om te reflecteren op de patronen die zich voor doen in de organisatie. Het geeft inzicht in het perspectief van de kenniswerkers en de behoefte die zij ervaren ten aanzien van de formele organisatie. In het volgende hoofdstuk (discussie) komen wat eerste ideeën naar voren om doorbraken in huidige patronen te creëren.

### **Conclusie**

In antwoord op de centrale onderzoeksvraag vindt u hieronder puntsgewijs mijn conclusie.

*Onderzoeksvraag: welke betekenissen worden door kenniswerkers gegeven aan formele systemen en processen in een professionele organisatie?*

Zoals eerder beschreven: kenniswerkers zijn van nature niet geneigd om het formele proces te bestuderen en daarna te volgen, maar doen vanuit hun persoonlijke- en vak ethiek vaak wat hen het juiste lijkt. Over de totstandkoming van de formele systemen en processen is weinig tevredenheid. Ze ervaren dat de beschreven processen en systemen als leidraad dienen in de formele organisatie, maar een discrepantie tonen met de informele organisatie. Wat men (voornamelijk hoger management en staf) zegt/schrijft is niet altijd wat in de praktijk plaatsvindt. De formele organisatie is geen weergave van de informele organisatie en vice versa.

Om bovenstaande conclusie te verklaren vindt u hieronder de oorzaken die ten grondslag liggen aan deze betekenissen en/of gedrag van kenniswerkers:

1. **Betekenen worden door hogere echelons bepaald voor de kenniswerker.** Er is geen ruimte voor kenniswerkers om een eigen betekenis/zin te geven aan bepaalde processen in interactie. *Double interact* is volgens Weick de interactie die mensen met elkaar hebben. In de *double interact* interpreteren mensen elkaars handelen en reageren vervolgens op elkaar (Van Es, 2009). Als er geen interactie plaatsvindt, ontstaat er geen gezamenlijke interpretatie. De betekenisgeving van het management overheerst, zij geven als het ware letterlijk betekenis aan de gebeurtenissen in de organisatie. *Sensemaking* als collectief constructieproces van de organisatierealiteit vindt dus eigenlijk niet plaats. Het werkelijkheidsbeeld van het topmanagement domineert.

Echter, in de praktijk van alledag creëert een ieder zijn betekenis die hij zelf, of in de kleine omgeving waar wel interactie plaatsvindt, toepast. De metafoor die hier bij past: veel kleine eilandjes op afstand van elkaar gelegen in een grote zee, men heeft onderling geen echt contact.

2. **Weinig congruentie tussen wat formeel beleden wordt en (informeel) plaatsvindt in de praktijk.** De formele organisatie sluit niet aan op de werkelijkheden in de praktijk. De informele organisatie speelt een grote rol in de betekenis die mensen geven aan situaties. Wat men heeft beschreven is niet altijd hoe het in de praktijk daadwerkelijk gaat, of wat de praktijk faciliteert.
3. **De motivatie en typering van kenniswerkers** vraagt om autonomie. Kenniswerkers hebben een grote behoefte aan autonomie: vrijheid om zelf richting te geven. De valkuil van dit gedrag is eigenwijsheid. Dat wordt enerzijds gewaardeerd, men vindt echter wel dat het gedrag binnen een bepaald kader moet zijn. Dat kader is onbekend, niet goed uitgelegd of sluit niet aan bij de praktijk. Bovendien hebben kenniswerkers vaak een passie voor hun (de inhoud van het) werk. Een hoger doel waarin de toegevoegde waarde van de organisatie zichtbaar is, maakt dat zij meer betrokken zijn bij de organisatie. Dat hogere doel blijkt vrij abstract, dat men zich daar in kan vinden, het vaak zelfs inspireert, maar geen kader biedt.
4. **Door de vele wijzigingen, zonder participatie in proces, is er steeds meer apathie ontstaan.** 'We horen het wel', 'we zien het wel' zijn veel gehoorde termen. Kenniswerkers worden niet betrokken in de verandering zelf, ze krijgen enkel de uitkomsten van het proces te horen. Eerstelijnsmanagers kunnen informatie op hun eigen manier vertalen naar hun groep. De boodschap is niet congruent. Het wekt weinig vertrouwen dat er, zonder zicht op stappen in het proces daarvoor, verschillende uitkomsten worden benoemd. De *shared values* worden als zodanig beleefd door kenniswerkers, de processen en systemen lijken echter bijpassend gedrag moeilijker te maken. De waarde 'professionaliteit' vraagt bijvoorbeeld om op basis van eigen inzichten en integriteit beslissingen te nemen. Door diverse processen zo te standaardiseren ontbreekt deze ruimte en moet er vaak vooraf verantwoording worden afgelegd.
5. **Er is letterlijk meer afstand tussen kenniswerkers en ondersteunende diensten. Dat heeft tot gevolg dat figuurlijk gezien ook meer afstand wordt ervaren (wij tegen zij).** Vooraf bedachte ondersteunende processen zijn veelal regelgestuurd in plaats van principe gestuurd. Het lijkt of planning & control het belangrijkste doel is, in plaats van service verlenen aan het primaire proces. De principes van Anglo- Amerikaans organiseren sluiten goed aan op deze situatie. Systemen gaan een steeds grotere rol spelen, terwijl wordt gezien dat mensen het werk uiteindelijk uitvoeren. Kortom, processen in de organisatie zijn meer dwingend (*coercive*) dan faciliterend (*enabling*).
6. **Wijze van veranderen is vooral gericht op geplande (monovocale) organisatieverandering.** In veranderingsprocessen is weinig participatie van kenniswerkers. De betrokkenheid bij het proces houdt meestal op bij het 3<sup>e</sup> echelon. Er is weinig dialoog tussen alle betrokkenen.

De kenniswerkers spelen vaak geen rol in deze veranderingsprocessen. In sommige trajecten worden een paar kenniswerkers gevraagd om mee te denken, maar de belangrijkste stakeholders zijn de directie/RvB leden en de corporate stafdiensten. Veranderingen vinden grotendeels plaats volgens planning. Vooraf wordt bepaald wat het doel moet zijn en het pad is uitgestippeld volgens de meest recente projectmanagementtools. Deze aanpak past goed bij routinematige organisatievraagstukken. Echter, deze manier van veranderen wordt ook gehanteerd bij ontwikkelingen zoals cultuurveranderingen. Bij dit type veranderingen past een ontwikkelbenadering vaak beter. Deze overwegingen ten aanzien van de wijze van veranderen vinden niet plaats.

#### **5.4 BEPERKINGEN VAN DIT ONDERZOEK**

De kwaliteitscriteria van dit onderzoek zijn gebaseerd op de methodiek *Naturalistic Inquiry*. Hieronder vindt u, op basis van deze criteria, de beperkingen van dit onderzoek. Ten aanzien van *Confirmability* en *Transferability* geldt dat interpretaties zo veel mogelijk zijn beschreven. De interviews zijn bijvoorbeeld letterlijk uitgewerkt en de thema's uit deze interviews zijn hierop gebaseerd. Echter, niet alle interpretatie is te vinden op papier. Een deel hiervan heeft in mijn hoofd plaatsgevonden en is niet expliciet terug te vinden. Dat maakt de overdraagbaarheid mogelijk lastiger.

Ten aanzien van *Credibility* heb ik diverse methoden toegepast om dit kwaliteitscriterium na te streven. Immers, de resultaten moeten 'juist' zijn en niet gebaseerd zijn op toeval. Zowel *member checking*, triangulatie en *peer debriefing* hebben de geloofwaardigheid vergroot. De keuze voor de betrokkenen in dit onderzoek is vooral gebaseerd op de onderzoeksvraag waarin kenniswerkers de primaire doelgroep zijn. De betekenissen die zij aan de formele organisatie geven overheerst. Hierdoor vindt u het perspectief van hoger management minder terug in dit onderzoek, dat kan een beperking zijn. De stafmanagers hebben wel een rol gehad in dit onderzoek, zij het in mindere mate dan de kenniswerker.

## HOOFDSTUK 6 DISCUSSIE

In voorgaande hoofdstukken is inzicht getoond in de betekenissen die kenniswerkers geven aan formele processen en systemen. De verklaringen van deze betekenissen zijn gevonden in diverse oorzaken. In dit discussie hoofdstuk wil ik reflecteren op de uitkomsten die mij het meest zijn opgevallen. Vanuit deze context wil ik ingaan om mogelijke oplossingsrichtingen om bepaalde patronen te doorbreken.

Het valt mij op dat de oorzaken te bezien zijn vanuit diverse perspectieven. Enerzijds hebben de oorzaken te maken met de motivatie en het DNA van de kenniswerkers. Anderzijds richt een groot aantal oorzaken zich op een management- en/of organisatieperspectief. Door deze perspectieven vanuit één kant te bekijken, kan het juist de afstand benadrukken. De kans om te vervallen in het bekende wij versus zij patroon ligt op de loer: als 'zij' van het management/hoofdkantoor nu eens zouden luisteren naar ons en dit en dat zouden doen" of "als zij, die eigenwijze kenniswerkers, nu gewoon eens uitvoeren en niet alles ter discussie stellen". Hoe kunnen we juist tot elkaar komen zodat interactie en *sensemakingprocessen* tot gezamenlijke oplossingen kunnen leiden?

Hiernaast verklaren de genoemde oorzaken de betekenissen die de kenniswerkers aan formele processen en systemen geven, maar bieden ze geen oplossingen om dit (gedrags- en interactie) patroon te doorbreken. Uit dit onderzoek blijkt dat de intentie van betrokkenen is om meer tot elkaar te komen, maar het blijkbaar nog niet lukt het patroon te doorbreken. Er is geen sprake van 'niet willen', maar 'niet kunnen'. De wijze waarop veranderingen plaatsvinden liggen ten grondslag aan dit ongewenste patroon. Welke organiseringsprincipes ondersteunen de onderlinge behoefte het beste?

Een verkleining van de onderlinge afstand biedt mogelijkheden om te bezien op welke wijze de formele organisatie beter kan aansluiten op de informele organisatie. Naast de reflectie op de organiseringsprincipes is het van belang om expliciet te kiezen voor een waardesysteem, waarmee de formele organisatie wordt ingericht. De behoefte om aan te sluiten bij de informele organisatie vraagt om bepaalde overtuigingen en mogelijke vormen. Wat is minimaal nodig om te organiseren en hoe komt de formele organisatie dichterbij de informele organisatie?

De overwegingen, denkbeelden en aanbevelingen ten aanzien van de drie perspectieven die tot verbetering kunnen leiden, vindt u hieronder.

### **1. Doorbreken van 'wij versus zij' -> naar collectief proces van *sensemaking***

We kunnen niet te gemakkelijk over de constatering heen stappen dat er afstand wordt ervaren tussen kenniswerkers en de stafdiensten/ hoger management, want de onderliggende patronen zijn sterk. Van beide kanten is er een wij versus zij beleving. Misschien niet in de *espoused theory*, maar wel in de *theory in use*. Om zo maar in de (procesmatige) oplossingen te schieten, impliceert een mogelijk *single loop* oplossing. Het traditionele voorbeeld van Argyris is een thermostaat: dit is in staat te reageren (oplossingen te zoeken) voor warmte en kou, maar een thermostaat kan niet nadenken over de juiste instelling.

Een reflectie op eigen handelen vindt niet plaats. We moeten weer leren te leren. Professionals hebben volgens Argyris verlerd om te leren van fouten en te reflecteren op eigen gedrag. Liever geven zij een ander de schuld: defensief gedrag (Argyris, 1991). Hij adviseert om vooral te reflecteren in het moment. Dat geeft inzicht hoe individuen hun defensief gedrag kunnen aanpassen door terug te gaan naar je eigen (bewuste danwel onbewuste) veronderstellingen. Echter, hoe kunnen we naast individueel leren op het niveau van de organisatie interactiepatronen doorbreken?

### *Collectieve zingeving*

Collectieve zingeving vraagt om interactie en contact. Dat lijkt op basis van de proposities vaak te ontbreken. De managementlagen hebben de taak om de formele boodschap of proces 'door te vertalen' naar medewerkers. De medewerker krijgt dan (vaak eenmalig) iets te horen over een bepaald besluit of verandering. Aangezien de eerstelijnsmanager ook niet altijd betrokken is geweest in het proces van besluitvorming of verandering, geeft hij zijn eigen kleuring aan de boodschap. Op dat moment bestaat er geen enkele ruimte meer om de werkelijkheidsbeelden of betekenissen van de kenniswerkers in interactie met (hoger) management te bespreken, maar is het een zend boodschap. De eerstelijnsmanager voelt zich ook vaak meer betrokken bij zijn eigen afdeling dan bij het hoger management, hij ervaart immers het zelfde gebrek aan betrokkenheid bij de totstandkoming van nieuwe strategieën, processen of structuren. In dit onderzoek zijn de workshops een vorm geweest waarin interactie en gezamenlijke betekenisgeving mogelijk is geweest.

### *Reflectie in interactie*

Organisaties waarin de individuen leren om 'Model 2' gedrag te vertonen kunnen defensieve patronen doorbreken en een lerende organisatie worden op basis van *double loop learning* (Argyris, 1995). De onderliggende waarden van 'Model 2' gedrag (in use) zijn: valide informatie; een vrije en goed geïnformeerde keuze; intern commitment en compassie (Bouwman & Wouterson, 2010). Aangezien je niet altijd weet hoe jouw gedrag overkomt, is het nodig om met elkaar het gesprek aan te gaan en feedback te geven en ontvangen. Er zijn diverse methodieken om met elkaar te reflecteren op het kader van ieder individu. Bouwman & Wouterson beschrijven in hun boek 'Eerste hulp bij ongewenste resultaten' een praktische aanpak om hier verder vorm aan te geven. Dit maakt herkadering (je kaders ter discussie stellen) voor Model 2 mogelijk en zorgt ervoor dat *double loop learning* kan ontstaan in organisaties. Individueel leren is een voorwaarde voor organisatielernen.

### *Participatie*

Het dominante werkelijkheidsbeeld van hoger management en staf overheerst. Om dit te doorbreken is een paradigmawisseling nodig. Naar mijn idee is interactie is een belangrijk woord in dit verhaal. Zonder onderlinge interactie ontstaat er geen deling van beelden en krijgen de kenniswerkers alleen de 'uitslagen' van een proces te horen. Om die interactie vorm te geven, vraagt een andere zienswijze op veranderen. Dat hoeft niet bij alle veranderingen, maar wel bij diegene die voornamelijk te maken hebben met het gedrag van mensen. Van gepland-monovocaal veranderen naar spontaan-polyvocaal. Leaders in de top van de organisatie zouden vooral meer uren in interactie met eerstelijnsmanagers en kenniswerkers kunnen besteden in plaats van beleid te bedenken vanuit hun eigen perspectief.

Stimuleer vooral dat mensen met elkaar in contact komen. Faciliteer zo veel mogelijk (spontane) ontmoetingen. Voor sommige veranderingen kun je overwegen om een gepland-polyvoocaal perspectief te nemen: geef echte vorm aan participatie en vraag niet toevallig drie medewerkers wat zij ervan vinden. Als medewerkers de formele bureaucratie (zoals procedures) kunnen beïnvloeden door participatie bij het definiëren van processen en aanpassen op basis van hun ervaring in de praktijk, worden deze formele processen als waardevoller ervaren (Adler, 2012). Leg de puzzel samen: iedereen in de organisatie beschikt op de één of andere manier over strategische informatie, een stukje van de puzzel (Van Nistelrooij & de Wilde, 2008). Het is mogelijk om met grote groepen mensen bijeenkomsten te organiseren (bijvoorbeeld: *large group interventions*), zonder dat het 'een Poolse landdag' wordt.

### *Duidelijkheid*

Verder zou het wij versus zij beeld worden geminimaliseerd door van elkaar te weten wat de bijdrage is aan de organisatie, duidelijkheid over elkaars taken en werkzaamheden. Het is me opgevallen dat veel mensen geen idee hebben wat mensen op het hoofdkantoor doen en vice versa. Elkaar begrijpen begint met elkaar kennen. Dat lukt niet alleen met papier: geschreven teksten communiceren nauwelijks. Het geeft informatie, maar nodigt niet uit tot een gesprek. Een klein begin kan ook zijn om eens te wisselen van functie: het daadwerkelijk ervaren van het perspectief van de ander door het werk voor een paar dag over te nemen.

## **2. Kies de juiste organiseerprincipes voor inrichting van processen en systemen**

De keuze voor bepaalde organiseerprincipes is relevant om te bepalen op welke wijze verandering en inrichting plaatsvindt. De volgende overwegingen wil ik hier graag delen.

### *Externe & open oriëntatie*

De klant bepaalt uiteindelijk de relevantie en waarde van de output van alle interne processen. Dus waarom zouden we niet meer kijken naar de gewenste output vanuit dat perspectief? Vanuit daar is redenering mogelijk naar de ondersteunende processen en systemen. Dat vraagt om een contextgedreven manier van organiseren in plaats van systeemgedreven organiseren (Van Dinten & Schouten, 2010). Het contextgedreven organiseren vraagt om een open oriëntatie waarbij de klant het centrale uitgangspunt is in de dienstverlening. Medewerkers zijn vaak, vanuit hun ervaring, prima in staat om hier een relevante bijdrage aan te leveren. Dit perspectief is overigens ook interessant voor de interne stafdiensten.

### *Een faciliterende bureaucratie*

Voor de inrichting van de ondersteunende processen en systemen betekent dit dat vooral een focus op faciliterende (*enabling*) bureaucratie. Faciliterend voor de gewenste output, maar ook faciliterend voor de mensen die ermee werken. Het gezamenlijk bepalen van onderliggende principes kan hierbij behulpzaam zijn. De principes hebben als doel om enerzijds professionele standaarden te organiseren en anderzijds als doel om de kenniswerkers optimaal in hun werk te faciliteren.



Bij ieder systeem zouden de volgende drie vragen gesteld worden aan kenniswerkers en (staf)managers:

1. Maakt dit het werk dat wij aan klanten leveren beter (output)?  
of
2. Helpt dit de kenniswerkers bij hun werk?  
of
3. Creëert dit zo veel efficiency dat het evident is dat het er moet zijn?

Indien er drie keer nee wordt geantwoord, kun je de conclusie trekken dat het systeem voornamelijk bestaat als planning- controlemechanisme. Immers, het faciliteert de klanten en medewerkers niet en zorgt ook niet voor efficiency. Nader onderzoek in de empirie zal moeten toetsen of deze redenering klopt. Stafdiensten zijn er om te faciliteren, niet om te controleren.

*Differentieer: geen one size fits all benadering*

Naast deze manier van faciliteren, maakt Weggeman een aanvullend punt: differentieer naar de situatie/persoon. Een 'one size fits all' benadering past niet. Ga uit van principes in plaats van regels en pas dit toe bij de meerderheid van de populatie: stuur op output. Zoals Weggeman dit benadert: pas principes toe, tenzij personen of groepen dit niet kunnen of niet willen: pas dan de traditionele planning & control aanpak toe. Vertrouw mensen op hun vermogen om de juiste beslissingen te nemen.

### **3. Aansluiten formele organisatie op informele organisatie**

De keuze of de formele organisatie zou moeten aansluiten op de informele organisatie of vice versa, begint volgens Weggeman met een expliciete keuze van topmanagement. Welk waardesysteem (Rijnlands of Anglo-Amerikaans) wil je dat wordt gevolgd? Dit hangt samen met de veranderprincipes die hierboven zijn beschreven. Bij de motivatie van kenniswerkers past vooral het Rijnlandse model waarbij logischerwijs de informele organisatie invloed heeft op de formele organisatie. Dat wil niet zeggen dat alle regels overboord gegooid moeten worden. Ondernemer Roland Hameeteman (2011) heeft een boek geschreven waarin hij, vanuit zijn eigen ervaring, beschrijft dat een organisatie zowel een geel perspectief als blauw perspectief nodig heeft. De term blauw beschrijft de minimale structuur en processen die nodig zijn om creatief (geel) te zijn. Het sluit aan bij het perspectief dat enige (formele) organisatie nodig is. Over die minimale organisatieregels moet duidelijkheid bestaan. Hiernaast werkt het gewoonweg beter als het in de praktijk zijn waarde al bewezen heeft. Het proces van totstandkoming zou de volgende vraag moeten beantwoorden: hoe kan de formele werkelijkheid zo goed mogelijk aansluiten op de informele werkelijkheid.

Om met elkaar een gedeeld beeld te creëren bij 'wat is minimaal nodig' is dus gezamenlijkheid en interactie nodig. Voor verdere studie kan het interessant zijn om te onderzoeken wat de invloed is van een minimale formele organisatie. Overigens is het vormgeven van gezamenlijke interactie in de praktijk vaak een lastig proces. Face-to-face contact is de wijze waarop echte interactie het meest makkelijk plaatsvindt. Mogelijk kan de technologie hier een aanvullende rol in spelen door mensen op een gemakkelijke en toegankelijke manier met elkaar in contact te brengen.

## LITERATUURLIJST

- Abma, T.A. & Widdershoven, G.A.M. (2006), *Responsieve methodologie*, Uitgeverij LEMMA, Den Haag
- Adler, P.S. & Borys, B (1996), *Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive*, Administrative Science Quarterly
- Adler, P.S. (2012), *The sociological ambivalence of bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx*, Organization Science, Vol. 23, no. 1
- Argyris, C. (1957), *Personality and organization: The Conflict Between the System and the Individual*, New York: Harper
- Argyris, C. (1990), *Overcoming organizational defenses*, Boston: Allyn and Bacon
- Argyris, C. (1991), *Learning smart people how to learn*, Harvard Business Review, Vol.69, Iss:3
- Argyris, C. (1995), *Action science and organizational learning*, Journal of Managerial Psychology, Vol.10, Iss: 6
- Bernard, C.I. (1962), *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press
- Besselaar, V. van den (2007), *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*, hernieuwde druk, Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Boeije, H. (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Boje, D.M. (1991), *The storytelling organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36, no. 1
- Boonstra, J. & de Caluwé L. (redactie) (2006), *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*, Deventer: Kluwer.
- Bouwman, P. & Wouterson, L.C. (2010), *Eerste hulp bij ongewenste resultaten*, Amsterdam: Het Consulaat
- Boxtel, K. (2006), *De instelling van de zorgonderneming*, masterthesis Erasmus Universiteit Rotterdam
- Bryman, A. & Bell E. (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Pres Inc..
- Bucher, R. & Stelling J. (1969), *Characteristics of professional organizations*, Journal of Health and Social Behavior, Vol. 10, no. 1
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, London: Heinemann.
- Caluwé, L. de (1998), *Denken over veranderen in vijf kleuren*, M&O tijdschrift voor Management & organisatie 52e jaargang, nr. 4
- Chia, R., (1995), *From Modern to Postmodern Organizational Analysis*, Organization Studies, Vol.16, no.4
- Diefenbach & Sillince (2011), *Formal and informal hierarchy in different types of organization*, Organization Studies 2011 32: 1515
- Dijksterhuis, A (2008), *Het slimme onbewuste*, Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker
- Dinten, van W. & Schouten, I. (2010), *Zijn zij gek of ben ik het?*, Delft: Eburon
- Dongen, H.J. van, Laat, de W.A.M., Maas A.J.J.A. (1996), *Een kwestie van verschil*, Delft: Eburon
- Drucker, P. (1959), *Landmarks of tomorrow*, New York: Harper & Brothers
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., & Allen, S. D. (1993), *Doing naturalistic inquiry*, London: Sage Publications Ltd.

- Es, R. van (2008), *Veranderdiagnose; de onderstroom van organiseren*, Deventer: Kluwer.
- Es R. van, Boonstra, J. & Tours, H. (redactie) (2009), *Cultuurverandering: mythe en realiteit*, Deventer: Kluwer
- Essers, J.P.J.M. (2006), *Incommensurabiliteit en organisatie*, Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam
- Flory, M. & Iglesias, O. (2010), *Once upon a time: The role of rhetoric and narratives in management research and practice*, Journal of Organizational Change Management 23:2
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1985), *Naturalistic inquiry*, Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1987), *Fourth generation evaluation*, Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Hameeteman, R. (2011), *Yellow & Blue: de juiste mix van inventiviteit en structuur*, Amsterdam: Atlas Contact Business
- Hatch, M. (2006), *Organization theory*, New York: Oxford University Press
- Heugens P.P.M.A.R. (2005), *A neo Weberian theory of the firm*, Organization Studies, Vol. 26, no. 4
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley
- Homan, Th. (2005) *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*, Den Haag: SDU Uitgevers
- Kahn, W.A. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, The Academy of Management Journal, Vol.33, Iss: 4
- Levy, A. & Merry, U. (1986), *Organizational transformation: approaches, strategies, theories*, New York: Praeger
- Lewin, K. (1951), *Field theory in social science*, New York: Harper & Row
- Man, H. de (2003), *Defensief gedrag in organisaties doorbreken*, Management & Organisatie, no. 2
- Mintzberg, H (1983), *Structures in fives: designing effective organizations*, New York: Harper and Row
- Morand, D.A. (1995), *The role of behavioral formality and informality in the enactment of bureaucratic versus organic organizations*, Academy of Management Review, Vol.20, Iss:4
- Nistelrooij, van A. & Wilde, de R. (2008), *Voorbij verandermanagement*, Deventer: Kluwer
- Peters T.J. & Waterman R.H. (1982), *In search of excellence*, New York: HarperCollins Publishers Inc
- Pink, D.H. (2010). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Edinburgh: Canongate Books
- Gulati, R., Puranam, P. (2009), *Renewal through reorganization: the value of inconsistencies between formal and informal organization*, Organization Science, Vol.20, Iss:2
- Reif, W.E., Monczka R.M, Newstrom J.W. (1973) *Perceptions of the formal and the informal organizations: objective measurement through the semantic differential*, The Academy of Management Journal, Vol.16, no.3
- Rhenen, W. van, (2011), *Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk*, inaugurele rede Nyenrode University, 19 december 2011
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2005), *Qualitative Interviewing; the art of hearing data*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Watson C.M. (1983), *Leadership, management and the seven keys*, McKinsey Quarterly, Vol.26 Iss:3
- Watzlawick, P., Beavin J.H. & Jackson D.D. (1970), *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

- Weggeman, M.C.D.P. (2007), *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*, Schiedam: Scriptum
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Administrative Science Quarterly, Vol. 2, Iss: 4
- Westwood, R.I. & Clegg, S. (2003), *The Discourse of Organization Studies: Dissensus, Politics, and Paradigms*, (in *Debating Organization*), Oxford: Blackwell Publishing

**Overige publicaties:**

- <http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/>
- Interne beleids- en strategiedocumenten, intranet en medewerkersbetrokkenheidsonderzoek 2010
- Tellegen, Toon (1995), *Misschien wisten zij alles*, Querido