

Innoveren met impact

Intentie versus Interpretatie

THEMA'S EN INNOVATIEGEBIEDEN



Innoveren met impact

Intentie versus Interpretatie

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde,
major Management van Verandering, September 2011

door Tosca van Noppen



Faculteit Bedrijfskunde

Afstudeercommissie

Begeleider: Dr. M. Flory

Meelezer: Drs. P. Aertsen

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.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	4
Samenvatting	7
1. Inleiding	10
1.1 Achtergrond van TNO	10
Wat is de kerntaak van TNO?	10
Hoe werkt TNO?	10
1.2 Waarom deze reorganisatie?	11
1.3 Aanleiding onderzoek	12
1.4 Een eerste verkenning	12
1.5 Onderzoeksvraag	13
1.6 Deelvragen in het onderzoek	13
2. Het theoretisch kader	13
2.1 Veranderkunde	14
2.2 Sociaal constructionisme	15
2.3 Betekenisgeving	16
2.4 Retorica	18
2.5 Organisatieparadigma's	20
2.6 Theory espoused, theory in use	21
2.7 verschillende invalshoeken van organiseren	21
2.8 Projectgestuurde organisatie	24
2.9 Proces reorganisatie TNO	24
2.10 Communicatie over de reorganisatie	25
2.11 High Trust Organization	27
2.12 vormen van weerstand	28
2.13 Vertrouwen	29
3. Onderzoeksaanpak	31
3.1 Paradigma	31

3.2 Onderzoeksmethode.....	31
3.3 Bias	33
3.4 Interviews.....	33
3.5 Selectie van respondenten	34
3.6 Data-analyse.....	35
3.6.1 Verhalen.....	35
3.6.2 Thema's	36
3.7 Beantwoording deelvragen	36
3.8 Praktische relevantie	37
3.9 Wetenschappelijke relevantie	37
3.10 Opzet van het onderzoek	37
4. Intentie van de reorganisatie	39
4.1 Achtergrond	39
4.2 Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO	40
4.2.1 Doel organisatieverandering.....	40
4.2.2 Verantwoordelijkheden in de nieuwe organisatiestructuur	42
4.2.3 Gewenst leiderschap en gedrag	44
4.2.4 Communicatie	45
5. Interpretatie van de reorganisatie.....	46
5.1 Algemene bevindingen.....	46
5.2 Zwakke signalen	47
5.3 Betekenisgeving	47
5.4 Thema's.....	48
5.4.1 Informatievoorziening.....	48
5.4.2 Nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie.....	50
5.4.3 Vertrouwen	51
5.4.4 Proces van de reorganisatie.....	53
5.4.5 Communicatie van de reorganisatie.....	55
6. de bevindingen gekoppeld met de theorie.....	57

Algemene opmerking	57
6.1 betekenisgeving.....	57
6.2 Informatievoorziening	58
6.3 High Trust Organization	59
6.4 Proces van de reorganisatie.....	61
6.5 Vertrouwen	62
6.6 Nut en noodzaak van de reorganisatie	63
6.7 vorm van organiseren.....	64
6.8 Argumentatie analyse.....	66
7. Conclusies	77
7.1 Het dilemma wat speelt binnen TNO	77
7.2 hoe wordt betekenis gegeven?	78
7.3 Intentie reorganisatie	79
7.3 Communicatie over de reorganisatie.....	80
7.4 Hoe hebben de medewerkers de reorganisatie ervaren?.....	83
7.5 Theorie welk buiten beschouwing is gelaten	83
8. Aanbevelingen.....	84
8.1 Aanbevelingen aan TNO op basis van de data –analyse.	84
8.2 Aanbevelingen aan TNO op basis van de theorie	85
9. Literatuur	87

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd naar de reorganisatie van TNO. Deze reorganisatie betrof een verandering van organisatiestructuur van een divisie structuur naar een thematische gestuurde projectenorganisatie.

In dit onderzoek werden de intentie van de reorganisatie en de interpretatie door de medewerkers van het gehele proces tegenover elkaar geplaatst om te onderzoeken of hier een verschil in bestond, welke de realisatie van de organisatiedoelstellingen in de weg zou kunnen staan.

Door de commissie Wijffels is in het rapport "de brugfunctie TNO en GTI's" van mei 2004 geoordeeld dat TNO te weinig economische en maatschappelijke impact genereert. Derhalve is besloten in 2004 om de organisatie om te vormen van een organisatie met 15 kennisinstituten tot een divisie structuur met 5 kerngebieden. De structuur met 5 kerngebieden werd in 2005 effectief. Na 4 jaar is gebleken dat met deze divisiestructuur de impactdoelstelling nog steeds onvoldoende werd gerealiseerd. Op basis van het strategisch plan 2011-2014 is derhalve besloten de organisatiestructuur te wijzigen naar een thematisch gestuurde projectenorganisatie. De intentie van de reorganisatie was om door te gaan sturen op impact, het continuïteitsdenken van het behalen van zwarte cijfers, wat nog steeds prevaleerde, te doorbreken. Door de gehele organisatiestructuur te wijzigen van een divisiestructuur naar een thematisch gestuurde projecten organisatie zal TNO van vijf autonome kerngebieden moeten veranderen in "Eén TNO met impact van wereldklasse".

Het onderzoek is verricht vanuit een sociaal constructionistisch kader en is verder gestoeld op de leer van de hermeneutiek. Aan de hand van de verzamelde data zal getracht worden deze data te duiden hoe er betekenis wordt gegeven aan de reorganisatie. De onderzoeksmethode volgt de hermeneutische cirkel. Met elke keer een beschrijving en daarbij duiding van een deel wordt geprobeerd zich een begrip te vormen van het geheel. Het geheel omvat hier de achterliggende reden voor de organisatieverandering, het gehele proces van de organisatiewijziging en de interpretatie door de medewerkers van de reorganisatie ofwel ontstane nieuwe werksituatie en hoe hier door de medewerkers betekenis aan wordt gegeven. De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek luidt als volgt:

"Hoe wordt door de medewerkers binnen het thema gebouwde omgeving betekenis gegeven aan de reorganisatie?"

De interviews met de respondenten zijn gehouden in de vorm van open interviews. Uit de interviews komt naar voren dat de volgende thema's spelen in de organisatie: informatievoorziening, vertrouwen in het management, communicatie over de reorganisatie. Het proces van de reorganisatie is hard top-down doorgevoerd met focus op structuur, processen en systemen, waarbij de medewerkers tijdens het gehele proces compleet buiten beschouwing zijn gelaten. Zo is dit tevens door de medewerkers ervaren blijkt uit de uitspraken van de interviews en dit wordt het management niet in dank afgenomen. Wat zijn weerslag heeft in de organisatie en zich vertaalt in het dalen van het vertrouwen in de organisatie.

In de theorie wordt gesproken over de rol van retoriek. Aristoteles definieert retoriek als de kunst van het overtuigen door woorden. Woorden die we gebruiken om onze verhalen te vertellen, woorden waarmee we betekenis en interpretaties geven aan de "feiten" van ons dagelijks leven. (Aristotle, 1991) Zo wordt door het management van TNO tevens van retoriek gebruik gemaakt om de organisatieverandering te rechtvaardigen. Uit de argumentatieanalyse is gebleken dat in de gehanteerde argumentaties in bijna alle gevallen gebuikt werd gemaakt van drogredenen want de aanvaardbaarheid van het standpunt niet te goede komt. Aanbeveling aan het management van TNO is om in de toekomst bij gebruikmaking van retoriek zich af te stemmen op haar doelgroep (academici) en ervoor te zorgen dat de argumentatie deugdelijk of in ieder geval op zijn minst aannemelijk is.

Het zijn de medewerkers die een organisatie bestaansrecht geven. Alleen wanneer medewerkers hier aan meewerken, kan een organisatie een verandering succesvol doorvoeren. Als aanbevelingen aan TNO worden op basis van dit onderzoek de volgende aandachtspunten naar voren gebracht. Uit de literatuur kan worden vastgesteld dat een excellente informatievoorziening één van de succesfactoren is voor een goed presterende thematisch gestuurde projectenorganisatie. Hier dient extra aandacht aan te worden geschonken om de medewerker optimaal te faciliteren. Eveneens dient het management het vertrouwen in de organisatie te herstellen door haar medewerkers het vertrouwen in hun vakmanschap te geven. Dit enerzijds door de medewerkers beter te faciliteren bij het uitvoeren van haar taak en anderzijds minder in te perken door het verminderen van de controlemechanismen in de organisatie.

Als aanbeveling wil ik als laatste meegeven dat het management zich bewust dient te worden van het feit dat er door het management vanuit een andere organisatieparadigma naar de organisatie wordt gekeken dan hoe de medewerkers naar de organisatie kijken. Het management beziet de organisatie vanuit de stroming structuurdenken ofwel het moderne organisatieparadigma van Hatch en Cunliffe (2006),

terwijl de medewerkers invulling geven aan de organisatie vanuit de stroming van het procesdenken oftewel het symbolisch-interpretatief paradigma. Het ene is niet beter dan het andere maar het is simpelweg anders. Alleen de bewustwording van dit feit zou al een verschil kunnen maken bij hoe de organisatie zich beter zou kunnen organiseren.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond van TNO

Wat is de kerntaak van TNO?

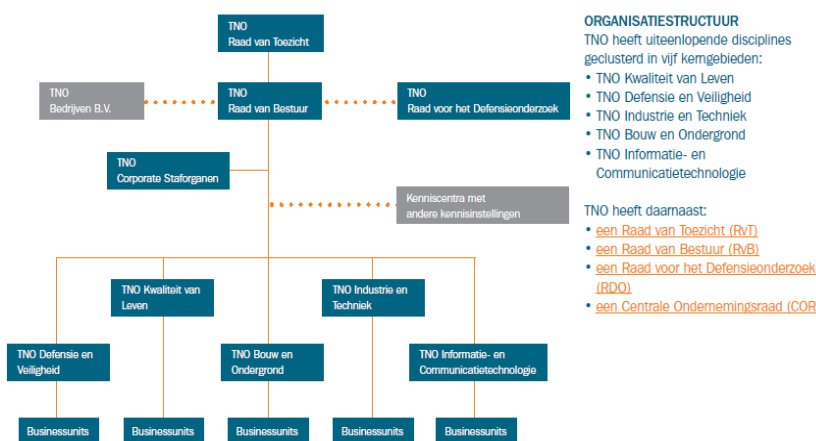
De kerntaak van TNO is 'wetenschappelijke kennis toepasbaar maken om het innovatief vermogen van bedrijfsleven en overheid te versterken'. TNO is de afkorting van 'Nederlandse organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek'.

Hoe werkt TNO?

In de TNO-wet is vastgelegd hoe de organisatie is ingericht en wat de verhouding is tot de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Deze wet trad op 1 mei 1932 in werking. TNO functioneert onder de ministeriële verantwoordelijkheid van de minister van OCW, maar voert zelfstandig haar taken uit. De overheidsfinanciering wordt iedere vier jaar vastgelegd op basis van het Strategisch Plan. Dit Strategisch Plan wordt elke 4 jaar uitgebracht en overhandigd aan de minister van OCW. In figuur 1 wordt de organisatieorganogram getoond bij de verdeling van TNO in de vijf kerngebieden.

Figuur 1. TNO organisatieorganogram met inrichting in vijf kerngebieden (bron TNO)

ORGANISATIE



7

Het jaar 2010 heeft TNO een transitiejaar doorlopen om TNO te reorganiseren naar een nieuwe inrichting van de organisatie. TNO heeft de structurele verandering gemaakt van

een divisie structuur naar een thematisch gestuurde projectenorganisatie. Met ingang van 1 januari 2011 is deze nieuwe organisatie effectief geworden.

1.2 Waarom deze reorganisatie?

TNO is opgericht bij Wet. TNO dient haar strategisch plan elke 4 jaar aan te bieden aan het kabinet. Om preciezer te zijn aan het ministerie van OCW en deze moet het strategisch plan goedkeuren. TNO bestond uit 5 kerngebieden met 25 markten. De ene markt was uiteraard succesvoller dan de andere markt. TNO kiest voor innoveren met impact (titel van het strategisch plan 2011-2014) en moet daarbij ook rekening houden met de snelle ontwikkelingen in de wereld. Vanuit dit oogpunt heeft Jan Mengelers (lid Raad van Bestuur) een nieuw strategisch plan voor TNO opgesteld, hiermee zijnde de initiatiefnemer voor de gehele reorganisatie van TNO. Het plan is geschreven om met de hoofdthema's, waarop TNO zal worden ingedeeld, beter aan te sluiten op de markt en de politieke agenda en de doelstelling van TNO is met deze thema's meer economische en maatschappelijke impact te genereren. Deze 7 thema's zijn: energie, gebouwde omgeving, industriële innovatie, gezond leven, integrale veiligheid, mobiliteit en informatiemaatschappij.

Bij elk thema geeft TNO vanuit een probleem- en omgevingsanalyse haar visie op oplossingsrichtingen en verbindt deze zo goed mogelijk met de prioriteiten van de betrokken stakeholders. Door deze prioriteiten te koppelen aan de kennis van TNO, worden er per thema gerichte innovatiegebieden benoemd. Deze innovatiegebieden bieden een inhoudelijk kader voor de vraaggestuurde programma's die in overleg met de betrokken departementen en andere belangrijke stakeholders zullen worden opgesteld. (bron: strategisch plan 2011-2014)

Voor alle thema's is reeds in 2009 een toekomstscenario geschreven, is een marktverkenning gedaan en is er gesproken met sleutelpersonen uit de overheid, het bedrijfsleven en de kennisinfrastructuur. Centrale vragen hierbij waren:

- Waar liggen de komende periode de belangrijkste behoeften van overheid en bedrijfsleven
- Hoe speelt TNO hierop in met haar technologie ontwikkeling en marktaanpak?
- Hoe wordt ingespeeld op de toenemende internationale concurrentie en welke allianties gaat TNO aan?

TNO wil namelijk niet alleen de marktvaart volgen maar hier ook deels op vooruitlopen met toekomstgerichte initiatieven die ze samen met klanten en partners wil vormgeven. Zo geeft TNO proactief invulling aan vraagsturing door overheid en bedrijfsleven. Bij de hoge ambitie van TNO hoort een organisatievorm die deze optimaal faciliteert en een

cultuur die de medewerkers uitdaagt tot vernieuwing en samenwerking. (bron: referentiedocument HR 325)

1.3 Aanleiding onderzoek

Ten behoeve van het afronden van de studie Bedrijfskunde aan de PTO Erasmus universiteit dient iedere student een zelfstandig afstudeeronderzoek uit te voeren. Aangezien ik het gehele reorganisatieproces van TNO, het herstructurerings- en herplaatsingstraject, van dichtbij heb mogen aanschouwen en de manier waarop dit werd doorgevoerd op zijn minst bijzonder vond, was dit voor mij persoonlijk interessant genoeg om deze reorganisatie als onderwerp te nemen voor mijn afstudeeronderzoek.

Ik zal mijn onderzoek uitvoeren binnen het thema gebouwde omgeving. In dit thema functioneer ik zelf en is het voor mij iets makkelijker om sleutelpersonen aan te spreken met de vraag of ik hen mag interviewen. Ik heb hier ook meer de kans dat de medewerkers, omdat zij mij reeds kennen, mij misschien wat meer zullen vertellen dan de mij onbekende medewerkers vanuit een ander thema.

1.4 Een eerste verkenning

Om te kunnen beoordelen of er voldoende te onderzoeken valt heb ik ervoor gekozen om 3 verkennende interviews te houden. De overlappende thema's die uit de verkennende interviews naar voren kwamen waren:

- Meer samenwerking
- Nut en noodzaak van reorganisatie niet duidelijk
- Strakkere sturing
- Proces reorganisatie erg topdown, niet mensgericht aangepakt
- Communicatie, welke communicatie?
- Weinig vertrouwen in slagen van de reorganisatie

Daarnaast zijn er nog de "zwakke signalen" die door een enkele respondent zijn aangegeven. Zo kaartte één van de respondenten aan dat er voornamelijk gelatenheid heerst op de afdeling ten opzichte van de reorganisatie. Een andere respondent gaf aan dat de afdeling een nieuwe leidinggevende hadden gekregen dus nu viel de afdeling met ingang van 1 januari onder iemand anders maar daar hadden ze ten tijde van het verkennend interview (2^e week februari) nog geen kennis mee gemaakt. Verder gaf de respondent aan dat hij/zij er qua werk niet zoveel last van zou hebben was de verwachting van de respondent omdat de respondent en de gehele afdeling redelijk zelfsturend waren.

1.5 Onderzoeksvraag

Het onderzoek wat ik ga uitvoeren zal zich concentreren binnen 1 thema, het thema gebouwde omgeving. Wat ik van deze reorganisatie graag wil onderzoeken is hoe de reorganisatie aan de ontwerptafel is bedacht en hoe deze uiteindelijk is overgekomen bij de medewerkers. Door middel van open interviews wil ik graag naar boven laten komen hoe de reorganisatie wordt ervaren en wat er bij de medewerkers leeft. Dus kortom, ik wil graag blootleggen of er een verschil is en zo ja, welke verschil er bestaat tussen intentie en interpretatie van de gehele reorganisatie van TNO.

De onderzoeksvraag van het onderzoek was **emergent**, maar is als volgt geformuleerd:

Welke betekenissen geven de verschillende belanghebbenden aan de reorganisatie van TNO binnen het thema gebouwde omgeving?

1.6 Deelvragen in het onderzoek

Op basis van de informatie uit de verkennende interviews heb ik besloten om de onderzoeksvraag te trachten te beantwoorden met behulp van de volgende deelvragen:

- 1. Wat is de intentie van de reorganisatie van TNO?*
- 2. Hoe is de communicatie over de reorganisatie door de medewerkers binnen het thema Gebouwde omgeving ervaren?*
- 3. Hoe is de reorganisatie ervaren vanuit verschillende perspectieven in de organisatie?*

2. Het theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich op de vraag of er een verschil bestaat tussen de intentie van de organisatiewijziging en de interpretatie hiervan door de medewerkers. Zoals in het strategisch plan vermeld, dwingen de snel veranderende omgevingsfactoren de organisatie om zich anders te organiseren om haar doelstellingen te kunnen realiseren. Voor een organisatie als TNO is de omgeving extreem belangrijk omdat een kennisinstelling als TNO zich moet afstemmen op zowel de markten waarin zij actief is, als de overheid en door middel van innovaties een significante bijdrage moet leveren aan de samenleving. In dit hoofdstuk schrijf ik het theoretisch kader voor dit onderzoek en hoop ik dat ik met behulp van dit theoretisch kader, indien er een verschil blijkt te bestaan tussen intentie en interpretatie, inzichtelijk kan maken hoe de organisatie van de beginsituatie naar de gewenste situatie kan komen.

2.1 Veranderkunde

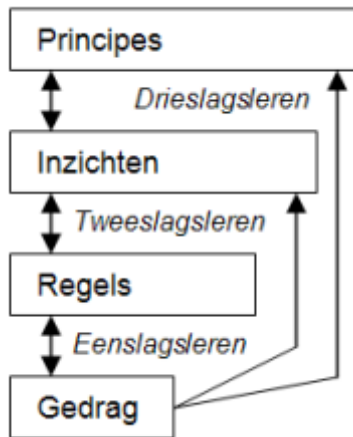
Aangezien het onderzoek zal worden uitgevoerd naar de reorganisatie en daarbij wijziging van de organisatiestructuur van een lijnorganisatie naar een thematische matrix structuur zal ik voor de opzet van het theoretisch kader eerst eens bekijken wat veranderkunde nu precies behelst. Boonstra (2003) zegt over veranderkunde het volgende: *"De veranderkunde concentreert zich op dynamische aspecten van organisaties. Zij houdt zich bezig met het op gang brengen en sturen van veranderingsprocessen. Ze geeft aan hoe veranderingsprocessen geïnitieerd kunnen worden, hoe gedragsverandering verloopt en hoe leerprocessen op gang kunnen worden gebracht."*

Een manier om een veranderbenadering te categoriseren is door de mate van diepgang van het veranderproces vast te stellen. Dat wordt niet vastgesteld door te kijken naar de aard van de interventie maar wordt vastgesteld aan de hand van het beoogde effect op de organisatie. (Van Eijbergen et al, 2007 p. 4)

Er zijn drie vormen van veranderingen conform Wierdsma en Swieringa (2007). Eenslagsleren oftewel eerste orde veranderingen hebben betrekking op veranderingen die gericht zijn op het doorvoeren van verbeteringen. Een voorbeeld van zo'n interventie is het veranderen van de vergaderstructuur om de communicatie te verbeteren. De oorzaak van de communicatieproblemen wordt hier niet in beschouwing genomen. (Van Eijbergen et al, 2007 p.4)

Tweeslagsleren oftewel tweede orde veranderingen zijn transitieprocessen. Er wordt met een duidelijk doel van A naar B gewerkt. Bijvoorbeeld het veranderen van de besturingsstructuur van een organisatie is een voorbeeld van een transitieproces. (Van Eijbergen et al, 2007 p.5)

Drieslagsleren oftewel derde ordeveranderingen zijn transformatieprocessen. Bij een derde orde veranderingen is van te voren niet duidelijk wat de uitkomst van een verandertraject is. Een fundamenteel herontwerptraject, gecombineerd met een cultuurverandering gebaseerd op veranderingen vanuit de omgeving, is een voorbeeld van een transformatieproces. (Van Eijbergen et al, 2007 p. 5)



Figuur 2. Overzicht van de niveaus van veranderprocessen in organisaties volgens Wierdsma (Wierdsma 2007)

Belang voor het onderzoek

Naar aanleiding van bovenstaande uiteenzetting wil ik later in het verslag vaststellen welke soort verandering de gehele organisatiewijziging omvat en welke consequenties dit heeft ten opzichte van de medewerkers in termen van adaptatie van de nieuwe regels, inzichten en principes en hoe hier vervolgens betekenis aan wordt gegeven. Ik zal nu eerst het uitgangspunt van het onderzoek schetsen

2.2 Sociaal constructionisme

Het onderzoek zal worden uitgevoerd vanuit een sociaal constructionistisch kader. Het sociaal constructionisme kan worden beschouwd als een theoretische oriëntatie die haar oorsprong vindt in de verschillende stromingen binnen de sociale wetenschappen zoals psychologie en sociologie etc.

Sociaal constructionisme gaat ervan uit dat kennis wordt geconstrueerd in interactie met de ander. Door de dagelijkse interactie met de ander wordt onze versie van de waarheid c.q. kennis geconstrueerd. Zodoende is sociale interactie, in allerlei vormen en voornamelijk het gebruik van taal, van groot belang voor sociaal constructionisten. In het sociaal constructionisme kan er derhalve niet zoiets bestaan als een objectief feit. Alle kennis is afkomstig van het kijken naar de wereld vanuit een bepaald perspectief of referentiekader en heeft van daaruit een bepaald belang. (Burr, 2007)

Taal heeft in het sociaal constructionisme een bepaalde rol en wordt hier gezien als zodanig dat taal de basis is van al onze gedachten. Taal geeft ons de beschikking over een database aan uitdrukkingen waarmee we de wereld en onze visie op de wereld kunnen construeren en deze mede hierdoor betekenis kunnen geven.

"Discourses are practices which forms the objects of which they speak" (Foucault, 1972: 49)

Deze circulaire uitdrukking geeft een beeld van de relatie tussen ons en de wereld der dingen om ons heen. Een discourse refereert aan een groep betekenissen, metaforen, representaties, beelden, verhalen welke tezamen een bepaald beeld vormen van een gebeurtenis. (Burr, 2007)

Het sociaal constructionisme beweert niet dat taal en discourse een sterke invloed hebben op onze perceptie van de werkelijkheid. Wat wij erkennen als de werkelijkheid is in wezen een uiting van sociaal constructionisme. (Burr, 2007)

Belang voor het onderzoek

Bovenstaande uiteenzetting over het sociaal constructionisme vormt het uitgangspunt van waaruit het onderzoek zal worden uitgevoerd. In de rol van onderzoeker dien ik me te allen tijde van dit uitgangspunt bewust te zijn.

2.3 Betekenisgeving

Hermeneutiek

Vanuit het uitgangspunt over het construeren van werkelijkheden door naar hoe er dan betekenis wordt gegeven aan een nieuwe geconstrueerde werkelijkheid. Alle theorieën over betekenisgeving hebben hun grondslag in de hermeneutiek. Wat is hermeneutiek? Hermeneutiek is een stroming binnen de wetenschapsfilosofie die zich bezighoudt met interpreteren, of beter gezegd, het duiden en begrijpen of verstaan van de menselijke uitingen. Hermeneutiek wordt wel de kunst van het interpreteren genoemd of: wijsgerige interpretatieleer. Het standaardvoorbeeld voor hermeneutiek is de geschreven tekst, maar feitelijk houdt hermeneutiek zich bezig met alles wat zin of betekenis heeft. Alles wat door mensen is en wordt voorgebracht kan object van hermeneutisch verstaan worden. Hermeneutisch verstaan is fundamenteel steeds het vertalen van een betekenisamenhang uit een andere wereld in de eigen wereld. (van Bersselaar, 2007 p. 104)

Hermeneutische cirkel

De begripsvorming als onderdeel van de empirische cyclus is georiënteerd op theoretische begrippen, die kunnen dienen tot verklaring van gebeurtenissen in de ervaring. De begripsvorming als onderdeel van de hermeneutische cirkel is georiënteerd op normatieve begrippen, op wereldbeelden en overtuigingen, waarden, normen en regels uit de leefwereld vanuit het perspectief waarvan de ervaring als betekenisvolle beleving kan worden geïnterpreteerd of verstaan. (Van Bersselaar, 2007) In dit onderzoek zal telkens een deel worden beschreven om bij te dragen aan een begrip van het geheel. Eerst wordt de achterliggende gedachte voor de gehele organisatiewijziging gegeven, te weten het verhaal achter het verhaal. Zal door middel van documentanalyse en

observaties in de organisatie worden geschetst hoe het gehele proces door het topmanagement wordt aangepakt en doorgevoerd. Daarna wordt beschreven hoe de medewerkers dit hebben ervaren en welke thema's dominant zijn in de organisatie ten tijde van het afnemen van de interviews. De thema's worden gekoppeld met wat hier in de theorie over wordt geschreven en daaruit volgen de conclusies. Het geheel zal dus in dit onderzoek, de achterliggende gedachte voor de organisatieverandering, het proces van de gehele reorganisatie en de ervaringen van de betrokken personen omvatten.

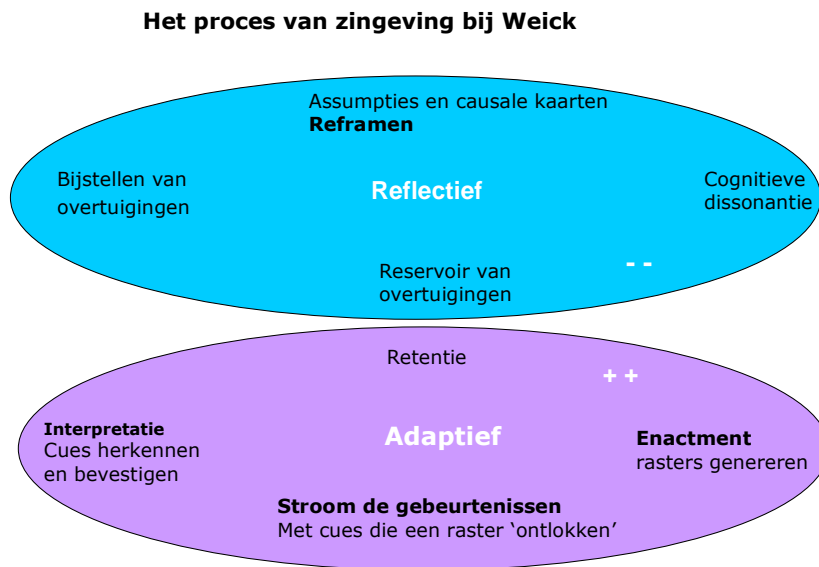
Betekenisgeving

Het proces van betekenisgeving is een voortdurend proces, omdat een organisatie als sociaal verschijnsel door deze continue wisselwerking tussen verschillende werkelijkheden voortdurend in beweging is. De werkelijkheidsbeleving is dus continu aan verandering onderhevig. Verandering is daarmee een constante. Organisaties kunnen worden gezien als een netwerk van betekenissen. (Wierdsma en Swieringa, 2007)

Wierdsma en Swieringa (2007) spreken over een organisatie als netwerk van betekenissen. Regels, inzichten en principes leiden op zichzelf niet tot handelingen, laat staan tot voorspelbaar gedrag. Daarvoor is een interpretatieve tussentap nodig. Een stap waarin men zich afvraagt hoe men er tegenaan kijkt, ze begrijpt en beleeft. Eén van de oorzaken van discrepanties tussen en misverstanden over gewenst en feitelijk organisatiegedrag is dat de beelden die mensen over hun organisatie hebben en de betekenissen die ze geven aan regels, inzichten en principes altijd incompleet en niet zelden verschillend zijn. (Wierdsma en Swieringa, 2007)

Met andere woorden maar volgens mij op een vergelijkbare manier wordt er door Weick (et al) in *Organizing and the proces of sensemaking* (2005) invulling gegeven aan betekenisgeving. Volgens Weick gaat betekenisgeving over het samenspel van actie en interpretatie in plaats van de evaluatie van keuzes. Wanneer actie de focus is, is interpretatie het kernverschijnsel. (Weick 1993, p. 644-646). Hiermee wordt bedoeld dat indien handelen dient te volgen uit een genomen besluit, de interpretatie van dat besluit hetgeen is wat richting geeft aan de actie die wordt genomen. Het proces van zingeving door Weick is onderstaand in figuur 3 inzichtelijk gemaakt.

Figuur 3. Proces zingeving door Weick



Belang voor dit onderzoek

Aangezien ik in dit onderzoek op zoek zal gaan naar de betekenissen die worden ontleend aan de reorganisatie (ten tijde van het proces van reorganiseren of in het werken met de nieuwe situatie) leek het mij, voor het verschaffen van inzicht, wel toepasselijk om te kijken hoe betekenisgeving tot stand kan komen en welke manier van betekenisgeving van toepassing is bij deze reorganisatie.

2.4 Retorica

Wat is retoriek? De term retoriek is verwant aan het woord "retorica". Retoriek is de kunst en de studie van het gebruik van taal met een overtuigend aspect. De term staat voor de retorische middelen om een tekst doel- en publiekgericht te maken. Aristoteles benadrukte dat een van de belangrijkste middelen om te overtuigen met woorden is logos. (Aristotle, 1991) Tot de logos middelen rekende men de *sylogismen* (redeneringen die logisch geldig zijn en een standpunt in principe waar kunnen maken), de *enthymemen* (die een standpunt niet waar, maar hooguit aannemelijk of waarschijnlijk maken) en de *exempla* (voorbeelden die een uitspraak ondersteunen). (Verhoeven en Schellens, 2008)

De overtuigingskracht of effectiviteit van een betoog hangt af van de keuze die de spreker of schrijver heeft gemaakt uit de beschikbare retorische middelen.

Overtuigingskracht, beschouwd als een concept en als een activiteit, vormt een belangrijke schakel tussen de klassieke theorie van de retorica en de activiteiten van het moderne management. Aristoteles (1991) in zijn boek, *On Rhetoric*, definieert deze kunst als de vaardigheid om in elk afzonderlijk geval de beschikbare middelen van overreding te zien. Mensen worden overgehaald om nieuwe ideeën te aanvaarden en specifieke activiteiten te ondernemen. In die zin kunnen we van mening zijn dat retoriek zowel een vorm van verbale actie is en een logica die allerlei activiteiten mogelijk maakt. Op het gebied van het moderne management, is management gebaseerd op overtuiging. (Bonet en Sauquet, 2010)

Belang voor het onderzoek

In dit onderzoek zal door middel van documentanalyse worden beoordeeld of door het management veel gebruik wordt gemaakt van retoriek om medewerkers te overtuigen van de juistheid van de organisatieverandering. En zo ja, welke soort argumentaties worden gebruikt om de doelgroep te overreden en verder zal worden geanalyseerd of de gebruikte argumentaties deugdelijk en de standpunten aanvaardbaar zijn.

2.5 Organisatieparadigma's

Een andere invalshoek om naar organisaties te kijken is die van Hatch en Cunliffe. Zij plaatsen de organisatietheorieën door de tijd heen in andere perspectieven. Hatch en Cunliffe werken in hun boek met moderne - , symbolische interpretatieve - en postmoderne perspectieven.

In de historie van organisatiebenaderingen wordt als eerste perspectief, het klassieke perspectief, de klassieke management benadering genoemd. Onder dit organisatieparadigma valt de stroming structuurdenken en hier komen organisatietheorieën van belangrijke namen als Karl Marx, Henri Fayol, Frederick Taylor in terug. Deze manier van kijken naar de werkelijkheid, naar een organisatie, kan worden getypeerd als denken in termen van entiteiten en vaste structuren. (Maas, 1997) Het topmanagement richt de organisatie in waarbij de focus ligt op processen, systemen en verantwoordelijkheden. De mens wordt bij de vormgeving van de organisatie buiten beschouwing gelaten.

Het symbolisch-interpretatief organisatieparadigma richt zich op de organisatie als een cultuur. Symbolisch interpretivisten behandelen een organisatie als een web van betekenissen die gezamenlijk worden gemaakt, gewaardeerd en gecommuniceerd. Symbolisch interpretatieve organisatietheorie onderzoekt hoe betekenissen worden gecreëerd en werkelijkheden (let op het meervoud) in stand worden gehouden door degenen die hieraan deelnemen. (Hatch en Cunliffe, 2006 p. 20)

Het postmoderne paradigma heeft een gezonde scepsis ten opzichte van de reeds bestaande organisatietheorieën en zal de lezer in het boek van Hatch en Cunliffe uitdagen iets heel anders te proberen. Het postmodernistisch perspectief richt zich op de manier waarop over een organisatie gesproken en geschreven wordt. Een fenomeen binnen het postmoderne perspectief is het adresseren van de organisatietheorieën op zich. Het postmodernisme maakt men bewust van het feit dat theorieën altijd open zijn voor revisie en legt de vraag neer wie bepaalde theorieën ondersteunt en waarom. Het postmoderne perspectief beweert dat de stabiele of objectieve elementen zoals structuur, technologie, cultuur en controle niet meer zijn dan de uitkomsten van het taalkundige gesprek en discursieve praktijk. In het postmoderne paradigma is de werkelijkheid sociaal geconstrueerd, objectiviteit bestaat niet. Taal is essentieel, zonder taal is er niets, mensen denken/ handelen etc. via taal. (Hatch en Cunliffe, 2006 p.21)

Belang voor dit onderzoek

In dit onderzoek zal worden bekeken vanuit welk organisatieparadigma de intentie voor de gehele organisatiewijziging is geïnitieerd en vanuit welke organisatieparadigma de

interpretatie van de organisatiewijziging is bekeken. Op basis van een begrip van het geheel kan wellicht worden geconcludeerd of een paradigmashift wenselijk zou zijn.

2.6 Theory espoused, theory in use

Mensen willen graag de controle hebben over hun acties. Zij voelen zich er goed bij als hun acties de gewenste uitkomst hebben. Mensen hebben programma's in hun hoofd over hoe in controle te zijn en te blijven. Deze programma's bestaan in het menselijk brein op twee verschillende manieren. De eerste manier betreft de set aan waarden en overtuigingen welke mensen hebben over hoe hun leven te managen. De tweede manier betreft de regels welke zij hanteren om hun overtuigingen te managen. De eerste manier noemen we de aangehangen theorie over handelen, de tweede manier noemen we de manier welke zij daadwerkelijk hanteren. (Argyris, 1990, p. 13)

Aangezien mensen werkzaam zijn in een organisatie kunnen we bovenstaande theorie ook op organisaties toepassen. Dan zijn het de theorieën of waarden die worden verkondigd door het management van de organisatie, zijnde de theory espoused, en de regels of acties welke daadwerkelijk worden toegepast c.q. uitgevoerd, zijnde de theory in use.

Belang voor dit onderzoek

Deze theorie van Argyris heb ik voor dit onderzoek opgenomen in de literatuur review opgenomen aangezien mijn verwachting van dit onderzoek is dat er een verschil bestaat tussen de intentie van de reorganisatie, dus zoals deze is bedoeld, en zoals deze wordt ervaren. De verwachting van mij in mijn rol als onderzoeker is dat er bijvoorbeeld door het management waarden worden verkondigd welke zullen worden nagestreefd, waarvan uit de acties blijkt, die tegelijkertijd worden genomen, dat de acties deze waarden niet ondersteunen of zelfs tegenspreken. Dit is de verwachting die ik als onderzoeker heb. Of deze verwachting gegrond is, zal uit het onderzoek moeten blijken.

2.7 verschillende invalshoeken van organiseren

TNO gaat zich reorganiseren, ofwel anders organiseren. Organiseren, wat is dat? Organiseren behoort tot het taalspel van coördineren, verzorgen, bemiddelen en overbruggen. Organiseren is dus het maken van verbindingen tussen losse individuen en collectieve productieprocessen. In het proces van organiseren zijn twee stromen aan te wijzen: de bovenstroom en de onderstroom. (Van Es, 2007) De bovenstroom is bewust, rationeel en directief. De bovenstroom van organiseren is goed te managen. Hier heerst de managementillusie: we kunnen het hele proces van organiseren beheersen, de boel in

onder controle houden door er bovenop te zitten. Dan kan het niet fout gaan. De onderstroom is onbewust, irrationeel en associatief. De onderstroom van organiseren valt niet te managen, hooguit bij te sturen. De bovenstroom en onderstroom zijn communicerende vaten: naarmate er meer druk komt uit de bovenstroom op de ene plaats, zal er meer tegendruk komen uit de onderstroom op een andere plaats. (Van Es, 2007)

In het klassieke organisatiekundige denken volgt de structuur uit de strategie. In de klassieke benadering wordt een organisatie gezien als een entiteit welke bestaat uit structuur, processen en systemen. Deze benadering wordt ook wel structuurdenken genoemd. Structuurdenkers hebben een voorkeur voor modellen, ze willen graag zaken op voorhand vastleggen. Structuurdenkers zijn bij de inrichting van de organisatie primair bezig met het beleggen van de verantwoordelijkheden. Het moet duidelijk zijn wat iemands verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden zijn. Structuurdenkers willen zoveel mogelijk uniforme regels en procedures invoeren om daarmee een uniforme organisatie te creëren. De consequentie van dit denken is dat je een organisatie via eenduidige criteria kunt beoordelen en verbeteren. Als het structuurdenken domineert staan budgetten, procedures en formaliteiten centraal. (Taylor, 1995)

Een procesdenker als Karl Weick gebruikt voor zijn redentatie een compleet andere invalshoek. Weick gaat er van uit dat het startpunt van het proces van organiseren ligt op het punt dat mensen besluiten samen iets te gaan doen en daarmee gekoppeld gedrag creëren. Voor de sociaal-psycholoog Weick is organiseren immers een gecombineerd cognitief en sociaal proces: mensen ontwikkelen al doende samen kennis waarmee ze de wereld aankunnen. In de theorie van Weick zijn managers 'doeners'. De manager lost geen problemen op die al bestaan, maar schept de situaties waar hij vervolgens mee om moet gaan. Een tweede element uit Weicks denken is de nadruk op de kennis die de participanten in het organisatiespel samen bezitten en die hen in staat stelt effectief te handelen. (Weick, 1979)

Met deze kennis wordt geen boekenwijsheid bedoeld, maar een soort collectief geheugen dat bestaat uit routines, procedures, concepten, schema's en dergelijke die mensen gebruiken om samen te kunnen handelen. In *The Social Psychology of Organizing* benadrukt Weick het feit dat deze kennis niet compleet of waar hoeft te zijn om als basis voor het handelen te dienen. Hoe kunnen we procesdenkers herkennen? Procesdenkers spreken liever over organiseren. Procesdenkers leggen de nadruk op relaties tussen mensen: wat gebeurt er tussen mensen in een organisatie. Hoe laat je die mensen het beste samen werken? Procesdenkers kunnen stellen dat organisaties als zodanig niet bestaan: er zijn alleen mensen die binnen een bepaald gebied samenwerken en die

samen afspraken hebben gemaakt wie wat doet. Procesdenkers zien regels en procedures om afspraken die gezamenlijk gemaakt zijn vast te leggen. Regels faciliteren, vergemakkelijken de processen tussen mensen. (Weick, 1979)

Een andere wijze van organiseren binnen organisaties wordt genoemd door Van Dinten (2006). Hij wijst op de vormen systeem gedreven organiseren en contextgedreven organiseren. Wie systeemgedreven organiseert gaat uit van wat hij wil maken en rolt dit uit. De nadruk bij een systeemgedreven inrichting ligt op processen en systemen. Het denken en ontwerpen domineren. Er wordt een afdeling belast met ontwerp en ontwikkeling van systemen, inclusief procedures en regels voor gebruik.

Uitvoeringsvragen worden ervaren als oponthoud, als kritiek op het model, aantasting van macht en inflexibiliteit of onbekwaamheid van medewerkers. Medewerkers ervaren dit als het ontbreken van vrijheid om te zeggen wat zij vinden.

Implementatiemanagement concentreert zich op het invoeren van systemen en het communiceren van procedures en regels. (Van Dinten, 2006 p.99) Hier lijnrecht tegenover staat de contextgedreven manier van organiseren. Een contextgedreven manier van organiseren is de organisatie zo inrichten dat deze kan anticiperen op de context van de ander (lees markt). De context van de ander is leidend, de markt waarbinnen de organisatie zich begeeft is dus leidend. De organisatie is extern georiënteerd en de interne organisatie is faciliterend. (Van Dinten, 2008)

Jaap Peters heeft de volgende opvatting over het verschil tussen organiseren en managen. Bij managen gaat men uit van een gedachte werkelijkheid (B) en bij organiseren wordt de realiteit van het hier en nu centraal gesteld (A). Impliciet wordt daarmee tevens verondersteld dat als je uitgaat van een gedachte werkelijkheid, de tijd kennelijk ondertussen stil staat. Feitelijk wordt er van B naar A gewerkt. Bij organiseren wordt er van A naar B gewerkt. (Peters, 2009 p. 23) De vraag is wanneer moet je organiseren en wanneer mag je – misschien - managen? De mening van Peters is dat je in de not for profit sector absoluut niet moet gaan managen. In de not for profit sector wil je juist dat het integrale maatschappelijke doel leidend is. (Peters, 2009 p.21)

Belang voor dit onderzoek

Er wordt binnen TNO veel gesproken dat de ingrijpende organisatieverandering noodzakelijk was omdat TNO zich anders moest gaan organiseren om de gewenste impactdoelstelling te realiseren. Maar betreft het hier werkelijk een vorm van organiseren of neigt het tot meer naar managen? Uit de bevindingen uit de documentanalyse en interviews met HR en directeur Strategie en beleid (Intentie) en de bevindingen van uit de gehouden interviews zal ik trachten vast te stellen wat er aan de hand is binnen TNO.

Is het een vorm van organiseren of meer managen? Indien het een vorm van organiseren is, hoe wordt er dan georganiseerd?

2.8 Projectgestuurde organisatie

Een projectgestuurde organisatie heeft als doel het uitvoeren van projecten voor derden. Ook het geven van adviezen en het doen van onderzoek lenen zich uitstekend voor uitvoering in projectvorm. Bijvoorbeeld bij kennisintensieve dienstverleners is de gebundelde knowhow van de medewerkers de belangrijkste reden van bestaan. (Bloem et al, 1999, p.18) De kracht van een projectgestuurde organisatie zit doorgaans in het betrekken van medewerkers uit verschillende afdelingen of business units bij de uitvoering van projecten. Om overlap van werkzaamheden bij verschillende afdelingen te voorkomen is het van belang dat de medewerkers van elkaar weten waar ze mee bezig zijn. Een goede informatievoorziening is tevens van belang voor het creëren van synergie en dwarsverbanden in de organisatie. Wanneer een organisatie vele projecten tegelijkertijd uitvoert zal de afstemming, coördinatie en synergie tussen en over deze projecten een punt van continue zorg zijn. Opgebouwde kennis kan immers vaak op meerdere fronten worden gebruikt. (Bloem et al, 1999 p. 42)

Het leidinggeven aan een projectgestuurde organisatie kan een andere managementstijl vereisen dan bij een traditioneel hiërarchisch ingerichte organisatie. Zeker bij kennisintensieve projectgestuurde organisaties geldt dat de organisatiestructuren vlakker zijn en een manager steeds meer werkt in een omgeving van gelijken c.q. professionals. (Bloem et al, 1999, p. 11)

Belang voor dit onderzoek

Ik heb deze literatuur in de literatuur review opgenomen omdat het heel treffend een theorie weergaf over projectgestuurde organisaties en hierin tevens beschreven stond dat een projectgestuurde organisatie een passende organisatiestructuur kan zijn voor kennisinstellingen. Omdat dit het eerste boek was waarin dit zo treffend werd beschreven wilde ik het in dit verslag niet onbesproken laten. Hierbij ter aanvulling dat de theorie met betrekking tot hanteren van de managementstijl binnen een soortgelijke organisatievorm of hoe er dan binnen de organisatie dient te worden omgegaan met de informatievoorziening om het functioneren in de nieuwe situatie tot een succes laten verworden, kan wellicht worden toegepast in de analyse na de bevindingen.

2.9 Proces reorganisatie TNO

Aangezien het onderwerp het proces van de gehele reorganisatie naar voren kwam in de verkennende interviews, met het proces wordt dan voornamelijk bedoeld op de periode voor 1 januari 2011, heb ik literatuur gezocht over de aanpak van veranderprocessen.

Eén aanpak van een organisatieverandering is de ontwerpbenadering van Boonstra. Het ontwerpen van de organisatie begint met het vaststellen van abstracte doelen en de aandacht is vooral gericht op de gewenste output van de organisatie, het formele transformatieproces en het daaraan gekoppelde informatieproces. De veranderingen worden top-down doorgevoerd vanuit het management van de organisatie. Voor eventuele meningsverschillen is weinig ruimte en als ze zich voordoen, worden ze ontkend of door het management terzijde geschoven. Er bestaat een scheiding tussen het ontwerpen van de nieuwe organisatie en het implementeren daarvan. De implementatie richt zich op het achteraf aanvaardbaar maken van de nieuwe organisatie en het zoeken naar oplossingen voor weerstanden tijdens de implementatie. (J.J. Boonstra et al, 2003)

Een andere aanpak van een organisatieverandering is de ontwikkelbenadering. In de ontwikkelbenadering geven topmanagement, leidinggevenden en medewerkers samen invulling aan het veranderingsproces, is de werkwijze afhankelijk van het verloop van dat proces en is het einddoel minder vastomlijnd. (Boonstra et al, 2003)

Crisissituaties vragen om snelle besluitvorming en daadkrachtig handelen wat de keuze voor een ontwerpaanpak logisch maakt, terwijl bij complexe problemen en mogelijkheden voor geleidelijke verandering de ontwikkelaanpak meer voor de hand ligt. (Boonstra et al, 2003)

Belang voor het onderzoek

Uit de observaties, documentanalyse en uitspraken uit de interviews in dit onderzoek, kan geconcludeerd worden welke aanpak van organisatieverandering is gevolgd en kan wellicht beargumenteerd worden of deze aanpak de juiste aanpak was voor deze reorganisatie.

2.10 Communicatie over de reorganisatie

Elke organisatie maakt veranderingen door. Een bijzondere vorm van een verandering is een reorganisatie. Een reorganisatie is een structuurverandering in een organisatie die binnen een bepaalde periode afgerond moet zijn en volgens een plan verloopt.

Reorganisatie betekent letterlijk: de organisatie opnieuw inrichten. In vrijwel alle gevallen is communicatie essentieel om een veranderingstraject tot een goed einde te brengen. Het zijn namelijk de medewerkers die een organisatie bestaansrecht geven. Alleen wanneer medewerkers zelf kunnen en willen veranderen, kan een organisatie een verandering succesvol doorvoeren. Een goede communicatie speelt daarbij een cruciale

rol en is daarmee één van de belangrijkste voorwaarden voor het doorvoeren van een organisatieverandering. (Van Gils, 2003 p.8)

Interne communicatie in een organisatie vergroot de motivatie van werknemers en kan bijdragen aan een "wij-gevoel", waardoor de kwaliteit en productiviteit worden verhoogd. Naarmate medewerkers beter op de hoogte zijn van belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen binnen hun organisatie zal dit de betrokkenheid van de medewerker verhogen. Gevolg daarvan is weer dat het verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerker tevens toeneemt. (Olsthoorn, 2002)

Interne communicatie algemeen

Interne communicatie vervult 3 kernfuncties binnen een organisatie. Interne communicatie moet smeren, samenbinden en verbeteren. De smeefunctie wil zeggen dat interne communicatie zorgt voor doorstroming van informatie en dit heeft tot gevolg dat werkzaamheden efficiënt, doelgericht en gecoördineerd kunnen worden uitgevoerd. Interne communicatie maakt mogelijk dat medewerkers op een zelfde manier tegen zaken aankijken en betekenis geven aan gebeurtenissen. Op die manier worden medewerkers niet alleen met de organisatie maar tevens met elkaar verbonden. De verbeterfunctie van interne communicatie moet worden gezien als verbetering van de onderlinge samenwerking omdat men als gevolg van de interne communicatie goed op de hoogte is van de actuele gebeurtenissen. (Olsthoorn, 2002 p. 140)

Figuur 4. Memo over het belang van communicatie bij veranderingsprocessen door Wissema e.a (1988)

Hét probleem bij veranderingsprocessen
Communicatie blijkt hét grote probleem te zijn bij veranderingsprocessen. Een probleem waarop eigenlijk alle onderzochte organisaties zich hebben verkeken. Informatie vóór en tijdens het proces dient meer te zijn dan alleen het rondsturen van schriftelijke informatie. Als men aan de top een glashelder overzicht heeft over het waarom van de veranderingen en het hoe van de veranderingsprocessen, en men dit op – een op zichzelf kwalitatief goede – wijze communiceert, denkt men dat het glasheldere inzicht daarmee op de werknemers is overgedragen. Men vergeet dan echter dat de werknemers in totaal andere informatie- en normen- en waardencircuits zitten. Als een organisatie voor een grote verandering staat, zal men zich een navrant grote informatie-inspanning moeten getroosten die ver uitgaat boven het geven van voorlichting aan het kader en het verstrekken van schriftelijke informatie.

Bron: Wissema e.a. (1988)

Interne communicatie bij veranderingsprocessen

Interne communicatie speelt bij veranderingsprocessen verschillende rollen om medewerkers te informeren, te motiveren en bij de verandering te betrekken. Communicatie vervult de volgende drie functies: 1. Beeldvorming, communicatie zorgt voor een juiste beeldvorming over de wijze van veranderen, de wijze waarop verandering plaatsvindt en het resultaat van de verandering, 2. Acceptatie, communicatie draagt ertoe bij dat medewerkers de noodzaak, de wijze van veranderen en het resultaat accepteren, 3. Instructie, communicatie helpt bij het realiseren van het gewenste gedrag dat nodig is voor de verandering. (Van Gils, 2003 p. 9)

Communicatie en commitment

Communicatie heeft tevens een belangrijke link met het commitment niveau van de individuele medewerkers. Communicatie over waar de organisatie voor staat maakt het eenvoudiger voor medewerkers om zichzelf te identificeren met de organisatie (Ashfort en Mael, 1989). Tijdens verandering kunnen de communicatie over de verandering en de mogelijkheden van medewerkers om te reageren, van invloed zijn op het commitment van een medewerker bij de organisatie. Tevens kan de mate waarin medewerkers zich gecommitteerd voelen bij een organisatie, van invloed zijn op de mate waarin medewerkers bereid zijn om de verandering uit te voeren. Een hoog commitment bij de organisatie zou kunnen leiden tot minder weerstand in vergelijking met personen met een laag commitment.

Belang voor dit onderzoek

Voor de beantwoording van deelvraag 2 wil ik trachten te beargumenteren of de doelstellingen uit het referentiedocument organisatieverandering gerealiseerd zijn met behulp van uitspraken in de literatuur en uitspraken uit de interviews. De uitspraken uit de interviews over hoe de medewerkers de communicatie tijdens het reorganisatietraject hebben ervaren, wil ik tevens koppelen met wat in de literatuur wordt gezegd over communicatie bij veranderingstrajecten en op deze manier hoop ik een volledig antwoord te kunnen geven op deelvraag 2.

2.11 High Trust Organization

In het Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO wordt gesteld dat de wens is om van TNO een High Trust Organization (HTO) te maken. Wat is een High Trust Organization?

Een HTO is gebaseerd op de volgende kernwoorden: openheid, creativiteit, fouten tolerantie en authenticiteit. Directe supervisie en verregaande de regulering passen niet in een HTO. In een organisatie met hoog opgeleide professionals is in een HTO zelfsturing het controlemechanisme. Dit vereist van de managers dat zij hun medewerkers vertrouwen en accepteren dat zij soms verkeerde beslissingen nemen. (Zijlstra, 2009)

De medewerkers van de organisatie dienen de ondernemingsdoelstellingen en –waarden te onderschrijven. In het artikel van Jagd wordt verder gesteld dat directe supervisie en verregaande regulering niet passen in een HTO en dat zelfsturing het controlemechanisme dient te zijn in een HTO waarbij het management voldoende vertrouwen heeft in haar medewerkers dat zij vakmanschap bezitten en hun eigen kwaliteitsstandaarden hebben voor hun werk. (Jagd, 2002)

Belang voor dit onderzoek

Aangezien het begrip High Trust Organization mij intrigeerde en dit verder in de tekst van het voorgenomen besluit niet expliciet werd gemaakt, heb ik literatuur gezocht over wat een High Trust Organization nu precies is en wat er precies in de literatuur stond beschreven over hoe je een organisatie dient in te richten om een High Trust Organization te worden. Met behulp van de interviews en observaties wil ik trachten vast te stellen of TNO zich daadwerkelijk organiseert naar de intentie van een High Trust Organization.

2.12 vormen van weerstand

Weerstand kan vele vormen aannemen, er zijn zelfs hele subtiele vormen en hele ontwijkende vormen van weerstand. Ik zal in deze alinea een paar vormen van weerstand bespreken die betrekking zouden kunnen hebben op medewerkers tijdens het proces van reorganisatie van TNO. Weerstand is een emotioneel proces, geen rationeel proces. Technisch georiënteerde mensen zijn primair gefocust op het rationaliseren van gegevens en redeneren in logische denkprocessen. (Block, 1981, p.114) Om deze reden kan het voor technisch georiënteerde mensen, zoals daar velen van werkzaam zijn bij TNO, zeer moeilijk zijn om een vorm van weerstand te herkennen. De volgende vormen van weerstand welke ik zal beschrijven zijn een soort van verkapte vormen van weerstand wat maakt dat ze lastig te herkennen zijn binnen een organisatie.

Give me more detail is één vorm van weerstand waarin de medewerker aangeeft meer informatie te willen omdat ze willen weten wat er gebeurt en waarom dit gebeurt. Tot op zekere hoogte is de vraag om informatie redelijk omdat de medewerker er recht op heeft om te weten wat er aan de hand is en wat er gaat gebeuren. Als dit de overhand krijgt, slaat de vraag om informatie om in een vorm van weerstand. (Block, 1981 p. 114)

Impracticality is een vorm van weerstand waarbij medewerkers van mening zijn dat de maatregelen die worden genomen of de regels die worden ingesteld niet praktisch zijn. Er wordt niet echt kritiek geleverd op de regels zelf maar het argument dat deze regels niet toepasbaar zijn in de praktijk wordt hier veelal gebruikt. (Block, 1981 p. 115)

Moralizing is tevens een verkapte vorm van weerstand welke lastig te signaleren is. Deze vorm kun je herkennen aan uitspraken als "dat zou men moeten begrijpen" of sterker nog "zo ga je niet met mensen om". Als je dit soort uitspraken te horen krijgt weet je dat je van de andere partij een soort van uiteenzetting krijgt van hoe zaken zouden moeten worden aangepakt of worden geregeld. (Block, 1981 p.117)

Methodology is een vorm van weerstand wordt vertaald in het boek van Peter Block in de vorm van begrip hebben voor de methode die wordt gebruikt om iets tot stand te brengen. Vragen die over de aanpak een organisatieverandering gaan bijvoorbeeld hebben hier betrekking op. Tenminste, als deze vragen doorslaan naar een overdreven vorm in de zin dat medewerkers enorm vast blijven houden aan het feit dat de methode die gehanteerd is niet de juiste methode is, kan dit worden bestempeld als een vorm van weerstand. (Block, 1981 p.117)

Belang voor dit onderzoek

De andere vormen van weerstand heb ik met betrekking tot dit verslag buiten beschouwing gelaten. Reorganisaties gaan gepaard met weerstand. Soms kunnen het zelfs hele subtiele vormen van weerstand zijn. Aan de hand van de uitspraken uit de interviews wil ik kijken of er vormen van weerstand inde uitspraken terug komen.

2.13 Vertrouwen

Het vertrouwen tussen management en werkvloer kan ook van belang zijn tijdens veranderingsprocessen. Vertrouwen kan te maken hebben met de benadering van veranderingen in organisaties, waarbij vaak een onderscheid gemaakt wordt tussen een ontwerpbenadering en een ontwikkelbenadering (Boonstra, 2004).

In de praktijk blijkt dat veranderingen vooral gestuurd worden volgens een ontwerpbenadering. Het succes van een ontwerpbenadering hangt dan ook af van het vertrouwen dat de medewerkers hebben in het management, speciaal in de kwaliteit van de oplossing die is bedacht om de geconstateerde problemen aan te pakken. Wanneer er geen vertrouwen is tussen management en werkvloer, is de kans op slagen van het veranderingsprogramma lager. Uiteindelijk moeten de individuele medewerkers zorgen voor de realisatie van de verandering. (Boonstra, 2004)

Communicatie heeft invloed op het vertrouwen van de medewerkers in het management, want bij slechte informatievoorziening en onmogelijkheden om vragen te stellen, kritiek of feedback te leveren, is het waarschijnlijk dat het vertrouwen van de medewerkers in het management zal verdwijnen of verminderen. Vertrouwen van medewerkers in het management is een belangrijke 'generator' van het sociaal kapitaal in organisaties en voor een positieve attitude (De Ridder, 2004).

Organisaties waar weinig vertrouwen heerst, zien dat terug in het verloop van hun personeel, in de brandjes die dagelijks te blussen zijn, op de jaarstukken etc. Als er geen vertrouwen is, kun je immers als organisatie en als manager nog zoveel mooie en juiste dingen nastreven, je wordt gewoonweg niet geloofd. Vertrouwen is de basis voor een effectief presterende organisatie, waar mensen elkaar met respect bejegenen en gezamenlijk de doelstellingen nastreven. (Covey en Merrill, 2008)

De vraag is alleen, hoe win je dat vertrouwen? Startpunt is, volgens Covey, de ander het vertrouwen te geven; daarmee groeit het – ook bij die ander – al vanzelf. Wederzijds vertrouwen blijkt de belangrijkste factor te zijn om met plezier te werken.

Belang voor het onderzoek

Omdat mijn verwachting in de rol van onderzoeker is dat er een verschil bestaat tussen de intentie en interpretatie van de gehele organisatiewijziging heeft dit wellicht ook gevolgen voor de mate van vertrouwen in het welslagen van de nieuwe organisatie en/of het vertrouwen in het management.

3. Onderzoeksaanpak

3.1 Paradigma

Sociaal interpretatief paradigma

Het onderzoek zal worden uitgevoerd vanuit een sociaal interpretatief paradigma. Vanuit het sociaalinterpretatieve paradigma zoeken mensen naar het begrijpen van wat gaande is vanuit subjectieve ervaringen en waarnemingen. Gebeurtenissen worden beschouwd als waar in de waarneming van mensen. De werkelijkheid wordt gezien als sociaal geconstrueerd door mensen die met elkaar werken, leven en praten. Interpretatieve wetenschappen zijn wetenschappen die de uitingen, de voortbrengselen, en, in het algemeen, het doen en laten van mensen tot object hebben vanuit het perspectief van de betekenis ervan. Deze willen ze langs interpretatieve weg begrijpen. (van den Bersselaar, 2007)

3.2 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd met behulp van de kwalitatief inductieve methode. Voor de inductieve methode is gekozen aangezien ik als onderzoeker op zoek ben naar interpretaties en ervaringen van mijn collega's met betrekking tot het onderwerp van onderzoek, te weten de reorganisatie van een divisie structuur naar een thematisch gestuurde projectenorganisatie. Hoe deze organisatieverandering is ervaren door de medewerkers en managers binnen het thema Gebouwde omgeving en de betekenis die eraan wordt gegeven, wil ik boven water krijgen met behulp van open interviews, waarna ik deze ervaringen en betekenisgeving terug zal leggen in de theorie. Bij het uitvoeren van het inductieve onderzoek is het uitgangspunt de onderzoeksvraag zelf.

Vanaf het moment dat het onderzoek start, zal al verkennend nieuwe informatie leiden tot nieuwe feiten en nieuwe vragen. De onderzoeksmethode uit "Doing Naturalistic Inquiry" van Erlandson is als leidraad gebruikt bij het onderzoek. Ik heb gekozen voor kwalitatief onderzoek aangezien deze vorm van onderzoek het best past bij de doelstelling van dit onderzoek.

Erlandson formuleert vier kwaliteitscriteria:

1. *credibility*, dit kan worden gewaarborgd door:

- voldoende tijd door te brengen in het onderzoeksveld om je als onderzoeker te kunnen inleven (*prolonged engagement*). Naast de rol van onderzoeker ben ik zelf tevens werkzaam bij TNO binnen het thema waarin ik het onderzoek verricht.

- verschillende onderzoeksmaterialen te hanteren (*referential adequacy materials*); Tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek heb ik veel boeken, artikelen op bepaalde relevante onderwerpen en documenten van TNO aangaande de reorganisatie geraadpleegd voor het vastleggen van de methode van onderzoek, voor de literatuurreview en de analyse van de data etc.
- professionals van buiten de context van het onderzoek feedback te laten geven op de verschillende onderzoeksstappen en interpretaties (*peer debriefing*);
- conclusies en interpretaties te checken bij personen *in* de context (*member checks*); na het uitschrijven van de interviews heb ik deze teruggeven aan de betreffende personen of te laten checken of ze zich in de tekst konden vinden en ze de gelegenheid te geven eventuele uitspraken terug te trekken of te wijzigen indien gewenst, het uiteindelijke conceptverslag is tevens door personen uit de organisatie gereviewed
- voor het uitvoeren van dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van documentanalyse, interviews met het stafpersoneel wat aan de ontwerptafel zat van de gehele reorganisatie om het verhaal achter het verhaal te achterhalen, interviews met de medewerkers en managers binnen het afgebakende thema van de organisatie over hun ervaringen van het gehele proces en observaties (*triangulation*)

2. *transferability*, door maximale variatie aan te brengen in de informatie (*purposive sampling*) en dit toe te passen in verschillende contexten, kunnen vergelijkbare kenmerken en nieuwe inzichten worden opgespoord; dit heb ik in mijn onderzoek uitgevoerd aan de intentiekant door niet alleen af te gaan op documentanalyse maar tevens bepaalde personen te interviewen zodat deze kant ook een stem krijgt en aan de interpretatiekant van het onderzoek heb ik dit getracht te realiseren door van verschillende functies meerdere personen te interviewen en tevens in de verschillende lagen (zowel de werkvloer als het midden management en hoger management) van de organisatie mensen te interviewen om een zo compleet mogelijk beeld te kunnen verschaffen van de beleving van de reorganisatie

3. *dependability*, het moet mogelijk zijn, bijvoorbeeld via een nauwgezet onderzoekslogboek, een externe check op het onderzoeksproces uit te voeren en daarbij de opgebouwde redeneringen te herleiden; als onderzoeker heb ik van het gehele proces een logboek bijgehouden

4. *confirmability*, de gegevens zelf moeten overtuigen. Conclusies, interpretaties en adviezen zijn te herleiden tot hun bron en/of ze worden gevoed door het onderzoek. Zie bronvermeldingen in de tekst en de literatuurlijst.

3.3 Bias

Met betrekking tot het uitvoeren van dit onderzoek kan ik in de rol van onderzoeker bias niet voorkomen. Aangezien ik persoonlijk in de te onderzoeken organisatie als medewerker functioneer, bevind ik mij in de lastige positie dat ik mij ondertussen tevens een mening heb gevormd over de gehele gang van zaken omtrent de reorganisatie aangezien het mij wat betreft mijn eigen functioneren tevens direct of indirect heeft geraakt. Hier ben ik mij terdege bewust van. Om mijn persoonlijke bias daarom zoveel mogelijk te uit te sluiten heb ik ervoor gekozen om de interviews op te nemen en deze in transcript vorm uit te werken. Deze reden is tweeledig. Als eerste wil ik hiermee checken of ik ook zelf tijdens het interview de geïnterviewde wel echt zijn verhaal laat vertellen. En verder kan ik het dan in transcript vorm uitwerken in de eigen woorden van de geïnterviewde en ga ik niet mijn interpretatie van zijn verhaal opschrijven. Dit kost me extra tijd maar hierdoor kan ik wel echt het verhaal van de geïnterviewde neerzetten het geheel uitwerken op de tijden die mij uitkomen. De transcripten zal ik tevens met de geïnterviewden memberchecken. Uiteraard ben hiermee niet in de veronderstelling dat dit het gehele biasprobleem oplost. Tevens ben ik mij bewust dat het biasprobleem zich verder uitstrekt dan alleen het uitwerken van de interviews en dit tevens meespeelt in de vraagstelling en de analyse van de data en het vervaardigen van de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen. Sterker nog, zelfs het paradigma van waaruit ik het onderzoek zal uitvoeren, te weten het sociaal interpretatief paradigma, zit in principe de zeer redelijke tot grote kans tot bias in opgesloten. Ik hoef maar 1 keer iets verkeerd te interpreteren en daar ga ik al. Ik ga er dan ook vanuit dat ik in dit onderzoek een bepaalde mate van bias niet kan voorkomen maar ben mij bewust van dit feit bij alle fasen in het onderzoek en omring mij met mensen van buiten TNO, zoals coach, meeleezer en klasgenoten, om regelmatig op het verslag te feedbacken om mij op de eventueel aanwezige bias te kunnen wijzen.

3.4 Interviews

Onderzoek doen vereist een open instelling, dit sluit aan bij de onderzoeksmethode van David Erlandson.

Bij het houden van interviews en tevens bij het analyseren van de data uit de interviews, zal ik "Doing Naturalistic Inquiry" (Erlandson, 1993) aanhouden als leidraad bij het doorlopen van de verschillende fasen van het onderzoeksproces.

In de lijn van kwalitatief onderzoek zal ik open kwalitatieve interviews houden.

"Qualitative interviews are conversations in which a researcher guides a conversational partner in a extended discussion." (Rubin & Rubin, 2005)

In tegenstelling tot het houden van enquêtes waarbij precies dezelfde vragen worden gesteld aan elke respondent, is bij kwalitatieve interviews elk gesprek uniek, aangezien de onderzoeker echt in gesprek gaat met de geïnterviewde en zijn/haar vragen aanpast aan wat de geïnterviewde weet en wil vertellen. (Rubin & Rubin, 2005)

Bij het houden van de interviews heb ik het dialectisch hermeneutisch proces toegepast. Dit houdt in dat op het moment dat de geïnterviewde geen informatie meer verschaft, ik hen de inzichten van de andere geïnterviewden voorleg en hen vraag hierop te reageren of zij het hiermee eens zouden kunnen zijn of persoonlijk een andere mening zijn toegedaan en of ze deze kunnen c.q. willen onderbouwen.

De interviews zullen worden gehouden van medio maart tot medio april zodat de respondenten in ieder geval enige ervaring hebben opgedaan met de nieuwe manier van werken en zij zich over de nieuwe ontstane werksituatie een mening hebben kunnen vormen en hier betekenis aan kunnen geven.

3.5 Selectie van respondenten

Om beter naar voren te kunnen brengen wat de aanleiding en intentie was van de gehele reorganisatie van TNO zal ik tevens interviews houden met de mensen die daadwerkelijk aan de ontwerptafel hebben gezeten van het gedachtegoed wat nu over TNO wordt uitgestrooid zoals leden van de Raad van Bestuur en de Directeur HR, leden die in het transitieteam Delta hebben meegedacht over de reorganisatie (aparte projectgroep samengesteld met mensen uit verschillende lagen van TNO, welke in het jaar 2010 mee hebben mogen denken met HR en RvB) en indien mogelijk leden van de COR of OR.

Om de belevingen vast te leggen aan de kant van de medewerkers, ook wel in dit onderzoek de interpretatie kant genoemd, zal er vanuit de verschillende invalshoeken naar de organisatie en de reorganisatie worden gekeken.

Aangezien ik het onderzoek heb beperkt tot 1 thema binnen de organisatie (om het nog een beetje beheersbaar te kunnen houden), heb ik ervoor gekozen om binnen dit thema de variatie in de selectie van de respondenten en de daarbij behorende dataverzameling, aan te brengen in functioneel opzicht door mensen in zoveel mogelijk verschillende functies aan het woord te laten. Daarbij heb ik ervoor gezorgd dat van elke functiegroep welke ik heb uitgekozen om te interviewen, ik minstens drie personen uit dezelfde functie kon interviewen. De verdere variatie in de selectie van respondenten moest dan komen van de verschillende niveaus van de functies zoals de functies op de werkvloer, technical consultant, onderzoeker, projectleider, een stap hoger de coördinerende functie van portfoliomanager, de functie van de researchmanager (afdelingshoofd), en daarboven de

functie van business line manager. En ten slotte, een totaal ander perspectief, welke meer beschouwend van aard is, is het perspectief van de stafdiensten.

- Het perspectief van de medewerker op de werkvloer (technical consultant, projectleider, onderzoeker etc.).
- Het perspectief van de researchmanager, die het nieuwe werken moet stimuleren en bewaken in de rol van expertisemanager
- Het perspectief van de business line manager in de nieuwe setting, die verantwoordelijk is voor de kennisontwikkeling en strategie en markt van de gehele propositie
- Het perspectief van de stafdiensten zoals communicatie, ICT, communicatie, Business support, HR
- Het perspectief van de initiatiefnemer van de reorganisatie, namelijk de Raad van Bestuur
- Het perspectief van de portfoliomanager welke een deel van de propositie coördineert voor de business line manager

3.6 Data-analyse

De bevindingen uit het onderzoek zullen worden opgedaan door voornamelijk documentanalyse, observaties en het houden van open interviews.

Voor de analyse van de data zal ik gebruikmaken van de methode van Erlandson.

Analyse van data is het best te omschrijven als een continu proces tijdens het onderzoek en geen eenmalige gebeurtenis. (Erlandson,1993 pag 111)

3.6.1 Verhalen

De verhalen uit de organisatiedocumenten zoals het referentiedocument van de organisatiewijziging en de voorgenomen besluiten ten tijde van het gehele transitieproces en het verhaal van de Directeur HR en het verhaal van de Heer Ekkers, directeur Strategie en beleid TNO dienen om het verhaal van de gehele organisatieverandering in kaart te brengen. De intentie weer te geven. Waarom was de verandering noodzakelijk, wat is de achterliggende gedachte van de gehele organisatieverandering en waarom wordt het in de nieuwe gekozen structuur beter? Dit verhaal wordt afgezet tegen de microstoria, de verhalen van de "kleine man", wiens verhaal vaak buiten beschouwing wordt gelaten, (Boje, 2001 p. 51) die de ervaringen en betekenisgeving door de medewerkers van die nieuwe situatie weergeven. In dit onderzoek genoemd de interpretatie. In de interpretatieve wetenschappen wordt ernaar gestreefd menselijke uitingen en gebeurtenissen in hun oorspronkelijk betekenis te

begrijpen. Onder de betekenis van een uiting wordt de *zin* bedoeld die door een persoon of groep personen aan die uiting wordt toegekend. Deze zin kan mede vervat liggen in de intentie of bedoeling die aan die uiting ten grondslag ligt of in een reden of motief voor die uiting. (van Bersselaar, 2007 p. 103)

3.6.2 Thema's

Elk afzonderlijk verhaal heb ik zorgvuldig doorgenomen om te bepalen welke dominante thema's hier naar voren kwamen. De thema's die door meerdere personen naar voren zijn gebracht heb ik per thema beschreven met de daarbijbehorende quotes. De onderwerpen die slechts door 1 persoon zijn aangehaald heb ik in een aparte alinea beschreven als zwakke signalen. Aan de hand van de thema's, dat wil zeggen de analyse van de data kan worden bepaald of de gestelde onderzoeksvraag de juiste is en wel of niet kan worden beantwoord.

3.7 Beantwoording deelvragen

Deelvraag 1 wordt in de conclusie van dit verslag getracht te beantwoorden met de uitspraken uit de interviews met de directeur HR en directeur Strategie en Beleid en met behulp van documentanalyse van het voorgenomen besluit aanpassing organisatie en werkwijze TNO, interviews over de reorganisatie in de personeelsbladen en eventuele andere gepubliceerde berichten over de reorganisatie op intranet van TNO indien van toepassing.

Deelvraag 2 wordt in de conclusie van dit verslag beantwoord met behulp van de uitspraken uit de interviews met respondenten.

De beantwoording van deelvraag 3 zal geschieden met behulp van de uitspraken uit de interviews met de respondenten. Door middel van interviews met medewerkers en managers van TNO binnen het thema Gebouwde omgeving zal ik trachten de verschillende werkelijkheden c.q. perspectieven te verwoorden. Uit deze perspectieven moet blijken hoe de reorganisatie wordt ervaren en vanuit welke verschillende invalshoeken naar de reorganisatie wordt gekeken en welke betekenissen er aan worden gegeven. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen één thema, het thema gebouwde omgeving (om het nog een beetje beheersbaar te houden). De interviews worden gehouden van medio maart tot medio april zodat de respondenten in ieder geval enige ervaring hebben opgedaan met de nieuwe manier van werken en zij zich enigszins een mening hebben kunnen vormen over het werken in de nieuwe situatie.

3.8 Praktische relevantie

Doelstelling van dit onderzoek is dat uit de bevindingen uit dit onderzoek aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de afdeling HR, aan welke aspecten meer aandacht mag worden gegeven. Dit is relevant aangezien de afdeling HR zowel letterlijk als figuurlijk wat verder van de medewerkers afstaat en het derhalve lastiger is om goed op de hoogte te zijn van de onderwerpen die bij de medewerkers leven, aangezien dit ook niet altijd tegen de manager wordt geuit. Op deze manier kan HR net wat meer maatwerk leveren daar waar eventueel noodzakelijk.

3.9 Wetenschappelijke relevantie

Na dit onderzoek is er ten behoeve van de literatuur meer informatie beschikbaar over de beleving van het veranderingsproces van een divisie structuur naar een thematisch gestuurde projectenorganisatie en wat in dit geval de knelpunten c.q. dominante thema's waren. Door het terugleggen van de resultaten in de theorie kan beredeneerd worden of de keuzes welke gemaakt zijn, wel of niet de juiste blijken te zijn voor een kennisinstelling als TNO.

3.10 Opzet van het onderzoek

In januari is de nieuwe organisatiestructuur van TNO effectief geworden en is tevens met het onderzoek gestart. In januari 2011 is het onderzoeksvorstel compleet gemaakt en is begonnen met het houden van de verkennende interviews. Er hebben 3 verkennende interviews plaatsgevonden en aan de hand daarvan zijn de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen vastgesteld. In februari is begonnen met de literatuur review. De literatuur review is in dit onderzoek geen eenmalige gebeurtenis maar een continu proces en afhankelijk van in welke richting het onderzoek zich ontwikkelt. Gedurende het gehele proces wordt hoofdstuk 3 methodologie geschreven en herschreven naargelang de keuzes die worden gemaakt gedurende het onderzoek en afhankelijk van de richting welke het onderzoek zich ontwikkelt.

Met behulp van de organisatiedocumenten zoals het referentiedocument en de voorgenomen besluiten door de Raad van bestuur, en de interviews met de directeur HR en de directeur Strategie en beleid is de intentie van de gehele organisatie (het verhaal achter het verhaal) en een beeldvorming geschetst van het nut en de noodzaak van de gehele organisatiewijziging. Door middel van een argumentatie-analyse is vervolgens getracht de redematies welke gehanteerd werden, te analyseren.

De interviews met medewerkers en managers binnen het thema Gebouwde Omgeving zullen worden gehouden van medio maart tot medio april. Daarna volgt de analyse van

de bevindingen, de koppeling van de bevindingen met de theorie en de hieruitvolgende conclusies.

4. Intentie van de reorganisatie

4.1 Achtergrond

Uit het interview met de directeur Strategie en Beleid kwam het verhaal achter het verhaal naar voren. Uit het schetsen van het historisch perspectief werd duidelijk wat de gehele achterliggende gedachte was van de ingrijpende structuurwijziging van een divisie structuur naar een thematisch gestuurde projectenorganisatie.

"Begin 21^{ste} eeuw is dat veranderd, toen kwam er weer een innovatiebeleid, er kwam een innovatie platform. Dus je zag toen dat de overheid en niet alleen de overheid maar ook het georganiseerd bedrijfsleven en allerlei maatschappelijke organisaties, die gingen zich eigenlijk weer bemoeien met de kennisorganisaties. En dat heeft er voor TNO toe geleid dat er een commissie Wijffels is geweest in 2002/2003, die heeft geadviseerd ten opzichte van TNO en simpel samengevat heeft deze commissie gezegd TNO mag veel te veel zijn eigen gang gaan. We moeten van TNO verwachten dat ze echt economische en maatschappelijke impact genereren en dat doen ze nu onvoldoende. Waar of niet waar maar dat was het advies. En dus TNO wil jij op langere termijn je bestaansrecht kunnen onderbouwen dan verwachten we van jullie dat jullie veel meer luisteren naar de omgeving. De overheidsfinanciering werd vraaggestuurd ingezet zoals dat heette, dus TNO bepaalt niet meer zelf waar de overheidsfinanciering aan wordt besteed maar de maatschappij gaat dat doen, met behulp van kennisarena's etc. De term impact komt dan ook in die tijd naar voren, op het moment dat het rapport Wijffels er lag. Toen is besloten door de toenmalige Raad van Bestuur dat TNO met een inrichting in die 15 instituten, dat gaat niet werken, dus we gaan naar een decentraal model want al die instituten hadden een hele hoge mate van autonomie wat betreft opereren op de markt. Dus toen werd gezegd, nou dan kunnen we beter eigenlijk weer terug naar een soort divisie-achtig model, net als in 1995, dus in wezen ging de slinger 10 jaar terug, want toen had TNO een dergelijk model, en daarom zijn toen die kerngebieden gekomen.

In die 4 jaar is er hard gewerkt om die kerngebieden verder handen en voeten te geven en bij de nieuwe strategie hebben wij geconstateerd dat die impact doelstelling in die 4 jaar dat we met de kerngebieden structuur hebben gewerkt; daar was eigenlijk heel erg weinig van terecht gekomen. In die zin dat die kerngebieden waren eigenlijk bezig zich te ontwikkelen tot een soort super instituten die evenmin bijdroegen aan de strategische doelstelling van TNO als indertijd die 15 instituten. Dus het was kennelijk niet gelukt om die 5 kerngebieden onder één overkoepelende TNO strategie doelstelling te krijgen. Misschien wel verbaal maar niet in termen van feitelijk opereren. Mede op advies van McKinsey, niet om ons daar achter te verschuilen, maar bij de strategie die we nu hebben 2011 – 2014 is andermaal gezegd nou die impact doelstelling zullen we meer handen en voeten moeten geven. Dat zullen we met één TNO moeten doen. Bij het

creëren van de organisatorische voorwaarden voor de impactdoelstelling bleek dat we er onvoldoende vertrouwen in hadden om deze doelstelling te realiseren die 5 kerngebieden structuur en hebben besloten over te schakelen op wat we nu hebben: een thema gestuurde projectenorganisatie. Dat is in een nutshell wat er gebeurd is.”

“Dus er speelden twee overwegingen een rol, hoe doorbreek je dat kokerdenken (continuïteitsdenken) maar ook hoe organiseer je zodanig flexibel dat je op die veranderende vraag en veranderende thema’s heel flexibel in kunt spelen. En daar komt het idee uit voort van kies dan voor matrix achtige organisatie zodat je je expertises organiseert en van daaruit flexibel naar verschillende thema’s en markten kunt opereren.”

4.2 Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO

Het voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO wat op 26 april 2010 is gepubliceerd, vormt de basisargumentatie van het topmanagement waarin staat beschreven hoe de organisatie zich zal wijzigen, hoe de organisatiestructuur eruit zal komen te zien en hoe de verantwoordelijkheden in de nieuwe organisatiestructuur worden belegd.

In dit document wordt gesproken over het doel van de organisatieverandering, wat het organisatieprincipe van TNO behelst en een beeld geschetst in dit document wat de nieuwe wijze van sturing op impact zal gaan betekenen. Er wordt een hoofdstuk gewijd aan de planning, verantwoording en controle en de overlegstructuur van het topmanagement in de nieuwe organisatievorm. Er wordt een hoofdstuk gewijd aan wat de personele consequenties behelzen voor dit gehele traject van herinrichting. Verder wordt uiteengezet wat het gewenste leiderschap en gedrag in de nieuwe organisatiestructuur inhoudt, hoe het benoemingsproces zal gaan verlopen en de doelstellingen van communicatie worden vermeld.

Om een beeld te vormen van hoe het topmanagement deze wijziging van organisatiestructuur aan wil pakken en waar de focus van het management ligt, heb ik hieronder een beeld proberen te schetsen van de belangrijkste punten uit het Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO.

4.2.1 Doel organisatieverandering

De voorgenomen organisatieverandering is een noodzakelijke voorwaarde voor het in het vereiste tempo realiseren van de in het strategisch plan (innoveren met impact, 2011-2014) verwoordde ambitie.

Kort samengevat luidt deze ambitie als volgt:

- Maatschappelijke en economische impact staan voorop
- Concreet bijdragen aan de nationale en Europese innovatieagenda
- Opereren in relevante netwerken vanuit een initiërende, agenderende en verbindende rol

De volgende verander- en verbeterlagen worden hierbij noodzakelijk geacht:

- primair sturen op impact in plaats van primair op omzet en capaciteitsdekking
- toptalent binnenhalen en houden
- versterking leiderschap en ontwikkeling van een cultuur waarin samenwerking en het belang van klant en stakeholder voorop staan
- doorgroei naar excellente projectuitvoering en vergroting van de klanttevredenheid
- verbeteren van de kennispositie door herinrichting en herschikken van de technologie portfolio

De benadering via thema's betekent ook dat het bereiken van de gewenste impact vanuit de thema's wordt bepaald.

De verklaring c.q. redentatie die wordt gegeven in het document "veelgestelde vragen" (gepubliceerd op een later datum) voor de noodzaak van de organisatieverandering is als volgt:

In de verdeling van TNO in 5 kerngebieden werd primair gestuurd op het realiseren van zwarte cijfers. TNO bleef daardoor werken aan projecten die passen bij de deskundigheid van TNO maar onvoldoende waren gericht op het verschil maken in de markt en inspelen op centrale thema's bij industrie en overheid om een grotere impact te kunnen hebben bij deze belangrijke stakeholders. De afbakening van TNO in 5 kerngebieden zorgde tevens voor een eilandcultuur per kerngebied en zelfs per business unit.

In 2005 is er reeds een herstructurering van de organisatie geweest en werd TNO verdeeld in vijf kerngebieden. Na 5 jaar werken met deze verdeling binnen TNO is geconcludeerd dat het einddoel van efficiënt werken aan "impact" niet is bereikt. TNO dient zich nog beter te organiseren om efficiënt te kunnen werken aan de grote trends waar industrie en overheid zich op richten en daarbij passende competenties te gebruiken en te ontwikkelen. Deze ingrijpende organisatieverandering wordt gezien als een stap naar dit einddoel. TNO brede sturing via de themalijnen zal objectieve samenwerking op projectbasis beter faciliteren dan via de kerngebiedenstructuur mogelijk was. Door deze 'ontzuiling' zal TNO haar multidisciplinaire kennis nog beter kunnen inzetten en zal zij bij investeren in nieuwe kennis versnippering beter kunnen voorkomen.

Bestaande patronen moeten worden doorbroken met het in de oude situatie geldende patroon (zoeken van werk bij capaciteit) en moet plaats maken voor een veel sterkere “van buiten naar binnen” oriëntatie gericht op de belangen van klanten en stakeholders.

Kritische succesfactor is de onderliggende basishouding van betrokken managers. “High trust” en het belang van de organisatie als geheel moeten hier voorop staan. En tweede kritische succesfactor is de juiste balans tussen de beide lijnen (assen) waar het gaat om verantwoordelijkheden en beïnvloedingsmogelijkheden. Scheefgroei hierin doet onherroepelijk de beoogde positieve effecten teniet. (voorgenomen besluit aanpassing organisatie en werkwijze TNO, 2010)

Na het noemen van de het doel van de organisatieverandering en nogmaals te hebben opgeschreven wat het organisatieprincipe van TNO omvat gaat het document direct over in het beleggen van de verantwoordelijkheden in de nieuwe structuur. Dit wordt zowel voor de thema-as als de expertise-as uitgebreid beschreven. Ten behoeve van dit onderzoek volgen hier de hoofdlijnen.

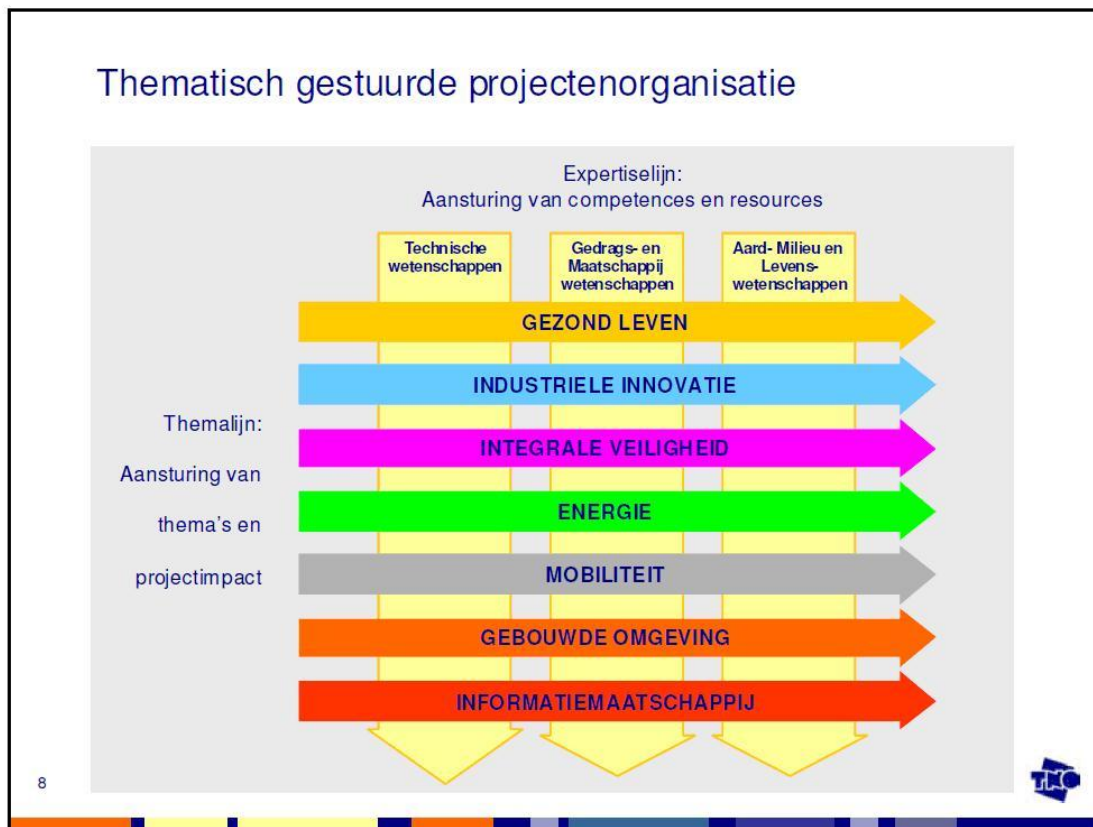
4.2.2 Verantwoordelijkheden in de nieuwe organisatiestructuur

De verantwoordelijkheden zijn in de nieuwe organisatie als volgt verdeeld. Voor de beeldvorming van de nieuwe organisatiestructuur wordt in figuur 5 (zie volgende pagina) de nieuwe organisatiestructuur weergegeven.

Themalijn => de primaire verantwoordelijkheid van de themalijn is impact van projecten, integratie van kennis en markt- en klantrelaties.

Expertiselijijn => verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de noodzakelijke excellente technologieportfolio, excellente en gemotiveerde medewerkers, faciliteiten en kennisinfrastructuur. (Voorgenomen besluit aanpassing organisatie en werkwijze TNO, 2010)

Figuur 5. Organisatiestructuur TNO met ingang van 1 januari 2011 (bron: TNO)



De directeuren in de thema-as en expertise-as zijn collectief verantwoordelijk voor het realiseren van de gepland impactdoelstellingen en financiële resultaten. De thema-lijn moet zich inspannen om de impactdoelstellingen de verwachte marktomzet te realiseren. De expertiselijijn moet daaraan bijdragen door de beschikbare capaciteit, deskundigheid en faciliteiten daarop afgestemd te houden.

Ten gevolge van de reorganisatie is besloten de verantwoordelijkheden hoger in de organisatie te leggen wat ten gevolg heeft dat de werkprocessen nu strakker zijn geregeld en offertes (afhankelijk van de hoogte van het bedrag) moeten worden voorzien van meerdere handtekeningen voordat ze worden verzonden. Er zijn mandaatregelingen opgesteld wie tot welk bedrag mag tekenen en er is bepaald dat projectleiders en business developers zelf geen offertes meer mogen tekenen. Gebeurt dit toch, worden er sancties opgelegd.

Voordelen van de thematisch gestuurde projectorganisatie:

- in de thema lijn wordt volledig gestuurd op bereiken van impact en niet op het realiseren van zwarte cijfers en capaciteitsdekking

- in de expertiselijns volledige toewijding aan het toesnijden van resources op de behoeften vanuit de themakant
- conflicterende doelstellingen tussen thema- en expertiselijns worden bewust zichtbaar gemaakt op de kruispunten tussen de assen waardoor ze beter kunnen worden gemanaged in samenwerking tussen de beide assen

4.2.3 Gewenst leiderschap en gedrag

In de nieuwe organisatie is het van het grootste belang dat de leidinggevenden en medewerkers individueel gedrag vertonen dat bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie als geheel. Het onderscheiden van twee aansturinglijnen met verschillende verantwoordelijkheden brengt het risico met zich mee dat managers zich primair richten op het resultaat voor het "eigen" thema, innovatiegebied, propositie etc. in plaats van op de maximale bijdrage aan het resultaat van de gehele organisatie. Het succes van de nieuwe organisatie is afhankelijk van het vermogen om het geheel groter te laten zijn dan de som van de delen. (Voorgenomen besluit aanpassing organisatie en werkwijze TNO, 2010)

Leidinggevenden dienen hiertoe voortdurende hun TNO identiteit te voelen, uit te stralen en in de praktijk te brengen. Samenwerkingzoekend en integer gedrag vanuit een dominant gevoeld TNO-belang is daarbij een sleutelfactor voor succes. Om dit expliciet te maken zal in interactie met leidinggevenden en medewerkers de visie, missie en strategie voor de nieuwe organisatie worden vertaald naar kernwaarden en een gedragscode die richting geeft aan het dagelijks handelen van een ieder. De strategische ambities zullen concreet worden vertaald naar competenties die essentieel zijn voor een succesvolle vervulling van ieder van de nieuwe functies. (Voorgenomen besluit aanpassing organisatie en werkwijze TNO, 2010)

Op hoofdlijnen betekent dit dat de managers in de expertise lijn voornamelijk zullen moeten beschikken over een combinatie van inhoudelijke, people- en teammanagement en operationele vaardigheden. Voor de leidinggevende functies in de thema lijn zullen de vaardigheden in het ontwikkelen en sturen van in- en externe netwerkteams en het van daaruit ondernemen en regisseren van markt- en kennis initiatieven die de realisatie van de TNO strategie ondersteunen. (Voorgenomen besluit aanpassing organisatie en werkwijze TNO, 2010)

Voor de medewerker zal een en ander betekenen dat hij vanuit zijn expertisegroep in projecten zal worden ingezet. Daar de projecten steeds meer op impact zullen zijn gericht en naar verwachting in omvang zullen toenemen, zullen medewerkers steeds meer het gevoel krijgen een teamlid te zijn van het projectteam in plaats van dat ze hun eigen werk doen binnen een project. Een nieuwe wijze van werken, communiceren,

aansturen, en rapporteren is hierbij een vereiste. De verwachting is dat medewerkers hierdoor het gevoel zullen krijgen gewaardeerd te worden op hun inhoudelijke bijdrage in plaats van directe uren die ze opleveren. (Voorgenomen besluit aanpassing organisatie en werkwijze TNO, 2010)

4.2.4 Communicatie

Doelstellingen voor communicatie:

- TNO medewerkers kennen nieuw geformuleerde visie en missie (wat doen we?)
- TNO medewerkers kennen de belangrijkste punten uit de nieuwe strategie (hoe doen we het?)
- TNO medewerkers zijn overtuigd van de noodzaak van de veranderingen (waarom doen we het)
- TNO medewerkers zijn op de hoogte van de vorderingen in het proces naar een nieuw TNO
- TNO medewerkers dragen energiek bij aan een goed werkend "nieuw" TNO.

Eén van de deelvragen van het onderzoek is hoe is de communicatie over de reorganisatie ervaren binnen het thema gebouwde omgeving. In de conclusie zal ik trachten aan de hand van de verzamelde data deze vraag te beantwoorden.

(Voorgenomen besluit aanpassing organisatie en werkwijze TNO, 2010)

5. Interpretatie van de reorganisatie

Zoals reeds eerder in dit verslag genoemd, zal ik de interpretatie van de reorganisatie baseren op het begrip hermeneutiek. Hermeneutiek is de afdeling binnen de interpretatieve wetenschappen, die zich bezighoudt met interpreteren of wel het duiden en begrijpen van menselijke uitingen. Bij het begrijpen en interpreteren gaat het hier niet om een persoon in wie ik me in wil leven maar gaat het om een zaak, te weten het gehele proces van de reorganisatie. Het begrijpen is volgens de hermeneutiek afhankelijk van de mogelijkheid om geldigheidsaanspraken te (h)erkennen. Met het begrip geldigheid wordt in deze context bedoeld op de geldigheid van uitspraken, beweringen, meningen, kortom menselijke uitingen in het algemeen. (Van Bersselaar, 2007)

Uit de afgenomen interviews komen een aantal onderwerpen naar voren die op dit moment in de organisatie spelen. In het onderstaande gedeelte zal ik de algemene bevindingen, de zwakke signalen en de meest dominante thema's uit de gehouden interviews benoemen en illustreren met de daarbij behorende citaten van de geïnterviewden. Deze uitspraken zal ik met eventuele achtergrondinformatie of observaties ondersteunen of illustreren.

5.1 Algemene bevindingen

In veel interviews kwam het woord gelatenheid voor of zelfs veranderingsmoeheid, niet dat ik dit wil onderstrepen als een thema maar meer als een algemeen geldend geluid binnen de organisatie. De algemene stelling van de medewerkers is (en dit wordt ook door verschillende managers bevestigd) dat er binnen TNO om de drie jaar gereorganiseerd wordt en dat een volgende reorganisatie hier tevens ook weer uit zal volgen. De medewerkers zijn hier niet persé negatief over maar er heerst wel een soort van gelatenheid onder het personeel. Dit komt tevens terug in de uitspraken tijdens de interviews:

"Ik zit nu 15 jaar bij TNO, dus ik heb er 3 of 4 meegemaakt ondertussen."

"Over twee jaar gaan we weer reorganiseren. Dat is wel iets wat best zou kunnen en dat hoeft ook helemaal niet slecht te zijn. Je organiseer jezelf om een bepaald doel te bereiken en als dat doel bereikt is, dan zijn er weer andere dingen die nog weer anders of beter georganiseerd kunnen worden."

"Het beeld was ook, nou er is een nieuwe voorzitter Raad van Bestuur (2009) dus er zal wel gereorganiseerd worden. Dat is ook de conclusie, iedere 3 jaar ongeveer reorganiseren we en dat volgt hier ook weer uit"

Draagvlak voor nieuwe TNO slogan

Wat tevens in de interviews naar voren kwam was dat de visie van het topmanagement verwoord in de slogan "1 TNO met impact van wereldklasse" eigenlijk veel meer draagvlak had in de organisatie dan ik van tevoren had verondersteld. Deze overkoepelende organisatie doelstelling is een doelstelling waar mensen binnen TNO zich daadwerkelijk achter willen scharen en aan willen bijdragen. Met een paar uitspraken uit de interviews wil ik dit draagvlak illustreren.

"En dat (1 TNO) vond ik nou juist het positieve van deze reorganisatie"

"Even de visie nog een keer terug, 1 TNO met impact van wereldklasse, ja briljant dat je dat kunt verzinnen, helemaal top."

"In het begin vond ik het erg mooi met Jan Mengelers die met de slogan 1 TNO met impact van wereldklasse kwam, and beyond the stars gingen we, beyond the stars gingen we research doen. Geweldig vond ik het. Daar ga ik fijn in meedoen!"

5.2 Zwakke signalen

Uit de interviews komen uiteraard ook zwakke signalen naar voren. Zwakke signalen zijn de onderwerpen die door een enkele respondent worden aangehaald. Eén respondent gaf in het interview aan dat door de organisatie herin te richten in een thema-as en expertise-as en de verantwoordelijkheden te scheiden, het spanningsveld in de organisatie werd behouden wat ertoe bijdraagt dat er bewust moet worden nagedacht over de keuzes die worden gemaakt. De respondent uitte dit als een positieve ontwikkeling. Verder is er maar één respondent geweest die tijdens de interviews heeft gezegd dat hij inspirerend leiderschap miste in deze nieuwe organisatiestructuur.

5.3 Betekenisgeving

Ten gevolge van de gehele organisatiewijziging zijn de inzichten in de organisatie gewijzigd. De gehele organisatiestructuur is van een divisiestructuur naar een thematisch gestuurde projectenorganisatie veranderd en het sturen is niet meer op zwarte cijfers maar op het realiseren van economische en maatschappelijke impact. Aan deze veranderde inzichten moet opnieuw betekenis worden gegeven. Betekenis geven is één van de lastigste drijfveren. Want betekenis geven verschilt namelijk sterk per persoon. Betekenis geven aan een zelfde situatie kan tevens per persoon sterk verschillen. In dit geval wordt gekeken aan de hand van de gehouden interviews hoe de medewerkers binnen het thema gebouwde omgeving betekenis geven aan de reorganisatie. Om meer precies te zijn, hoe wordt betekenis gegeven aan de nieuwe werksituatie. Uit de onderstaande citaten uit de interviews blijkt dat medewerkers allemaal betekenis geven aan de nieuwe situatie vanuit hun eigen overtuigingen en dat de betekenissen zeer verschillend kunnen zijn.

"Voor mij zijn het gewoon de onderlinge relaties die mensen met elkaar onderhouden en hoe ze daar met elkaar TNO realiseren en dan is een reorganisatie, een verandering van de organisatiestructuur ook een risico want dan ga je een heleboel bestaande relaties ga je gewoon verbreken en dat kost heel veel tijd voordat die nieuwe relatienetwerken weer op hetzelfde niveau van kwaliteit zijn als de oude netwerken."

"Nou ik ben een projecten man. Ik wil met mijn voeten in de aarde staan en ik wil projecten doen. Klanten wil ik mee werken."

"Ik heb er geen idee van dat we opeens op een andere manier in de markt staan. Ik bedoel we blijven inschrijven op dezelfde voorstellen, we houden contact met dezelfde klanten dus wat dat betreft zal het werk wat binnenkomt niet heel erg veranderen. Ik denk dat de projecten op zich hetzelfde blijven maar in die projecten zal misschien wel meer focus zijn van hoe laat ik zie welke projecten ik doe. Hoe kan ik die impact realiseren?"

"Ik heb wel bij mijn ROC gesprek de intentie uitgesproken om bij projecten betrokken te raken die over de grenzen van de propositie c.q. thema heen gaan. Ik wil dat wel wat meer open gooien. En dat zie ik ook wel als voordeel van deze nieuwe structuur. Je kan samenwerking zoeken maar mensen worden ook een beetje gedwongen om samenwerking te zoeken en om je heen te kijken. Dus dat ervaar ik wel als een voordeel van de nieuwe organisatiestructuur."

"Je moet gewoon impact maken. En daar ga ik dan in de projecten voor. Impact maken kan op twee manieren. Bijvoorbeeld bij project X maak je impact op basis van publiciteit. En dat geldt zowel intern als extern. En misschien nog wel meer intern dan extern. Het is bijvoorbeeld goed als de Raad Van Bestuur je ziet en weet wat je doet aan projecten. Dat is de ene kant van impact en de andere kant is als je een bedrijf gewoon verder helpt met iets waardoor zij gewoon heel succesvol kunnen zijn in de sector."

5.4 Thema's

5.4.1 Informatievoorziening

In het referentiedocument wordt als criterium genoemd voor het slagen van de organisatie in de nieuwe structuur => het vermogen om over de grenzen van je eigen thema of propositie heen te kijken en kansen te zien en samenwerkingsverbanden te sluiten: "Het onderscheiden van twee aansturinglijnen met verschillende verantwoordelijkheden brengt het risico met zich mee dat managers zich primair richten op het resultaat voor het "eigen" thema, innovatiegebied, propositie etc. in plaats van op de maximale bijdrage aan het resultaat van de gehele organisatie. Het succes van de

nieuwe organisatie is afhankelijk van het vermogen om het geheel groter te laten zijn dan de som van de delen." (Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO, 2010)

Tegelijkertijd wordt in de interviews aangegeven dat het in de nieuwe structuur veel moeilijker is om het geheel te overzien.

"We zitten nu in 1 thema en twee proposities maar het is nogal een brug om een andere propositie erbij te zoeken. Al het werk dat we nu doen valt binnen die twee proposities, maar we zullen nog steeds niet snel herkennen of er werk is voor een andere propositie, dat is een brug te ver en valt buiten je waarneming."

"Het probleem is dat je niet op de hoogte bent van wat er zich in de andere proposities afspeelt. Op welke onderwerpen hebben zij hun focus gelegd?"

"Het grappige is dat in mijn vorige functie had ik veel meer overzicht over TNO, nu weet ik veel minder wat er in de andere thema's gebeurt dan dat ik wist wat er in de andere kerngebieden gebeurde, maar ik weet wel veel meer met wat voor researchgroepen ik te maken heb."

"Het is eerder zo dat het achteruit gegaan is wat informatievoorziening betreft. We hadden voorheen betere informatie over hoe de club draait en dat wordt helemaal niet meer bijgehouden. Dus dat moeten we zelf helemaal organiseren."

Efficiencyverlaging

Ten gevolge van de reorganisatie is besloten de verantwoordelijkheden hoger in de organisatie te leggen wat ten gevolg heeft dat de werkprocessen een stuk strakker c.q. strikter zijn geworden en offertes bijvoorbeeld moeten worden voorzien van 5 handtekeningen voordat ze de deur uitgaan. Er zijn mandaatregelingen opgesteld wie tot welk bedrag mag tekenen en er is bepaald dat projectleiders en business developers zelf geen offertes meer mogen tekenen. Gebeurt dit toch, worden er sancties opgelegd. Projectleiders zelf, maar tevens niet in de laatste plaats de managers, vinden dit enorm efficiency verlagend werken.

"Als projectleider moet ik ineens van alles weten. Als ik een project ga doen dan moet ik weten bij welke portfolio ik moet zijn en dat kan voor elk project een ander portfolio zijn. En dan heb ik eindelijk een project, dan moet ik weten bij welke projectbegeleider ik moet zijn want die is gekoppeld aan een thema en niet aan een expertise dus ik kan verschillende projectbegeleiders hebben. De projectleiders weten helemaal niet meer waar ze aan toe zijn. Oh ja, en het feit dat ik overal handtekeningen moet verzamelen om een project uit te kunnen gaan voeren vind ik geen goede ontwikkeling."

"Als het om concrete projecten gaat is het nu gewoon even zoeken hoe en wat en vind ik het onlogisch dat er zoveel handtekeningen nodig zijn, het is ons primair proces om projecten binnen te halen en als je dat ingewikkeld maakt, dan ben je volgens mij de organisatie niet efficiënter aan het maken, dus dat is niet slim."

Intern gerichtheid van de organisatie

Hoe TNO zich organiseert is in de ogen van de medewerkers binnen het Thema Gebouwde omgeving ook na de verandering van de organisatiestructuur intern gericht. Dit onderwerp hangt een beetje samen voor mijn gevoel met het onderwerp efficiency verlaging. Doordat er zoveel interne mechanismen zijn ingesteld zijn medewerkers voor hun gevoel, in ieder geval zo is de beleving, meer bezig met interne regelingen zoals procedures, routings in de zin van digitale vastlegging van langs wie een lead allemaal moet lopen voordat er een akkoord wordt gegeven voor het acquisitiebudget, afstemmen met business support en tekenbevoegdheden, dan wat er buiten in de markt gebeurt in de zin van ontwikkelingen waarop dient te worden geanticipeerd.

"Mijn idee is dat we als TNO naar buiten georiënteerd moeten zijn op wat er buiten (in de markt) gebeurt. Dat is belangrijk en daar moeten we mee bezig zijn en daar moeten we onze voelhorens uitzetten en onze energie op richten. En wat er intern moeten gebeuren, dat is niks meer of minder dan te faciliteren dat we zo goed mogelijk buiten aan de slag kunnen zijn en wat ik nu zie gebeuren is dat we helemaal intern gericht zijn. Alle gesprekken gaan over de interne organisatie en toestanden dit en toestanden dat. Dat is de dood in de pot, we moeten gewoon naar buiten."

"In de basisgedachte was ik het gewoon niet helemaal eens met de bedachte opzet van de nieuwe organisatie. Teveel intern gericht en te weinig extern dat is voor mij misschien wel het grootste bezwaar."

"je kunt natuurlijk wel gaan proberen om een meer extern gerichte visie c.q. werkwijze te stimuleren maar de organisatie is er niet op ingericht."

5.4.2 Nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de organisatie

Een positief onderwerp wat ik uit de gehouden interviews terugkreeg is dat de medewerkers positief zijn over het aangaan van nieuwe samenwerkingsrelaties binnen de organisatie. Sommige lijntjes die nog niet bestonden, komen in de nieuwe organisatiestructuur wel tot stand en dit wordt als positief ervaren.

"Wat denk ik het mooie is, is dat je toch net wat andere contacten krijgt met andere mensen. Sommige lijntjes naar mensen worden korter en dat is positief."

"Als positief punt zie ik dan wel, wat je nu ziet ontstaan door die thema's, is dat er allerlei nieuwe verbindingen komen."

"Omdat je nu die thematische verbanden hebt, dat brengt verbindingen tot stand die er inderdaad voorheen niet waren en ik denk dat dat heel goed kan werken dus dat geeft wel een meerwaarde. Als je nu ook met een klant aan het praten bent, kun je een veel breder palet schetsen van de betrokkenheid van TNO."

5.4.3 Vertrouwen

Als onderwerp wat zeker ook in de organisatie speelt maar meer in de hoofden van de medewerkers en minder betrekking hebbend op de uitvoering van de taken, is het vertrouwen in het management vanuit het oogpunt van de medewerkers en het vertrouwen in de medewerkers. Om verschillende redenen is het vertrouwen in de gehele organisatie gedaald binnen TNO, blijkt uit de gehouden interviews.

"Vertouwen in het management dat zit voornamelijk in het management wat dichtbij is en voor mijn gevoel hebben we nu een afdelingshoofd wat redelijk dichtbij staat en de rest van het management staat verder weg dus heb je er minder vertrouwen in dat ze ook het beste met jou voorhebben."

"Na 1 januari zijn we van afdelingshoofd veranderd en die staat veel verder weg van de afdeling. Het gevoel is dus dat je nog meer zelf moet organiseren om het voor elkaar te krijgen."

"Ik heb het idee dat zeker op de manier van Jan Mengelers, hoe hij dingen aan het veranderen is, soms wel lijkt op minder vertrouwen, veel meer regels, veel meer procedures, veel meer sturing. De mensen niet vertrouwen dat ze het zelf wel kunnen. Alles proberen te beheersen."

Een observatie uit de praktijk over het onderwerp vertrouwen is de volgende. De propositiemanagers moeten na elkaar op vakantie. Deze mogen elkaar tijdens de vakantieperiode niet vervangen. De vervanging van een propositiemanager wordt naar boven gedelegeerd. De innovatiedirecteur neemt de propositiemanager die op vakantie is waar. De medewerkers in de proposities zijn van mening dat propositiemanagers elkaar prima kunnen vervangen voor deze korte periode. Door de medewerkers wordt deze regel negatief beoordeeld. De medewerkers bezien het instellen van deze regel als overdreven en scharen het feit onder een gebrek aan vertrouwen van het hoger management.

Afstand tussen werkvloer en management

Wat tevens terugkwam in uitspraken van de interviews, is dat er binnen TNO toch een afstand zit tussen werkvloer en management. Even ter verduidelijking, hierbij wordt niet bedoeld het management wat dichterbij staat, zoals de expertisemanager en de propositiemanager, maar het management op hoger niveau. Het management op het niveau van de directeur innovatiegebied, themadirecteur en hoger is niet op de hoogte van het dagelijks functioneren in de nieuwe organisatiestructuur en hoe invulling wordt gegeven aan realisatie van doelstellingen. Maar dit werkt twee kanten op. Ook vanuit de positie van de medewerker wordt deze afstand in stand gehouden blijkt uit de volgende uitspraken.

"En ik heb het idee dat op het niveau van de directeur innovatiegebied. Die maken zich er helemaal niet druk om. Die zien helemaal niet wat er allemaal gebeurt."

"Er was van de week een presentatie van de themadirecteur (Gebouwde omgeving) en dan vraag ik mensen tijdens de koffie van Ga je daarheen? Zeggen ze nee, en vervolgens hoor ik diezelfde mensen allerlei vragen stellen over de reorganisatie etc, dus ik zeg nou dan zou ik toch naar die presentatie gaan want dan kun je deze vragen aan de themadirecteur stellen. En dan gaan mensen dat toch niet doen. Ik denk dat er nog wel een verschil zit tussen werkvloer en management."

"Ik heb de directeur innovatiegebied duurzaam bouwen voorgesteld, laat je gezicht eens zien tijdens de lunch, heel klein voorbeeldje, ga de dialoog met mensen aan, misschien past het wel niet helemaal bij hem, maar in zijn geval als je zo vaak bepaalde boodschappen moet brengen, ik bedoel de kennis en kunde zit bij de mensen en wij verbinden mensen. Dan moeten we dat ook intern doen. Daar lopen ze rond! Hij gaat nu al bij verschillende overleggen zitten, maar laat je gezicht maar vaker zien, dan durven mensen je ook aan te spreken op dingen. Maak jezelf wat toegankelijker."

Ter aanvulling en illustratie van hoe het er intern aan toe gaat bij TNO, een stuk uit eigen ervaring over de laatste quote. Het grappige van bovenstaand verhaal is dat de directeur innovatiegebied blijkbaar het advies ter harte heeft genomen en inderdaad aanschuift bij overleggen van verschillende afdelingen. De intentie wordt uitgesproken dat het doel is om te horen waar de afdelingen mee bezig zijn. Wat er uiteindelijk feitelijk gebeurt, is dat vervolgens de gehele agenda van het overleg wordt omgegooid en dat er door een medewerker van de afdeling een presentatie moet worden gegeven van wat de afdeling doet, wat de speerpunten zijn en wat de ambitie is voor 2012.

Strakkere sturing intern, meer worden afgerekend op resultaten

Ten gevolge van de gehele reorganisatie worden nu de ROC-gesprekken (ROC staat voor Resultaat, Ontwikkeling en Competentie) met de medewerkers op een andere manier ingestoken dan de medewerkers gewend waren. In de nieuwe vorm van ROC-gesprekken dien je jezelf als medewerker te plaatsen in 1 of 2 van de kwadranten uit onderstaand figuur en er wordt aan je gevraagd hoe jij als medewerker een bijdrage gaat leveren aan de visie, missie en ambitie van TNO.



Figuur 5. Het competentie-overzicht wat wordt gebruikt voor de nieuwe vorm ROC-gesprekken (bron: TNO)

In de interviews worden hier de volgende uitspraken over gedaan.

"Ja, bij het ROC-gesprek merk je echt dat het iets anders betekent dan wat we gewend waren. Er wordt veel meer op je prestaties gekeken en beoordeeld. Er wordt gezegd de organisatie wil dit, hoe ga je dit doen? En dat is dan een beetje waar het om draait."

"Wat ik ook wel denk met de reorganisatie is dat er een zekere verharding optreedt en mensen misschien eerder afgerekend worden. Net als bij het functioneringsgesprek wat ik net heb gehad, merk ik toch dat het allemaal wat strikter is."

"Uiteindelijk wordt het een andere manier van organiseren. Dat is ook noodzakelijk. Het zal ook veel zakelijker worden is mijn verwachting."

5.4.4 Proces van de reorganisatie

Wat eigenlijk niet in de lijn van mijn verwachting lag als onderzoeker, is dat er tijdens de interviews door medewerkers zowel als managers veel mensen uitspraken werden

gedaan over het proces van de gehele reorganisatie. De gehele reorganisatie is geheel top-down aangepakt en doorgevoerd en in de interviews bleek dat mensen hier toch hun mening over wilden ventileren.

"Wat ik met name een cruciale fout vind in het proces is dat er op een gegeven moment vertraging is opgetreden. Wat mij betreft had dat niet gemogen omdat het voor zoveel spanning zorgt en langdurige onduidelijkheid, dan haal je de schwung uit zo'n traject en goed of slecht, dan hadden ze toch maar een keuze moeten maken."

"Als je het dan zo top-down aanpakt, dan hoort daar veel meer visie en regie bij dan er nu is geweest denk ik. Ik heb er geen verstand van maar zo heb ik het beleefd. Ik heb het echt als een gemis ervaren."

"Als ik dan naar meer de proceskant kijk. Ja ik heb dit in ieder geval als een eigenlijk volledig top-down proces ervaren. Daar bedoel ik niet mee dat dat dan fout is, voor mij is dat gewoon een constatering. En ik zou zeggen, dan heb ik eerder nog ergernis aan de schijn dat we er allemaal over meegepraat hebben, daar hebben we natuurlijk niet over meegepraat, het is gewoon top-down uitgerold en bedacht en daar kan ik wel mee leven."

"Er was ook een fase in het proces dat het hele management uit zijn hengsels werd gelicht en dat werd helemaal geshuffeld leek het, alle mensen kregen een management development gesprek, dus ik dacht nog nou dat is goed, dat je eens even helemaal de boel door elkaar schudt en mensen op hun merites beoordeelt en vervolgens de mensen in de organisatie op de plek laat landen waar ze dan het best tot hun recht komen en dat zal een soort kruising zijn tussen enerzijds wat goed is voor de organisatie en hopelijk matcht dat goed met wat goed is voor die mensen. En toen verbaasde het me dat alle hoge posities werden ingevuld met alle mensen die al in de directie zaten en dat vervolgens verhalen mij bereikten dat op een bepaalde plek toch maar een voormalig BU-manager moest komen omdat die ander maar een afdelingshoofd was. Al die structuren uit de oude organisatie bleven bestaan. Hoe kun je nou toch een nieuwe organisatie neerzetten als je al niet in staat bent als topmanagement om zelf de meest fundamentele barrières als eerste omver te werpen."

Niet mensgericht

Uit de gehouden interviews komt tevens naar voren dat de medewerkers de gehele organisatie hebben ervaren als een proces wat voornamelijk gericht was op structuur en processen en systemen. De gehele reorganisatie was allesbehalve mensgericht in de beleving van de respondenten, blijkt uit de uitspraken van de respondenten.

"Ik geloof heel erg in de kracht van mensen en zeker in een organisatie als deze, is dat je kapitaal, dus je moet zorgen dat dat gestimuleerd wordt, dat die mensen goed in hun vel zitten en als je daar zo directief mee omgaat en zo weinig consideratie hebt met wat die mensen drijft en willen, dan zet je niet een optimale organisatie neer en dat vond ik een slecht teken."

"En dat doet ook iets met mij hoe ik leiding ervaar. Ik ervaar de leiding toch redelijk top-down, ja sommige noemen dat mechanistisch, anderen noemen dat als in een productiebedrijf, maar meer dat ik vind dat zij TNO beschouwen als een optelsom van de organisatiestructuur en de werkprocessen en ik denk dat zij denken dat dat de kern van hun job is, terwijl ik denk dat de kern van de job is hoe werken de mensen van TNO allemaal samenwerken met elkaar op de werkvloer."

"Nog wel 1 ding. De reorganisatie is niet mensgericht. Het is erg sterk structuurgericht, zit er heel hard in top-down. En dat we gewoon heel erg goede mensen hier hebben rondlopen, die echt iets kunnen en dat daar geen rekening mee wordt gehouden, dat vind ik eng."

5.4.5 Communicatie van de reorganisatie

De communicatie van en over de gehele reorganisatie valt eigenlijk uiteen in verschillende onderdelen. Ik heb in de gehouden interviews opmerkingen gehad over de communicatie van de nut en noodzaak van de reorganisatie. Dit ging dan met name over het waarom van de reorganisatie. Waarom gaan we reorganiseren? Wat is daar de achterliggende reden voor en waarom wordt de gehele onderneming gekanteld naar een matrixstructuur? Waarom is de nieuwe organisatiestructuur zoveel beter dan TNO onderverdeeld in vijf kerngebieden en business units? In de gehouden interviews kwam vaak naar voren dat er niet goed is gecommuniceerd naar de medewerkers wat de achterliggende reden van de organisatie was.

"Wat ik vooral vind is dat er niet echt duidelijk is gemaakt waarom er gereorganiseerd moest worden. Ik bedoel, ze hebben een mooi plan neergelegd en dat zijn ze uit gaan werken, maar in de basis vraag ik me af van was die behoefte er nou echt?"

"Maar wat ik gemist heb is eigenlijk de visie van waarom doen we dit allemaal. Wat is er nou nodig? Wat wordt er nou beter? En waarom wordt het zo beter? Dat beeld is bij mij nooit helder op het netvlies gekomen."

"Echt een heel duidelijk verhaal over het nut en waarom we gaan reorganiseren heb ik ook niet gehoord. Maar dat punt ben ik zelf voorbij. Dat besluit is genomen, we gaan het zo doen en we gaan er het beste van maken. Op het moment dat je blijft hangen in wat

is het nut en ben ik het er dan mee eens want dat is direct de volgende vraag, dan ga je niet meer vooruit want dan ga je in je frustratie zitten."

In de interviews werden tevens opmerkingen gemaakt over de communicatie van de reorganisatie door de afdeling communicatie. Wat de medewerkers vonden van de keuze van de afdeling communicatie om het overgrote deel van de reorganisatie digitaal te communiceren via spider (het intranet van TNO) en tevens over communicatie in het algemeen:

"Mensen willen eigenlijk altijd alles wel weten, maar wanneer is het juiste moment? Op het moment van de ideeën is het te vaag, op het moment dat het allemaal uitgekristalliseerd is, dan hebben ze geen inspraak gehad."

"Ik vond de berichtgeving ook uitermate diffuus en er was nooit een plek waar ik overzichtelijk kon zien wat de stand van zaken was, anders dan een soort blogachtig serieel document, en als je dan wil weten hoe zit het dan met de nieuwste stand van zaken over organisatiestructuur bijvoorbeeld, dan wist ik nooit waar ik dat kon vinden."

"De communicatie over die reorganisatie vond ik zeer matig. Er werd verwacht dat je die informatie ging halen. En als je dat niet deed, nou dan had je de informatie niet. Als communicatie zo is dat je maar denkt dat alles maar vanzelf gaat, dus als je de informatie neerzet, dat dan iedereen het vanzelf weet en iedereen wordt geacht de wet te kennen en iedereen wordt ook geacht de TNO reorganisatie blijkbaar mee te maken zoals het van boven wordt bepaald. Dat vond ik allemaal maar matig."

"Naar mijn idee is de communicatie helemaal gestopt per 1 januari en of ik dingen mis of dat er inderdaad niet gecommuniceerd wordt dat laat ik in het midden maar in de aanloop naar 1 januari werd er gecommuniceerd van boven en nu is het eigenlijk gewoon stil. Althans zo ervaar ik het."

6. de bevindingen gekoppeld met de theorie

Hieronder volgt een uiteenzetting van de, in mijn optiek, belangrijkste thema's uit de bevindingen welke in dit stuk zullen worden gekoppeld met wat de literatuur hierover zegt. De overige thema's welke in de interviews zijn genoemd en in de bevindingen zijn beschreven (met de zwarte headlines), zijn tevens onderwerpen die spelen in de organisatie maar deze kunnen worden gezien als een gevolg of effect van het overkoepelende thema waar het onder is geplaatst.

Algemene opmerking

De nieuwe visie van TNO, kort verwoord in de slogan "1 TNO met impact van wereldklasse" kan in ieder geval binnen het thema Gebouwde Omgeving rekenen op een breed draagvlak voor de organisatiedoelstelling. Uit de interviews is gebleken dat mensen energie krijgen van de doelstelling die TNO zichzelf stelt. De kritische geluiden in de interviews hebben dan ook geen betrekking op de visie en missie en ambitie van TNO maar met name op de uitvoering van de organisatieverandering.

6.1 betekenisgeving

De structuurwijziging van een divisiestructuur naar een thematisch gestuurde projectenorganisatie kan conform Wierdsma worden gecategoriseerd in een tweede orde verandering. Dit houdt in dat de verandering plaatsvindt op het niveau van de inzichten. De betekenis en waarde van regels, inzichten en principes wordt bepaald door het interpretatiekader van de individuele werknemer. Een werknemer is bij voorbaat altijd in staat invloed uit te oefenen op de organisatie, dit vermogen noemen we actorschap. (Wierdsma en Swieringa, 2007)

Regels, inzichten en principes leiden op zichzelf niet tot handelingen, laat staan tot voorspelbaar gedrag. Daarvoor is een interpretatieve tussentap nodig. Een stap waarin men zich afvraagt hoe men er tegenaan kijkt, ze begrijpt en beleeft. Een belangrijk deel van de organisatie zit dus in de hoofden van de mensen. Dus, het effect van een regel hangt niet af van wat er precies in de regel staat, noch van de bedoeling ervan, maar van de interpretatie van de regel. En die hangt af van de betekenissen die mensen eraan toekennen. Eén van de oorzaken van discrepanties tussen gewenst en feitelijk organisatiegedrag is dat de beelden die mensen over hun organisatie hebben en de betekenissen die ze geven aan regels, inzichten en principes altijd incompleet en per persoon verschillend kunnen zijn. (Wierdsma en Swieringa, 2007)

Op deze manier zie je dit tevens terug in de data, de één redeneert vanuit de projecten die hij kan uitvoeren, de ander is gericht op het uitbreiden van de samenwerking, anderen zijn gericht op impact realiseren en hoe dit vorm te geven en weer een ander

bezielt een organisatie als netwerk van relaties en geeft betekenis aan de reorganisatie vanuit dit perspectief. De betekenisgeving komt vanuit je eigen persoonlijke overtuigingen en kan daarom per persoon verschillend zijn omdat het uiteindelijk gaat om datgene "what makes you tick".

6.2 Informatievoorziening

In het Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO wordt als criterium genoemd voor het slagen van de organisatie in de nieuwe structuur => het vermogen om over de grenzen van je eigen thema of propositie heen te kijken en kansen te zien en samenwerkingsverbanden te sluiten: "Het onderscheiden van twee aansturinglijnen met verschillende verantwoordelijkheden brengt het risico met zich mee dat managers zich primair richten op het resultaat voor het "eigen" thema, innovatiegebied, propositie etc. in plaats van op de maximale bijdrage aan het resultaat van de gehele organisatie. Het succes van de nieuwe organisatie is afhankelijk van het vermogen om het geheel groter te laten zijn dan de som van de delen." (Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze, 2010)

Ik heb het stuk over samenwerking in de analyse onder informatievoorziening geplaatst omdat mijns inziens voor een succesvolle samenwerking een goede informatievoorziening een absoluut noodzakelijke voorwaarde is. Kortom, een randvoorwaarde om het geheel groter te laten zijn dan de som der delen is zorg dragen voor een excellente informatievoorziening. Als het een niet geregeld is, kan het ander niet tot stand komen.

De medewerkers zijn, zoals uit de uitspraken uit de interviews bleek, enthousiast over de nieuwe samenwerkingsverbanden die door de nieuwe organisatiestructuur zijn ontstaan. Tegelijkertijd kan uit de uitspraken uit de gehouden interviews worden geconcludeerd dat het in de nieuwe structuur veel moeilijker is om het geheel te overzien. De medewerkers worden namelijk niet of nauwelijks geïnformeerd over de speerpunten in de andere thema's of waar de medewerkers in de overige thema's zich op richten zodat het benutten van kansen en bereiken van synergie op deze manier niet gerealiseerd kan worden.

TNO bevindt zich als kennisintensieve dienstverlener in de marktfase. De projecten portefeuille is continu in beweging en behoeft regelmatig een kritische analyse om na te gaan of TNO wel voldoende impact genereert. Houden de medewerkers zich bezig met de juiste dingen? Daarnaast is aandacht nodig voor het creëren van en inspelen op nieuwe kansen. Door middel van registratie van potentiële projecten en bijbehorende mogelijke opdrachtgevers en allerlei dwarsverbanden daartussen kan de markt actief worden bewerkt. Hierbij gaat het zowel om huidige, oude als nieuwe relaties, met als uiteindelijk

doel in de toekomst nieuwe projecten te kunnen genereren. Daarnaast is er uiteraard behoefte aan informatie over hoe de opdrachten portefeuille en onderhanden offertes zich bewegen binnen of tussen marktsegmenten. (Bloem et al, 1999)

Wanneer een organisatie vele projecten tegelijkertijd uitvoert zal de afstemming, coördinatie en synergie tussen en over deze projecten een punt van continue zorg zijn. Opgebouwde kennis kan immers vaak op meerdere fronten worden gebruikt. (Bloem et al, 1999 p. 42)

6.3 High Trust Organization

In het referentiedocument Wijziging van de organisatie staat dat de wens is om van TNO een High Trust organization (HTO) te maken. Wat is een High Trust Organization?

Een HTO is gebaseerd op de volgende kernwoorden: openheid, creativiteit, fouten tolerantie en authenticiteit. Directe supervisie en verregaande de regulering passen niet in een HTO. In een organisatie met hoog opgeleide professionals is in een HTO zelfsturing het controlemechanisme. Dit vereist van de managers dat zij hun medewerkers vertrouwen en accepteren dat zij soms verkeerde beslissingen nemen. (Zijlstra, 2009)

De medewerkers van de organisatie dienen de ondernemingsdoelstellingen en –waarden te onderschrijven. Uit de uitspraken van de medewerkers kan worden geconcludeerd dat medewerkers zich kunnen en willen identificeren met de ondernemingsdoelstellingen. In het artikel van Jagd (2002) wordt verder gesteld dat directe supervisie en verregaande regulering niet passen in een HTO en dat zelfsturing het controlemechanisme dient te zijn in een HTO waarbij het management voldoende vertrouwen heeft in haar medewerkers dat zij vakmanschap bezitten en hun eigen kwaliteitsstandaarden hebben voor hun werk.

Dit is wat het management verkondigd in de toelichting op het Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO:

"Neemt de bureaucratie niet juist toe in de nieuwe organisatie?

Daar zijn we zelf bij. We hebben nu ook een kans om de processen zo simpel mogelijk in te richten. Met een geaccepteerde strategie en heldere doelstellingen kun je in de uitvoering meer vrijheid geven. Als gewerkt wordt binnen het kader van de thema's/innovatiegebieden/proposities is vertrouwen belangrijker dan controle."

Hoe bovenstaande nu daadwerkelijk wordt ervaren en beleefd door de medewerkers binnen TNO ten tijde van de interviewronde zal ik hieronder met twee uitspraken illustreren.

"Het gevoel van toename van controle en het feit dat de verantwoordelijkheden hoger in de organisatie zijn neergelegd en vanonder zijn weggehaald, daar ben ik het op dit moment niet mee eens. Leg je de verantwoordelijkheid heel hoog ja dan wordt het eerst alleen maar erger voordat het naar boven toe escaleert, dus dan is het al heel erg geworden voordat het daar terecht komt en dan is het bijna niet meer te overzien en zo op te lossen dat er minimale schade is. Waar gewerkt wordt vallen spaanders. En dat blijft zo, ook als de controle verhevigd en het verhoogt het gevoel van wantrouwen."

"Er zit een ontzettende focus op wat mag wel en wat mag niet en welke mechanismen zijn er, wie mag waarvoor tekenen en allemaal dat soort dingen. Maar dat moet geregeld zijn en dat moet lopen. Voor innovatie is creativiteit belangrijk, is vrijheid belangrijk en is vertrouwen belangrijk. En omdat er nu een ontzettend wordt gefocust op die mechanismen, heb je het gevoel dat er niks meer mag en overal controle op zit."

Uit de uitspraken uit de interviews af te leiden zal TNO zich, om een High Trust Organization te worden, anders moeten gaan organiseren. De beweging die bij TNO ontstaat is juist dat er meer controlemechanismen worden ingesteld, de verantwoordelijkheden niet lager maar hoger in de organisatie worden gelegd en het gevoel van vrijheid en vertrouwen in de mensen, wat toch een voorwaarde is voor innovatie en creativiteit, minder is geworden ten opzichte van vorig jaar. De conclusie die hieruit volgt is dat TNO eerder richting een low trust organization beweegt dan een High Trust Organization.

Om dit met een voorbeeld te illustreren zal ik het voorbeeld geven van het offertetraject waar een groot aantal medewerkers binnen de organisatie over lijkt te vallen. De verdeling van de mandaten is als volgt. Een portfoliomanager mag tekenen tot een bedrag van 25 K, een expertise manager mag tekenen tot een bedrag van 50K, een propositiemanager mag tekenen tot een bedrag van 100K, een innovatiedirecteur mag tekenen tot een bedrag van 500K en een themadirecteur moet alle offertes daarboven goedkeuren. Voor een projectleider is dit enorm tijdrovend om al die handtekeningen te verzamelen. Een offerte van boven de 500K is geen uitzondering binnen TNO en dus moet de offerte over 5 schijven voordat hij goedgekeurd kan worden. Dit werkt enorm vertragend en daarbij komt dat binnen TNO hoogopgeleide mensen werkzaam zijn. Als je geen Ir. voor je naam hebt staan tel je al bijna niet mee binnen TNO, bij wijze van spreken uiteraard. Professionals zijn vaak intrinsiek gemotiveerd en gesteld op een bepaalde mate van autonomie. Het voelt voor een professional alsof diegene niet serieus wordt genomen als in een organisatie een dergelijke mate van regulering wordt doorgevoerd, dit raakt aan de intrinsieke motivatie van een professional. Om de medewerkers de ruimte te geven om zich te kunnen richten op de omgeving en wat er

speelt in de markt en hierop te kunnen anticiperen moet je een interne organisatie creëren die de professional faciliteert en waarmee de financiële bedrijfsvoering bij kan worden gehouden.

In de literatuur wordt hier door Argyris (1990) gesproken over een theory espoused en een theory in use. In de theory espoused worden de waarden verkondigd zoals het management heeft bepaald dat de organisatie gezien zou moeten worden door de medewerkers en de omgeving of een doelstelling welke het management wil realiseren omdat dat in het belang is voor de gehele organisatie. De theory in use is hoe er daadwerkelijk door het management wordt gehandeld, omvat de acties die genomen worden in de organisatie. Zie figuur 6 hoe dit in praktijk vorm wordt gegeven.

Figuur 6. Theory espoused en theory in use

Values espoused	activities
Vertouwen op professionaliteit medewerker	Instellen van mandaatregelingen wie tot welk bedrag tekeningsbevoegd is en hiermee de verantwoordelijkheden hoger in de organisatie leggen ipv lager
Betere samenwerking en bereiken van synergie	medewerker wordt niet gefaciliteerd met up to date informatievoorziening mbt de overige thema's van de organisatie zodat de medewerker niet op de hoogte is van speerpunten van overige thema's

6.4 Proces van de reorganisatie

Niet mensgericht

Uit de uitspraken van de respondenten bleek dat het gehele proces hard topdown is ingezet met voornamelijk focus op structuur, processen en systemen. Door de medewerkers is het ervaren alsof de gehele menselijke kant van de reorganisatie buiten beschouwing is gelaten tijdens het gehele proces.

Methodology is een vorm van weerstand wordt vertaald in het boek van Peter Block in de vorm van begrip hebben voor de methode die wordt gebruikt om iets tot stand te brengen. Vragen die over de aanpak een organisatieverandering gaan bijvoorbeeld hebben hier betrekking op. Als medewerkers vast blijven houden aan het feit dat de methode die gehanteerd is niet de juiste methode is, kan dit worden bestempeld als een vorm van weerstand. (Block, 1981 p.117) Er wordt door de medewerkers niet gezegd dat de methode slecht was maar er wordt wel kritiek geuit op het feit dat de mensen in het

gehele proces buiten beschouwing zijn gelaten. Je proeft uit de uitspraken in de interviews dat de medewerkers dit als negatief hebben ervaren.

Als je de aanpak van de organisatieverandering vergelijkt met wat er in de literatuur over wordt geschreven, is het vergelijkbaar met de ontwerpbenadering van Boonstra. Volgens Boonstra (2003) houdt de ontwerpbenadering het volgende in. Het ontwerpen van de organisatie begint met het vaststellen van abstracte doelen en de aandacht is vooral gericht op de gewenste output van de organisatie, het formele transformatieproces en het daaraan gekoppelde informatieproces. De verandering is een eenmalig proces met een duidelijk doel en een beperkt aantal vrijheidsgraden. De veranderingen worden vaak geïnitieerd, gecoördineerd en gecontroleerd vanuit de top van de organisatie. Voor eventuele meningsverschillen is weinig ruimte en als ze zich voordoen, worden ze ontkend of door het management terzijde geschoven. Er bestaat een scheiding tussen het ontwerpen van de nieuwe organisatie en het implementeren daarvan. De implementatie richt zich op het achteraf aanvaardbaar maken van de nieuwe organisatie en het zoeken naar oplossingen voor weerstanden tijdens de implementatie. (Boonstra et al, 2003)

Vooraf het proces van eerst doorvoeren van de gehele organisatieverandering en pas daarna het inzetten van een cultuurtraject komt feitelijk geheel overeen met wat je in 2010 bij TNO zag gebeuren. Het gehele veranderingstraject is top-down gestuurd en doorgevoerd en is met ingang van 1 januari 2011 effectief geworden. Het cultuurtraject wat er achteraan komt heet KOMPAS en bestaat uit 16 werkpakketten en dit wordt met ingang van maart 2011 ingezet en uitgerold over de gehele organisatie om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en mensen vaardigheden aan te leren en/of bij te scholen in bepaalde competenties, waar ze in de nieuwe organisatie op zullen worden beoordeeld en afgerekend.

Uit bovenstaande kunnen we vaststellen dat het topmanagement de organisatie beziet vanuit een klassieke managementbenadering. Deze manier van kijken naar organisaties en het inrichten van de organisatie op deze wijze valt onder de stroming structuurdenken en deze stroming valt in het boek van Hatch en Cunliffe (2006) onder het moderne perspectief.

6.5 Vertrouwen

Het thema vertrouwen kwam in de interviews dominant naar voren. Het vertrouwen waar over werd gesproken had betrekking op het vertrouwen in het management. En dan werd hiermee niet de direct leidinggevende (expertisemanager) of de propositiemanager bedoeld maar het management op het niveau van de directeuren innovatiegebieden en

hoger. In het verlengde hiervan werd als mede oorzaak aangegeven door de respondenten dat er een afstand bestaat tussen het hoger management en de werkvloer.

Feit is dat het vertrouwen in de organisatie is gedaald. Covey zegt in zijn boek dat vertrouwen hetgeen is waar alles mee begint. (Covey, 2006) Elving en Bennebroek stellen dat vertrouwen te maken kan hebben met de benadering van verandering in organisaties. Het spreekt voor zich dat een ontwerpbenadering minder vertrouwen opwekt dan de ontwikkelbenadering. De ontwerpbenadering is gehanteerd bij het doorvoeren van de veranderingen. In de ontwerpbenadering van veranderingen maakt het management een blauwdruk van de organisatie welke achteraf verantwoord wordt door middel van communicatie. Communicatie heeft invloed op het vertrouwen van medewerkers in het management want bij slechte informatievoorziening en onmogelijkheden om vragen te stellen, kritiek of feedback te leveren, is het waarschijnlijk dat het vertrouwen van de medewerkers in het management zal verdwijnen of verminderen. (Elving en Bennebroek, 2005)

6.6 Nut en noodzaak van de reorganisatie

Wat uit de bevindingen naar voren kwam is dat het waarom (nut en noodzaak) van de gehele organisatiewijziging niet goed is overgekomen bij de medewerkers. In principe wordt er gesteld, prima dat we (weer) gaan reorganiseren maar waarom wordt het dan in de nieuwe structuur beter? Hadden we de impactdoelstelling in de oude inrichting van de organisatie (vijf kerngebieden) niet kunnen realiseren? Volgens de Faces of Resistance van Peter Block kunnen we deze uitspraken van de geïnterviewden scharen onder een vorm van weerstand. De hierbij behorende vorm van weerstand kan of worden geplaatst in "give me more detail". De medewerker geeft aan meer informatie te willen over het nut en de noodzaak van de organisatiewijziging. Als dit de overhand krijgt, slaat de vraag om informatie om in een vorm van weerstand. (Block, 1981 p. 114) Als de medewerkers weten waarom een organisatiewijziging wordt doorgevoerd kunnen ze dit begrijpen en vergemakkelijkt dit het acceptatieproces

Aangezien deze vorm van weerstand zich afspeelt in een emotioneel proces maar de medewerker zich daar zelf misschien niet van bewust is, heeft de medewerker behoefte aan redenen zodat het gehele proces rationeel kan worden verklaard. In de tegemoetkoming naar het personeel wat het vooruitzicht heeft in een nieuwe nog onbekende situatie te moeten gaan functioneren had de afdeling communicatie wellicht deze weerstand ten dele weg kunnen nemen door hier uitvoeriger over te communiceren om zodoende de medewerkers beter te begeleiden naar de nieuwe situatie.

Deze vorm van weerstand speelde zich voornamelijk af tijdens het transitieproces naar de nieuwe situatie. Ten tijde van het afnemen van de interviews waren de medewerkers

krap 3½ maand in de nieuwe situatie werkzaam. Mijn observatie is dat deze vorm van weerstand met de tijd vervaagt omdat de nieuwe situatie nu eenmaal bestaat met ingang van 1 januari 2011 en de medewerkers ermee moeten werken. De cultuur binnen TNO is zo dat de medewerkers wel het beste proberen te maken van de nieuwe situatie.

6.7 vorm van organiseren

Uit de gehouden interviews zie ik tevens een verschil in de vorm van organiseren tussen het hoger management en de medewerkers die invulling geven aan de nieuwe situatie.

In de klassieke managementbenadering wordt een organisatie gezien als een entiteit welke bestaat uit structuur, processen en systemen. Deze benadering wordt ook wel structuurdenken genoemd. De nadruk bij de aanpak en het inregelen van de gehele organisatiewijziging wordt door het topmanagement tijdens het gehele transitieproces gelegd op processen, procedures, systemen en het beleggen van de verantwoordelijkheden in de nieuwe organisatiestructuur. De stroming structuurdenken valt onder het moderne perspectief van Hatch. Het moderne organisatieparadigma is afkomstig uit het modernisme. Het modernistisch perspectief richt zich op de organisatie als een onafhankelijk objectieve entiteit en neemt een positivistische benadering ten opzichten van het genereren van kennis. Modernistische organisatie theoretici richten zich op hoe de efficiëntie, effectiviteit en andere objectieve indicatoren van de prestaties te verhogen door het toepassen van organisatie theorieën met de focus op de organisatiestructuur en controlemechanismen. (Hatch, 2006 p. 20)

Om de doelstelling 1 TNO te bewerkstelligen wordt er als doel als doel gesteld om zoveel mogelijk uniforme werkwijzen en regels en procedures in te voeren (zoals bijvoorbeeld het offertetraject) en hier wordt ook erg aan vastgehouden. De regels worden zelfs bij het ervaren van weerstand, medewerkers achten deze regels onnodig en niet werkbaar, niet versoepeld.

In de uitspraken in de interviews met de directeur HR, de directeur Strategie en Beleid en de aanpak van de organisatiewijziging, verwoord in het Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO, komt duidelijk naar voren dat het topmanagement organisaties benadert en inricht vanuit het kader van structuurdenken. Het opvallende was dat in beide interviews welke gehouden werden om het verhaal achter het verhaal naar voren te krijgen (intentiekant) deze exacte bewoordingen werden gebruikt in de interviews.

"Hier is het dan toch ook altijd weer structure follows strategy, waartoe ben je opgericht en georganiseerd."

"Wat mij betreft is een organisatie een samenwerkingsverband tussen mensen om een doel te bereiken, een gezamenlijk doel. Dat is de meest simpele visie en daar horen natuurlijk structuren, processen en systemen bij als hulpmiddelen bij maar kijken naar de organisatie toch het meest vanuit de doelstelling die het heeft en die het wenste te bereiken."

" Het is natuurlijk altijd structure follows strategy, dus eerst de strategie en dan de structuur"

Dit staat in schril contrast tot hoe de medewerkers invulling geven aan hun werk en het bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. De manier waarop de medewerkers hun werk organiseren en invulling geven aan de organisatie komt meer overeen met het procesdenken van Weick. Het proces van organiseren benoemt Weick als volgt: 'Organiseren is een consensueel gevalideerde grammatica voor het verminderen van dubbelzinnigheid door middel van verstandig gekoppeld gedrag' (Weick, 1979). Hiermee wordt bedoeld dat organiseren begint met situaties die voor betrokkenen meer dan een betekenis kunnen hebben. Het vinden van consensus over de vraag 'wat is hier aan de hand' kan men dus benoemen als de kern van organiseren. Die consensus ontstaat in de interactie, in het koppelen van gedragingen van de een aan gedragingen van de ander. Door de interactie produceren mensen uitkomsten die voor hen zinvol zijn. Wat je ziet gebeuren binnen de organisatie is dat de mensen onderling gezamenlijk gaan overleggen, hiermee gezamenlijk betekenis geven aan de gestelde kaders en in interactie met elkaar proberen uit te vinden uit hoe ze hun projecten het best vorm kunnen geven en uitvoeren. Dit resulteert soms tevens in work arounds om de regels te omzeilen als dit de medewerkers beter uitkomt.

Door de interactie tussen medewerkers en het gezamenlijk betekenis geven ontstaat het koppelen van gedrag van individuen wat weer bijdraagt aan de vorming van een collectieve structuur. (Weick, 1979) Dus met andere woorden, de medewerkers zorgen er eigenlijk zelf voor dat de nieuw gevormde afdelingen binnen thema's, innovatiegebieden en proposities weer worden gevormd tot een geheel. Voor zover mogelijk indien de aandachtsgebieden of werkzaamheden bij elkaar aansluiten. Er wordt onderling gesproken over organiseren en hoe de mensen het best samen te laten werken wat weer bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstelling, meer economische en maatschappelijke impact genereren. De regels en procedures zouden faciliterend moeten zijn ten behoeve van de medewerkers.

De bovenstaande stroming van procesdenken valt conform Hatch onder het symbolisch-interpretatief organisatieparadigma. Het symbolisch-interpretatief organisatieparadigma

richt zich op de organisatie als een gemeenschap ondersteund door menselijke relaties. In plaats van het behandelen van organisaties als objecten die moeten worden gemeten behandelen symbolisch interpretivisten ze als een web van betekenissen die gezamenlijk worden gemaakt, gewaardeerd en gecommuniceerd. Symbolisch interpretatieve organisatietheorie onderzoekt hoe betekenissen worden gecreëerd en werkelijkheden in stand worden gehouden door degenen die hieraan deelnemen. (Hatch, 2006 p. 20)

6.8 Argumentatie analyse

Taal speelt een belangrijke rol bij zowel het sociaal constructionisme als bij hermeneutiek. Door de dagelijkse interactie met de ander wordt onze versie van de waarheid geconstrueerd. In het sociaal constructionisme wordt taal gezien als het medium om de wereld vorm te geven. Een gebeurtenis kan vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken en elke discours verschaft een ander beeld van dezelfde gebeurtenis en construeert daarmee de wereld op een andere manier.

In de hermeneutiek wordt taal, en daarmee tevens geschreven tekst, beschouwd als het middel om gebeurtenissen betekenis te kunnen geven. (van Bersselaar, 2007) Taal wordt volgens Aristoteles tevens gebuikt om mensen te overtuigen. Dat gebruik van taal wordt retoriek genoemd. Aristoteles (1991) definieert retoriek als de kunst om te overtuigen met woorden.

De taal die wordt gebruikt door de directie van TNO om de voorgenomen aanpassing van de organisatiestructuur en daarmee samenhangend de verandering van de werkwijze door te voeren, wordt hieronder aan een argumentatie analyse onderworpen met als doel vast te stellen of de argumentatie ter rechtvaardiging van de aanpassing van de organisatiestructuur, deugdelijk is en welke betekenis aan het betoog kan worden ontleend. Voor het analyseren van de betogen wordt de argumentatieanalyse van Verhoeven en Schellens gebruikt om de patronen van argumentatie te analyseren en zodoende de deugdelijkheid van de redeneringen in kaart te brengen.

Hieronder volgt een analyse van het betoog in het referentiedocument van TNO met referentie 2010 HR 325 "Het Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO".

Voor het uitvoeren van een argumentatieanalyse heb ik het stappenplan van Schellens en Verhoeven aangehouden. Zij zijn van mening dat om een betoog op verantwoorde wijze te kunnen evalueren, moet de lezer eerst het betoog analyseren. Dit houdt in dat de lezer moet kunnen vaststellen (1) wat het centrale standpunt van het betoog is, (2)

met welke argumenten dat wordt ondersteund en (3) hoe die argumenten zich ten opzichte van elkaar verhouden. De evaluatie houdt vervolgens in dat de lezer nagaat: (4) met welke feiten en uitgangspunten waarop de argumentatie is gebaseerd (de basisargumenten) hij/zij het eens kan zijn, (5) hoe de argumentatieve verbanden worden beoordeelt die de schrijver legt tussen basisargumenten en het ingenomen eindstandpunt en (6) wat dat betekent voor de aanvaardbaarheid van het eindstandpunt. (Verhoeven en Schellens, 2008)

1. HET CENTRALE STANDPUNT VAN HET BETOOG

De organisatieverandering moet plaatsvinden om de ambitie verwoord in het strategisch plan 2011-2014 te kunnen realiseren.

Kort samengevat luidt deze ambitie als volgt:

- Maatschappelijke en economische impact staan voorop
Een zichtbare en aantoonbare meerwaarde voor overheid en bedrijfsleven op de grote maatschappelijke en economische vraagstukken
Op 7 thema's en hierbinnen 19 innovatiegebieden
Met concrete en afrekenbare doelstellingen
In projecten met klanten en partners
- Concreet bijdragen aan de nationale en Europese innovatieagenda
- Met gezag opereren in de relevante netwerken vanuit een initiërende, agenderende en verbindende rol

2. MET WELKE ARGUMENTEN WORDT DIT ONDERSTEUND?

Argumentatie dient ertoe een standpunt aanvaardbaarder te maken dan het zonder argumentatie zou zijn. (Verhoeven et al, 2008) De argumenten waarmee de ambitie wordt ondersteund zijn als volgt:

Argument 1=> Als de thema's en innovatiegebieden succesvol worden neergezet zal de ambitie worden gerealiseerd.

Quote uit de tekst => "Bij de hoge ambitie van TNO hoort een organisatievorm die dit optimaal faciliteert en een cultuur die de medewerkers uitdaagt tot vernieuwing en samenwerking"

Argument 2=> Andere marktbenadering implementeren c.q. aanleren.

Quote uit de tekst => "Bestaande patronen moeten worden doorbroken, met name het thans geldende continuïteitsdenken (zoeken van werk bij capaciteit) dat plaats zal moeten maken voor een veel sterkere "van buiten naar binnen" oriëntatie gericht op de belangen van klanten en stakeholders. "

Argument 3=> De technologie portfolio moet perfect binnen de thema's passen. Dus de juiste dingen doen.

Quote uit de tekst => "De eerste opgave voor elk van de te benoemen themadirecteuren is een assesment van de huidige projecten- en klantenportfolio op de bijdrage aan het thema ("Ist situatie"), gevolgd door het opstellen van een plan van aanpak voor upgrading van de portfolio langs de lijn van de in het Strategisch Plan verwoordde ambities ("Soll situatie")."

3. HOE DE ARGUMENTEN ZICH TEN OPZICHTE VAN ELKAAR VERHOUDEN

De argumenten verhouden zich in een soort van afhankelijke positie van elkaar, in de zin van dat pas als aan alle genoemde uitgangspunten wordt voldaan, zal de ambitie van TNO kunnen worden gerealiseerd. Maar deze sub doelstellingen zeggen op zich helemaal niks. Zij scheppen hooguit het kader voor de nieuwe situatie.

Evaluatie van de tekst

Ter uitbreiding van de argumentatieanalyse volgen onderstaand meer zinsneden uit het referentie document welke aan de argumentatieanalyse worden onderworpen om te analyseren of de argumentatie welke wordt gebruikt om de reorganisatie te rechtvaardigen, deugdelijk is.

1. "Succes bij het werkelijk realiseren van impact voor klanten vertaalt zich vervolgens ook in een verbeterde bedrijfseconomische performance." (pagina 3, document 2010 HR 325)

Dit is een formele drogreden. Hier wordt beweerd als p dan q maar dit is geen geldige redenering want dat zou betekenen dat als geen impact gerealiseerd (p) dan ook geen (q) verbeterde bedrijfseconomische performance. Dit hoeft niet waar te zijn aangezien met opdrachten waarin meer van hetzelfde wordt gedaan en minder impact gerealiseerd wordt, ook een goede bedrijfseconomische performance kan worden neergezet. Derhalve wordt deze redenering verworpen. Er bestaat geen causaal verband tussen p en q. In de zin van de pragmadialectische discussieregels valt bovenstaande stelling onder de

geldigheidsregel => de redeneringen die in argumentatie als formeel geldig worden voorgesteld mogen geen logische fouten bevatten.

2. "Kritische succesfactor is de onderliggende basishouding van de betrokken managers. "High Trust" en het belang van de organisatie als geheel moeten hier voorop staan. Gevoelens van wederzijdse afhankelijkheid (de een moet de ander helpen) staan voorop zodat wij/zij denken geen kans krijgt." (pagina 4 document 2010 HR 325)

Gezien het feit dat het "High Trust" begrip verder in het voorgenomen besluit niet wordt toegelicht volgt hierna een definitie van het begrip "High Trust" gevonden in de literatuur welke zal worden gebuikt in dit afstudeerverslag. In een organisatie met "High Trust" geldt dat directe supervisie en verregaande regulering niet voorkomen en zelfsturing het controlemechanisme is, omdat het management voldoende vertrouwen heeft in haar medewerkers dat zij het benodigde vakmanschap bezitten en hun eigen kwaliteitsstandaarden hebben voor hun werk.(Jagd, 2002)

Uit het voorgenomen besluit zou men de uitspraak zo kunnen interpreteren dat een groot deel van de verantwoordelijkheid voor het slagen van de reorganisatie en de prestaties binnen de nieuwe structuur bij de managers binnen TNO wordt neergelegd.

Als antwoord op de invulling van het "High Trust" begrip en de zinsnede "het belang van de organisatie als geheel" volgt de volgende uitspraak in het referentiedocument op welke wijze er dan invulling door de managers aan moet worden gegeven.

In de zin van de argumentatie analyse van Verhoeven en Schellens is de argumentatie in deze nietszeggend voor het standpunt. Het argument om het standpunt aanvaardbaar te maken is een holle frase en zegt niets op zichzelf. In de argumentatieanalyse van verhoeven en Schellens wordt dit bestempeld als een drogreden non sequitor (volgt niet uit) Het standpunt wordt door het gebruikte argument juist minder aanvaardbaar dan dat het standpunt op zichzelf zou zijn. Voor de aanvaardbaarheid van het standpunt en algemene acceptatie van de tekst, was het beter geweest om het begrip "High Trust" toe te lichten om de managers een handvat te geven wat in deze gewenst gedrag zou zijn.

Het tweede argument "*gevoelens van wederzijdse afhankelijkheid...*" refereert aan een gewenste situatie hoe managers (en daarbij horend tevens de medewerkers) moeten bijdragen aan het tot stand brengen van 1 TNO. Dit argument kunnen we dan ook bestempelen als een causale drogreden en het argument als een post hoc ergo propter hoc. Het argumentatieschema wordt dan **nadat dus doordat**, er is voldaan aan de eerst kritische succesfactor doordat gevoelens van wederzijdse afhankelijkheid voorop staan bij manager en er geen zij/zij denken in de organisatie voorkomt. Als twee gegevens in de tijd samenhangen en er niet is voldaan aan de twee gemelde eisen (zie gehele quote),

is er sprake van de drogreden post hoc ergo propter hoc. (Verhoeven en Schellens, 2008)

Het standpunt draait om de basishouding van de managers. Dat standpunt is op zich aanvaardbaar. De argumenten die vervolgens worden aangevoerd zijn twee drogredenen en dat maakt dat, afgezien van het feit dat de argumenten op zich nietszeggend zijn, het standpunt minder aanvaardbaar wordt door het gebruik van slechte argumentatie.

3. "Een tweede kritische factor is de juiste balans tussen de beide lijnen waar het gaat om verantwoordelijkheden en beïnvloedingsmogelijkheden. Scheefgroei hierin doet onherroepelijk de beoogde positieve effecten teniet."

Het standpunt is hier dat er een juiste balans in de nieuwe organisatiestructuur dient te zijn tussen de thema-as en de expertise-as voor het slagen van de thematisch gestuurde projectorganisatie. Dat standpunt is een standpunt van feitelijke aard en op zichzelf een begrijpelijk en aannemelijk standpunt.

Het standpunt wordt onderbouwd met het argument "*scheefgroei hierin doet onherroepelijk de beoogde positieve effecten teniet*". Op zichzelf staand zijn beide zinsneden waar. Dit is een argument gebaseerd op een negatief gevolg als het standpunt niet goed wordt uitgevoerd. Dit argument is een causale drogreden. Er wordt gerefereerd naar een waarschijnlijk (nog niet waarneembaar) ongewenste negatief gevolg van het standpunt. De juiste benaming hiervoor is een argumentum ad consequentiam, een argument op basis van een ongewenste consequentie.

In hoofdstuk 7 van het voorgenomen besluit is onder de kop "Gewenst leiderschap en gedrag", het standpunt van het betoog als volgt:

4. "In de nieuwe organisatie is het van het grootste belang dat de leidinggevenden en medewerkers individueel gedrag vertonen dat bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie als geheel. Leidinggevenden dienen hiertoe voortdurend primair hun TNO-identiteit te voelen, uit te stralen en in de praktijk te brengen. Samenwerkingzoekend en integer gedrag vanuit een dominant gevoelde TNO-belang is daarbij een sleutelfactor voor succes."

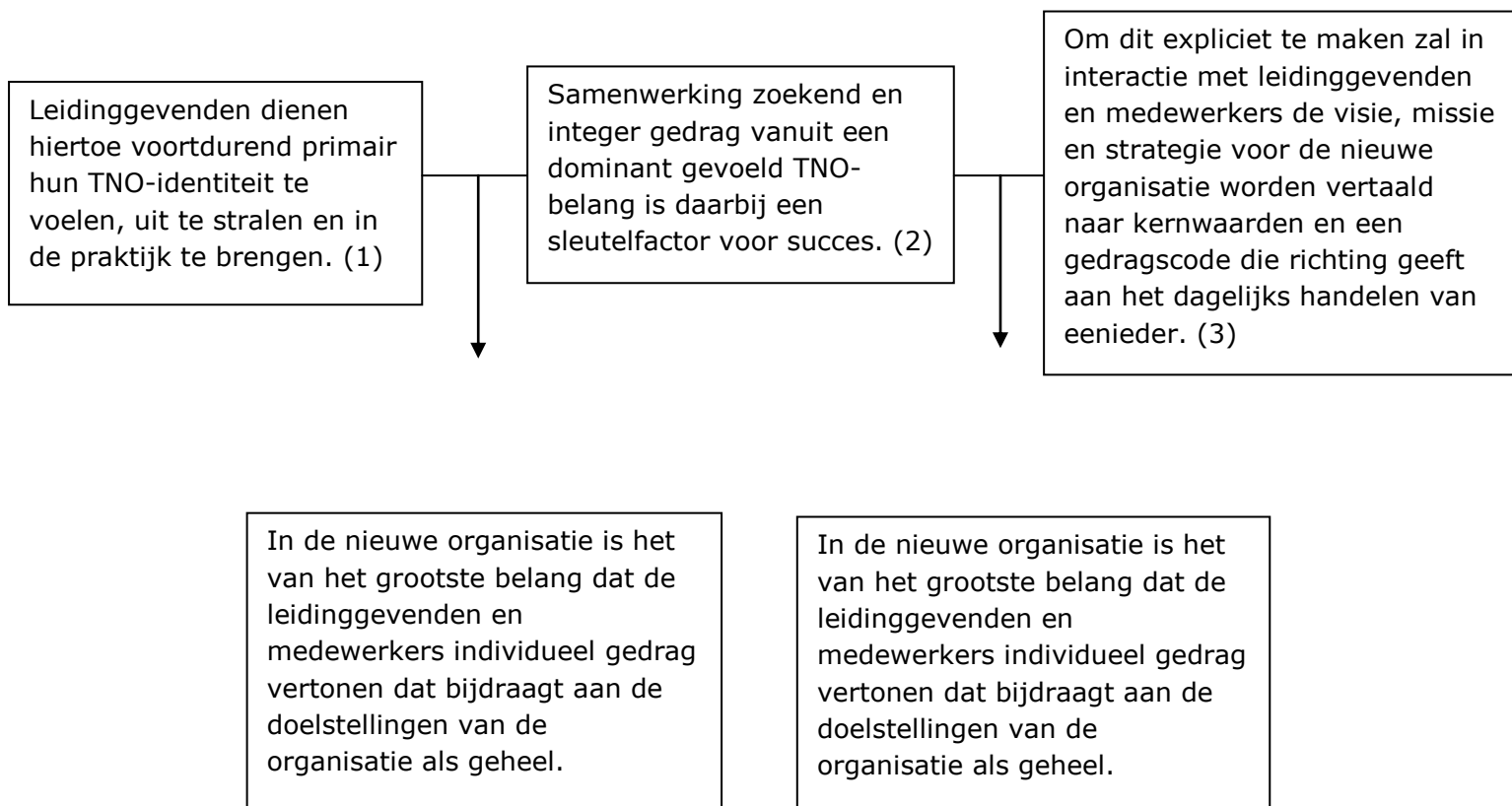
WANT: Het onderscheiden van twee aansturinglijnen met verschillende verantwoordelijkheden brengt in potentie het risico met zich mee dat managers zich primair richten op het resultaat voor het "eigen" thema, innovatiegebied, propositie, project of expertisecentrum, in plaats van op de maximale bijdrage aan het resultaat van de gehele organisatie. Het succes van de thematisch aangestuurde projectenorganisaties afhankelijk van het vermogen om het geheel groter te laten zijn dan de som van de

delen. **DUS:** "Leidinggevendenden dienen hiertoe voortdurend primair hun TNO-identiteit te voelen, uit te stralen en in de praktijk te brengen."

WANT: Discussies, confrontaties en conflicten zullen vooral op de diverse kruispunten van de thema- en expertiselijnen in de nieuwe structuur ontstaan. Voor een deel zal deze ook gewenst zijn om tot gedachte-uitwisseling en kruisbestuiving te komen, die tot betere keuzes, aanpak en resultaat leiden. **DUS:** "Samenwerkingzoekend en integer gedrag vanuit een dominant gevoelde TNO-belang is daarbij een sleutelfactor voor succes."

DUS: "Om dit expliciet te maken zal in interactie met leidinggevendenden en medewerkers de visie, missie en strategie voor de nieuwe organisatie worden vertaald naar kernwaarden en een gedragscode die richting geeft aan het dagelijks handelen van eenieder."

Dit bovenstaande gedeelte uit het referentiedocument kan worden bestempeld als een ketenargumentatie. Vaak begint de argumentatie met het standpunt en gaat dan vervolgens over naar het basisargument, dat wil zeggen het gegeven dat (nog) niet ondersteund wordt, en werkt vanuit dat basisgegeven stapje voor stapje naar het uiteindelijke standpunt. We kunnen dit type aanduiden als: WANT-DUS. Het laatste stukje van de argumentatie behelst een dus-dus argumentatie.



Evaluatie van deze argumentatie:

Het standpunt is een normatief standpunt gebaseerd op de gewenste situatie in de toekomst. Het standpunt betreft hier meer een ongesproken regel in organisaties. In principe geldt dit toch reeds in elke organisatie en vertoont men dit gedrag zowel bewust als onbewust. Argumentatie op basis van gedragsregels is gericht op standpunten over de aanvaardbaarheid van acties, gedrag of maatregelen. Bij argumentatie op basis van voordeel gaat het om de wenselijkheid van een actie, gedrag of maatregel. Actie A leidt tot B. B is gewenst, dus A is gewenst.

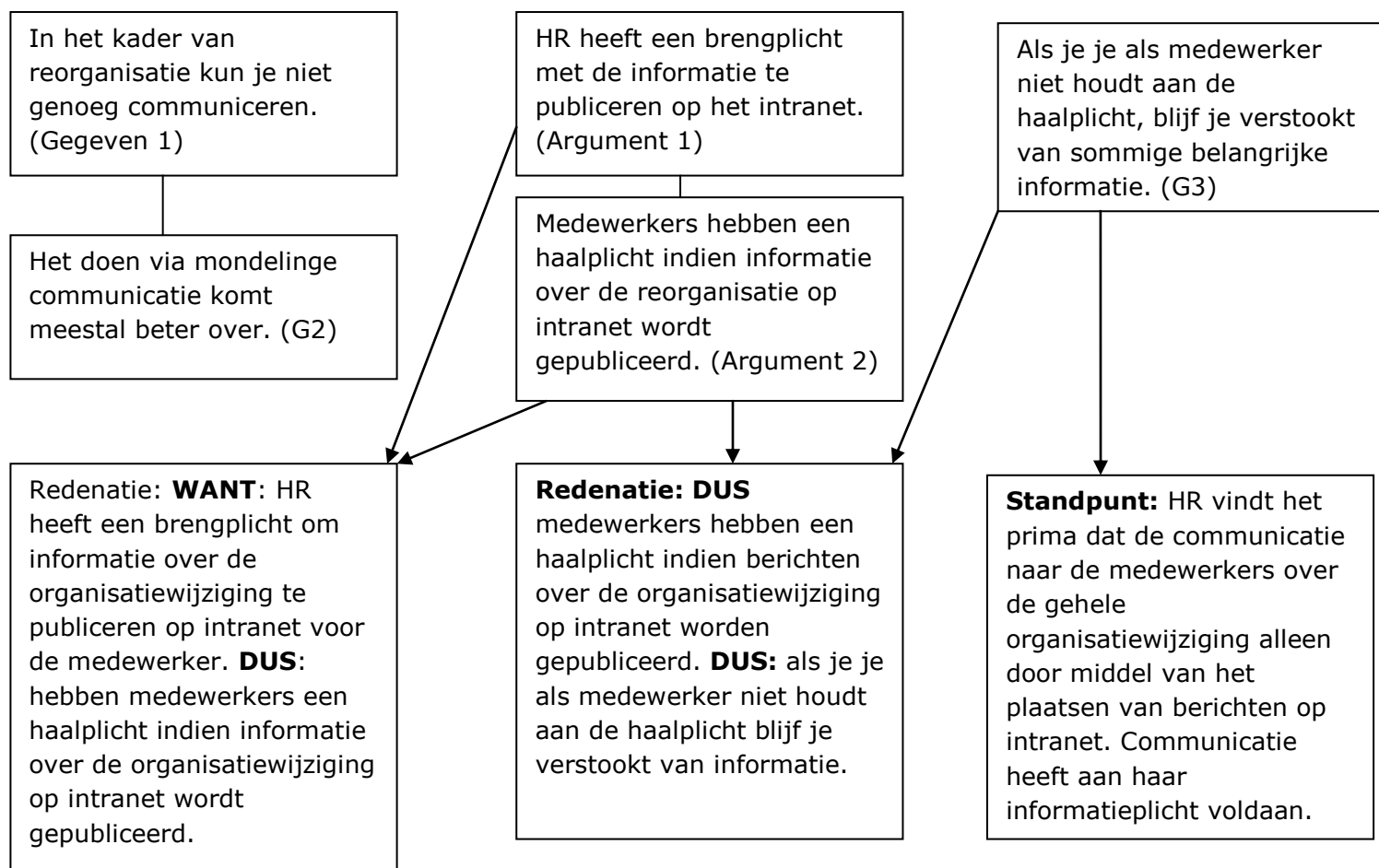
Dat zou dan betekenen dat indien aan de bovenste 3 argumenten is voldaan (A), dan leidt dit tot het onderste standpunt in het schema (B)

Argumenten 1 en 2 uit de bovenstaande argumentatie zijn normatieve drogredenen. In argument 1 wordt namelijk niet expliciet gemaakt wat het begrip "TNO-identiteit" dan concreet inhoudt. In argument 2 meer van hetzelfde want daarin wordt niet expliciet gemaakt wat een "dominant gevoeld TNO-belang" omvat. Door de onvolledigheid van de argumenten 1 en 2 kunnen we concluderen dat het standpunt met behulp van argument 1 en 2 niet gerechtvaardigd en meer aanvaardbaar worden. Argument 3 richt zich op een actie die in de toekomst gedaan zal worden om het standpunt te concretiseren zodat de medewerker beter op de hoogte is wat er van hem/haar verwacht wordt. Dit maakt het standpunt op zich niet meer aanvaardbaar maar wel concreter.

Quote uit het interview met HR directeur:

Het volgende citaat is gemarkeerd uit het interview met de directeur HR over de communicatie van de gehele organisatiewijziging van TNO en zal langs de meetlat van de retoriek worden gelegd:

"Ik ben het eens dat je in een situatie als deze (reorganisatie) niet genoeg kunt communiceren. Maar anderzijds vind ik ook, wij hebben een brengplicht met de informatie te publiceren op spider (intranet) maar dan heeft de medewerker ook een haalplicht. Het doen via mondelinge communicatie komt meestal beter over maar er wordt ook heel veel gebracht via schriftelijke communicatie via spider (intranet). En dan hebben de medewerkers vind ik een haalplicht. En als je dat niet doet, ja dan blijf je verstookt van sommige informatie."



Evaluatie van de argumentatie:

Het betreft hier een standpunt van feitelijke aard en dit standpunt wordt in het interview met de Directeur HR aan de hand van de bovenstaande argumentatie verklaard. Qua vorm zou ik deze argumentatie scharen onder de afhankelijke ketenargumentatie gezien het verloop van de argumentatie. In principe herken ik in bovenstaande argumentatie maar twee echte argumenten (A1 en A2) die naar voren worden gehaald en de andere 3 zijn een gegeven waarbij het gegeven (G3) terugslaat op de argumenten als zijnde een conclusie en de andere twee gegevens (G1 en G2) het standpunt simpelweg tegenspreken. Het schema is een want-dus schema en een dus-dus type schema. Voor wat betreft de aanvaardbaarheid van het standpunt wat in deze wordt verdedigd met behulp van de twee argumenten kunnen we stellen dat door deze argumenten het standpunt niet meer aanvaardbaar wordt aangezien in dezelfde alinea met twee gegevens het gehele standpunt als het ware wordt tegengesproken. HR heeft inderdaad aan haar informatieplicht voldaan door de berichten op intranet te plaatsen. Dat is juist. Maar tegelijkertijd wordt gezegd dat er in het kader van een reorganisatie niet genoeg

kan worden gecommuniceerd en dat mondelinge communicatie meestal beter over komt. Deze twee gegevens beïnvloeden de aanvaardbaarheid van het standpunt negatief en halen daarmee de rest van de argumentatie onderuit.

4. MET WELKE FEITEN EN UITGANGSPUNTEN WAAROP DE ARGUMENTATIE IS GEBASEERD (DE BASISARGUMENTEN) KAN IK HET EENS ZIJN?

Even terug naar het begin. Het gehele betoog in het voorgenomen besluit draait om de rechtvaardiging van de gehele organisatiewijziging van een divisiestructuur naar een thematisch gestuurde projectenorganisatie. Het centrale standpunt van het betoog is:

De organisatieverandering moet plaatsvinden om de ambitie, verwoord in het strategisch plan 2011-2014, te kunnen realiseren.

De drie basisargumenten die dit centrale standpunt ondersteunen zijn:

Argument 1=> Als de thema's en innovatiegebieden succesvol worden neergezet zal de ambitie worden gerealiseerd.

Quote uit de tekst => "Bij de hoge ambitie van TNO hoort een organisatievorm die dit optimaal faciliteert en een cultuur die de medewerkers uitdaagt tot vernieuwing en samenwerking"

Argument 2=> Andere marktbenadering implementeren c.q. aanleren.

Quote uit de tekst => "Bestaande patronen moeten worden doorbroken, met name het thans geldende continuïteitsdenken (zoeken van werk bij capaciteit) dat plaats zal moeten maken voor een veel sterkere "van buiten naar binnen" oriëntatie gericht op de belangen van klanten en stakeholders. "

Argument 3=> De technologie portfolio moet perfect binnen de thema's passen. Dus de juiste dingen doen.

Quote uit de tekst => "De eerste opgave voor elk van de te benoemen themadirecteuren is een assesment van de huidige projecten- en klantenportfolio op de bijdrage aan het thema ("Ist situatie"), gevolgd door het opstellen van een plan van aanpak voor upgradering van de portfolio langs de lijn van de in het Strategisch Plan verwoordde ambities ("Soll situatie")."

Het standpunt vind ik aannemelijk. Voor wat betreft de basisargumenten vind ik dat de basisargumenten worden gepresenteerd als een soort van randvoorwaarden voor succes. Wat betreft eens zijn, kan ik het eens zijn met argument 2. Ik kan persoonlijk uit ervaring spreken dat het inderdaad het geval is dat het "het van buiten naar binnen

denken” binnen TNO niet of nauwelijks ontwikkeld is en dit zou inderdaad veel beter ontwikkeld kunnen c.q. moeten worden om de match tussen TNO en de markt beter op elkaar af te stemmen.

Als het implementeren van een andere marktbenadering voorop staat en een meer van buiten naar binnen oriëntatie dient te worden aangeleerd, heeft in mijn optiek het topmanagement de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat de medewerkers zich deze vaardigheden eigen kunnen maken.

Over de gehele tekst genomen worden de bovenstaande 4 uitgelichte standpunten (nr. 5 komt uit een interview) allemaal beargumenteerd met drogredenen wat de aanvaardbaarheid van het standpunt niet ten goede komt.

5. BEOORDELING VAN DE ARGUMENTATIEVE VERBANDEN

Het centrale standpunt van het betoog wordt als aannemelijk beoordeeld. Bij beoordeling van de verbanden (de rechtvaardigingen voor het standpunt) kunnen we in algemene zin vaststellen dat de argumenten voornamelijk bestaan uit drogredenen.

Het is opvallend dat bij concretisering van een standpunt door middel van argumentatie de argumentatie telkens vervalt in gebruik van argumenten die op zichzelf niets zeggen of niets toevoegen aan het standpunt. De argumenten blijven op een heel erg abstract niveau wat de lezer van het betoog in dit geval waarschijnlijk niet overtuigt van het feit dat de organisatiewijziging een juiste wijze van handelen zou kunnen zijn.

6. CONSEQUENTIES VOOR DE AANVAARBAARHEID VAN HET EINDSTANDPUNT

Over het geheel genomen is mijn visie op de argumentatie in het referentiedocument dat ze slechts het kader schept voor de nieuwe situatie en de argumentatie verder niet meer zegt dan dat. In de gehele argumentatie van het betoog voor de rechtvaardiging van de gehele organisatiewijziging blijft het niveau van de argumentatie in principe op een algemeen niveau hangen. Er staat bij argument 3 “De juiste dingen doen”. Wat is dat dan bijvoorbeeld? Waarschijnlijk kan dat antwoord per thema verschillen en hangt dit af van hoe het woord impact per thema wordt gedefinieerd. In het voorgenomen besluit wordt nergens uitgelegd hoe de medewerkers invulling moeten c.q. kunnen geven aan de nieuwe werksituatie in de nieuwe organisatiestructuur.

De conclusie van deze argumentatie analyse is dat het doel waar het topmanagement zich op richt, op zich niet verkeerd hoeft te zijn voor een organisatie als TNO. Echter, de argumentatie die wordt gebruikt om de lezer te overtuigen is veelal niet deugdelijk en regelmatig onvolledig. De argumenten die worden aangehaald ter rechtvaardiging van het standpunt slaan regelmatig dood. Het gebruik van holle frasen zonder uitleg zoals de

TNO identiteit en een dominant gevoeld TNO belang maken de argumentatie minder aannemelijk en komen de aanvaardbaarheid van het centrale standpunt in dit betoog niet ten goede.

De conclusie van deze gehele argumentatie analyse is dat het gebruik van retoriek door het management beter had gekund. Op basis van de argumentatie die nu door het topmanagement is gebruikt zal de lezer het standpunt wel begrijpen maar waarschijnlijk door de slechte beargumentering niet overtuigd zijn. De consequentie is dat door de argumentatie de aanvaardbaarheid van het standpunt eerder is afgenomen dan toegenomen.

Toon, houding en gedrag

In de presentaties welke in het jaar 2010 aan de medewerkers zijn gegeven over het transitieproces en de nieuwe organisatiestructuur blijft het hoger management redelijk op de vlakte. Er wordt in de presentaties met behulp van organogrammen geschetst wat de gewenste situatie is in de nieuwe organisatie. Er wordt benoemd hoe het proces in zijn geheel zal verlopen en hoe het benoemingsproces zal verlopen en daar houdt het op. Er wordt gesproken over de "ist" en "soll" situatie maar er wordt nergens aangegeven hoe de gewenste situatie geconcretiseerd zal worden.

De presentaties op locatie worden door een lid van de Raad van Bestuur gegeven tijdens het transitieproces. De presentaties bestaan voornamelijk uit het zenden van informatie en zoals hierboven reeds genoemd blijven deze op een abstract niveau. De stijl van presenteren van het lid Raad van Bestuur bestaat uit voornamelijk zenden van informatie en de medewerkers krijgen geen ruimte tot het stellen van kritische vragen.

Door Flory en Iglesias (2010) wordt gesteld dat de betekenis die wordt gegeven aan verhalen, ligt in de interactie tussen de verteller en de luisteraar. De openheid en abstractheid van een verhaal stelt de luisteraar in staat om een verhaal de betekenis te geven welke voor hem/haar relevant is in diens eigen sociale context. (Flory en Iglesias, 2010) Verhalen zijn dus open voor meerdere interpretaties. Hieruit kan worden afgeleid dat hoe abstracter een verhaal wordt verteld, de verteller zich moet realiseren dat hij daarmee de optie tot meerdere vormen van interpretatie open laat.

In presentaties en in interviews wordt met name de focus gelegd op de nieuwe situatie. In de presentaties wordt hier voornamelijk de organisatie in de nieuwe organisatiestructuur gepresenteerd in de vorm van afbeeldingen hoe de interne verhoudingen liggen in de nieuwe organisatie (lees organogrammen) hoe de procedures lopen en wie welke verantwoordelijkheden heeft. In de interviews worden voornamelijk de positieve punten van de nieuwe organisatiestructuur genoemd. Hieronder volgen

enkele citaten uit het interview gegeven door de themadirecteur Mobiliteit en de directeur HR in het personeelsmagazine TNO life april 2011 om dit te illustreren.

"Vrijheid en creativiteit zijn kenmerkend voor het nieuwe TNO. Iedereen moet zich ten volle kunnen ontplooien."

"Om met de COR te spreken: we gaan van een belerende organisatie naar een lerende organisatie. Vertrouwen staat centraal- tussen leidinggevende en medewerker en andersom."

"Vertrouwen is leidend. Controle blijft nodig, maar mag nooit de overhand krijgen."

"Het nieuwe leiderschap is authentiek, vertrouwend, waardierend en toont eigenaarschap. Het leiderschap motiveert en stimuleert de medewerkers. Zij krijgen meer ruimte voor eigen initiatief en ondernemerschap."

Het standpunt van deze argumentatie luidt natuurlijk dat het wijzigen van de organisatiestructuur een juiste keuze en werkwijze was. Dit standpunt wordt hier geëvalueerd (lees gerechtvaardigd) met een argumentatie welke steunt op de positieve gevolgen die zullen ontstaan als gevolg van het uitvoeren van de gehele wijziging van de organisatiestructuur.

7. Conclusies

7.1 Het dilemma wat speelt binnen TNO

Op het meer algemene vlak binnen de organisatie TNO speelt het volgende. De organisatie TNO zit als het ware in een spagaat. Er is een roep om innovatie die samengaat met een toenemende aandacht voor controle en beheersing. Innovatie verlangt echter het nemen van risico's en dat staat op gespannen voet met beheersing en controle. (Boonstra en Caluwé, 2006)

Activiteiten bij innovatie zijn verkennen en vernieuwen. Bij verkennen gaat het om op de hoogte te zijn wat er in de wereld gaande is en om de buitenwereld te verbinden met de binnenwereld. Het is de kunst van onbevangen waarnemen en het toelaten van meervoudige gezichtspunten om verwarrende vraagstukken te identificeren en nieuwe mogelijkheden te onderzoeken. Bij vernieuwen gaat het om te zoeken naar energie voor vernieuwing en te zoeken naar vernieuwingsimpulsen aan de rand van de organisatie. Innovatie is gebaat bij experimenteren en zelfsturing. Daadkrachtige sturing van de top gaat niet gemakkelijk samen met ruimte voor zelfsturing. Er is sprake van een paradoxale situatie waarin behoefte aan controle en beheersing conflicteert met innovatie en vernieuwing, en waarin het uitzetten van een heldere koers en daadkrachtige sturing

op gespannen voet staan met verkennen, experimenteren en zelfsturing. (Boonstra en Caluwé, 2006)

7.2 hoe wordt betekenis gegeven?

In dit gedeelte wordt getracht de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Zoals reeds bekend is de reorganisatie een tweede orde verandering conform Van Eijbergen et al (2007) wat inhoudt dat de organisatie heeft plaatsgevonden op het niveau van de inzichten. In plaats van sturen op het realiseren van zwarte cijfers wordt er in de nieuwe situatie gestuurd op het realiseren van economisch en maatschappelijke impact.

De centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek is:

Hoe wordt door de belanghebbenden binnen het thema gebouwde omgeving betekenis gegeven aan de reorganisatie?

De betekenisgeving is in mijn optiek tweeledig. Er wordt betekenis gegeven aan de reorganisatie door de medewerker vanuit zijn/haar persoonlijke overtuigingen en er wordt betekenis gegeven aan de nieuwe werksituatie die is ontstaan.

De betekenisgeving aan de reorganisatie vanuit persoonlijke overtuiging door de medewerkers komen terug in de uitspraken in de interviews en is per persoon zeer verschillend. De een redeneert vanuit de projecten die hij kan uitvoeren, de ander is gericht op het uitbreiden van de samenwerking, anderen zijn gericht op impact realiseren en hoe dit vorm te geven en weer een ander beziet een organisatie als netwerk van relaties en geeft betekenis aan de reorganisatie vanuit dit perspectief. De betekenisgeving komt vanuit je eigen persoonlijke overtuigingen en kan daarom per persoon verschillend zijn omdat betekenisgeving is gebaseerd op wat je persoonlijke drijfveren zijn.

Tevens wordt er betekenis gegeven aan de nieuwe werksituatie die is ontstaan. Er moet in de nieuwe organisatie betekenis worden gegeven aan de gewijzigde inzichten waar de medewerkers zich aan dienen aan te passen. Het primaire doel wordt niet meer het realiseren van zwarte cijfers maar het primaire doel wordt het realiseren van meer economische en maatschappelijke impact. Een andere vorm van sturing leidt tot een ander manier van werken. Hoe hier betekenis aan wordt gegeven schets ik met een voorbeeld uit mijn eigen observatie. Als voorbeeld schets ik een observatie uit de propositie infrastructuur.

Er moet betekenis worden gegeven aan het nieuwe inzicht. Het nieuwe inzicht is dat er economische en maatschappelijke impact moet worden gerealiseerd. Er wordt door de propositiemanager met inspraak van de portfoliomanagers bepaald hoe het begrip impact

moet worden geïnterpreteerd ten opzichte van de propositie infrastructuur. Vervolgens wordt hierbij bepaald dat het begrip impact binnen de propositie Infrastructuur kan worden geconcretiseerd naar 3 ambities: 1.) het realiseren van kostenreductie in infrastructuur verlaging (bijv. langere levensduur ZOAB), 2.) het verminderen van milieuhinder, 3.) het verminderen van verkeershinder. Vervolgens wordt er bekeken met wat voor soort projecten er aan deze doelstelling tegemoet kan worden gekomen en hier wordt een roadmap voor opgesteld. Door er met elkaar constructief over te praten wordt er invulling gegeven aan hoe de doelstelling kan worden gerealiseerd en wat de nieuwe manier van werken inhoudt voor de medewerkers.

Uit bovenstaand voorbeeld kan worden geconcludeerd dat er door de medewerkers binnen het thema Gebouwde omgeving conform de methode van procesdenken van Weick betekenis wordt gegeven aan de reorganisatie. Conform Weick gaat betekenisgeving over het samenspel van actie en interpretatie in plaats van de evaluatie van keuzes. Wanneer actie de focus is, is interpretatie het kernverschijnsel. (Weick 1993, p. 644-646). Hiermee wordt bedoeld dat indien handelen dient te volgen uit een genomen besluit, de interpretatie van dat besluit hetgeen is wat richting geeft aan de actie die wordt genomen. Dat is precies de methode die hierboven met behulp van een voorbeeld is geconcretiseerd.

7.3 Intentie reorganisatie

Voor de beantwoording van de eerste deelvraag kan de intentie van de gehele reorganisatie nu wel helder worden verwoord.

Door de commissie Wijffels is in het rapport "de brugfunctie TNO en GTI's" van mei 2004 geoordeeld dat TNO te weinig economische en maatschappelijke impact genereert. Derhalve is in 2004 besloten om de organisatie om te vormen van een organisatie met 15 kennisinstituten tot een divisie structuur met 5 kerngebieden. De structuur met 5 kerngebieden werd in 2005 effectief. Na 4 jaar is gebleken dat met deze divisiestructuur de impactdoelstelling nog steeds onvoldoende werd gerealiseerd. Op basis van het strategisch plan 2011-2014 is derhalve besloten de organisatiestructuur te wijzigen naar een thematisch gestuurde projectenorganisatie. De intentie van de reorganisatie was om door te gaan sturen op impact vanuit de thema-as, het continuïteitsdenken van het behalen van zwarte cijfers, wat nog steeds prevaleerde, te doorbreken. Door de gehele organisatiestructuur te veranderen zou TNO van vijf behoorlijk autonome kerngebieden moeten veranderen in "Eén TNO met impact van wereldklasse".

Dankzij met name het interview met de directeur Strategie en beleid is de achterliggende gedachte en aanleiding voor gehele wijziging van de organisatiestructuur van een

divisiestructuur naar een thematische matrix veel duidelijker geworden. De verdere aanpak van de gehele organisatieverandering staat verder op hoofdlijnen uitgewerkt in het Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze. De argumentatie die door de samenstellers van het voorgenomen besluit werd gebruikt is in de argumentatie-analyse op deugdelijkheid getoetst.

Hier kwam met name uit naar voren dat de argumentatie die wordt gebruikt voor het rechtvaardigen van de gehele organisatiewijziging op vele punten niet deugdelijk was. In veel standpunten van het referentiedocument staan holle frasen (begrippen die niets zeggen en verder niet expliciet worden gemaakt) ter rechtvaardiging van de gehele organisatiewijziging. Indien management gebruik maakt van retoriek ter overtuiging van haar publiek dient het management zich te realiseren waaruit haar doelgroep bestaat. In dit geval bestaat het publiek van het management uit medewerkers van wetenschappelijk niveau die gebeurtenissen wensen te begrijpen en verklaren. Hier dient het management van TNO zich bewust van te zijn.

7.3 Communicatie over de reorganisatie

Met betrekking tot de intentie van de afdelingen communicatie waren de te behalen doelstellingen van tevoren helder verwoord, zoals tevens in het referentiedocument d.d. 26 april 2010 was opgenomen. Doelstellingen voor communicatie:

1. TNO medewerkers kennen nieuw geformuleerde visie en missie (wat doen we?)
2. TNO medewerkers kennen de belangrijkste punten uit de nieuwe strategie (hoe doen we het?)
3. TNO medewerkers zijn overtuigd van de noodzaak van de veranderingen (waarom doen we het)
4. TNO medewerkers zijn op de hoogte van de vorderingen in het proces naar een nieuw TNO
5. TNO medewerkers dragen energiek bij aan een goed werkend "nieuw" TNO

Uit de uitspraken van de gehouden interviews kunnen de we de volgende conclusies trekken:

- De respondenten hebben de factor communicatie grotendeels gemist in het gehele proces.
- De communicatie tijdens het gehele proces is door geen enkele respondent positief ervaren
- De manier van communiceren door het plaatsen van de voorgenomen besluiten op een intranet site is niet goed ontvangen

Of de verwoorde doelstellingen in het referentiedocument van communicatie behaald zijn kan ik in dit verslag niet beoordelen. De bovenstaande doelstellingen van communicatie zijn namelijk niet voorgelegd aan de respondenten in de afgenomen interviews.

De enige punten die ik wel af kan leiden uit de uitspraken in de interviews zijn de volgende. Doelstelling 1 zijnde: **1. De medewerkers kennen nieuw geformuleerde visie en missie (wat doen we?)** gerealiseerd is. De visie en missie zijn bij alle geïnterviewden bekend. Vooral de slogan "1 TNO met impact van wereldklasse" kwam in veel interviews voorbij en hier was bij de respondenten veel draagvlak voor in de zin dat respondenten zich hier positief over hebben uitgelaten en zich achter deze ambitie willen scharen.

3. TNO medewerkers zijn overtuigd van de noodzaak van de veranderingen (waarom doen we het)

Voor wat betreft doelstelling 3 kan uit de uitspraken van de afgenomen interviews worden geconcludeerd dat deze doelstelling helemaal **niet** is gehaald. Dit kwam als onderwerp zeer regelmatig terug in de interviews. Voorbeelden van uitspraken:

"Wat ik vooral vind is dat er niet echt duidelijk is gemaakt waarom er gereorganiseerd moest worden. Ik bedoel, ze hebben een mooi plan neergelegd en dat zijn ze uit gaan werken, maar in de basis vraag ik me af van was die behoefte er nou echt?"

"Maar wat ik gemist heb is eigenlijk de visie van waarom doen we dit allemaal. Wat is er nou nodig? Wat wordt er nou beter? En waarom wordt het zo beter? Dat beeld is bij mij nooit helder op het netvlies gekomen."

Volgens van Gils (2003) heeft communicatie tijdens een veranderingsproces de volgende functies: 1. Beeldvorming, 2. Acceptatie en 3. Instructie (Van Gils, 2003 p. 9)

Uit de uitspraken van de respondenten kunnen we opmaken dat de functies acceptatie en instructie in het gehele proces volledig buiten beschouwing zijn gelaten. De respondenten hebben veelal kritiek geleverd op het feit dat de noodzaak voor de verandering niet goed is overgebracht. Waarmee ik onder de noemer van communicatie dan nog wil aanvullen dat je dan als communicatie je gehele doelgroep in je communicatieplan niet hebt meegenomen. Indien je communiceert naar medewerkers van wetenschappelijk niveau, is het van belang dat deze mensen willen kunnen begrijpen en verklaren. Het communiceren van de achterliggende gedachte en reden van de gehele structuurwijziging had het acceptatieproces misschien versneld, of in ieder geval versoepeld. Naarmate medewerkers beter op de hoogte zijn van belangrijke ontwikkelingen en gebeurtenissen binnen hun organisatie zal dit de betrokkenheid van de

medewerker verhogen. Gevolg daarvan is weer dat het verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerker tevens toeneemt. (Olsthoorn, 2002)

Met ingang van 1 januari 2011 wisten medewerkers binnen de organisatie niet waar ze moesten zijn voor bepaalde zaken. Wie was nu aanspreekpunt voor wat? Hier lag een kans voor communicatie om dingen te verduidelijken en de medewerkers te begeleiden in de nieuwe manier van werken. Het doel hiervan is tweeledig. Mensen voelen zich meer gesteund en accepteren de nieuwe manier van werken sneller.

4. TNO medewerkers zijn op de hoogte van de vorderingen in het proces naar een nieuw TNO

De communicatie over de reorganisatie heeft voornamelijk in een digitale vorm plaatsgevonden. Er is een intranetpagina aangemaakt waar de voorgenomen besluiten en adviezen van de COR op werden geplaatst. De beleving van deze manier van communicatie over de stand van zaken met betrekking tot de reorganisatie was als volgt:

"Ik vond de berichtgeving ook uitermate diffuus en er was nooit een plek waar ik overzichtelijk kon zien wat de stand van zaken was, anders dan een soort blogachtig serieel document, en als je dan wil weten hoe zit het dan met de nieuwste stand van zaken over organisatiestructuur bijvoorbeeld, dan wist ik nooit waar ik dat kon vinden. "

"De communicatie over de reorganisatie vond ik zeer matig. Er werd verwacht dat je die informatie ging halen. En als je dat niet deed, nou dan had je de informatie niet. Als communicatie zo is dat je maar denkt dat alles maar vanzelf gaat, dus als je de informatie neerzet, dat dan iedereen het vanzelf weet en iedereen wordt geacht de wet te kennen en iedereen wordt ook geacht de TNO reorganisatie blijkbaar mee te maken zoals het van boven wordt bepaald. Dat vond ik allemaal maar matig."

Zoals in het begin van het stuk reeds beschreven staat zijn de bevindingen uit de interviews over de communicatie tijdens het gehele reorganisatieproces niet positief. Dit heb ik bovenstaand aan de hand van de doelstellingen waarover in de interviews door de respondenten een uitspraak is gedaan nogmaals geïllustreerd.

Hiermee is naar mijn mening ook de deelvraag 2: *Hoe is de communicatie over de reorganisatie door de medewerkers binnen het thema Gebouwde omgeving ervaren?* beantwoord.

7.4 Hoe hebben de medewerkers de reorganisatie ervaren?

Wat opvallend is, is dat de reorganisatie door de verschillende hiërarchische niveaus niet anders is ervaren. De perspectieven van de manager kwamen grotendeels overeen met de perspectieven van de medewerkers.

Wat mij in de rol van onderzoeker verbaasde is de positieve insteek van de respondenten over de kansen die de nieuwe organisatiestructuur geeft tot meer samenwerking. Alle respondenten die dit thema ter sprake brachten, stonden hier positief tegenover.

Wat mij persoonlijk het meest opviel is dat de respondenten nog niet eens zo zeer over de nieuwe manier van werken kritische geluiden lieten horen. De meest kritische geluiden bij de reorganisatie heb ik voornamelijk opgemerkt op het persoonlijke vlak. Bijvoorbeeld over het feit dat ROC-gesprekken veel strakker en minder mensgericht werden gevoerd. Het feit dat contracten van goed functionerende mensen niet worden verlengd omdat ze niet meer in het plaatje passen in de nieuwe situatie. Het feit dat er niet duidelijk is gecommuniceerd over nut en noodzaak van de gehele organisatiewijziging kreeg ik vaak terug van de respondenten. Het gehele proces van de reorganisatie is hard top-down doorgevoerd en kritische vragen van medewerkers tijdens een voorlichtingsbijeenkomst werden door het topmanagement afgewimpeld. Het instellen van meerdere controlemechanismen zodat mensen ineens met ingang van 1 januari 2011 worden beperkt in hun bewegingsvrijheid bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Het algehele gevoel wat ik heb overgehouden aan de uitspraken uit de interviews is dat er wel begrip was voor het anders organiseren van de organisatie en haar werkzaamheden maar dat de medewerker an sich zich voor tijdens en na het proces wel behoorlijk in de kou voelt staan want de mensen zijn in principe tijdens het gehele proces buiten beschouwing gelaten en dat voelt bij veel medewerkers niet goed. Dat kwam zeer zeker terug in de interviews.

De cultuur bij TNO binnen het thema Gebouwde omgeving kan wel tegen een stootje. In ieder geval dat is mijn perceptie van hoe er in de nieuwe organisatiestructuur door de medewerkers getracht wordt een goed werkbare situatie te creëren en dat er tegelijkertijd actief wordt gezocht naar vormen van samenwerking over de grenzen van de proposities. Ten tijde van het afnemen van de interviews waren nog niet alle routings en procedures duidelijk en het nieuwe verslagleggingsysteem nog niet werkend, maar de cultuur binnen TNO is er wel naar dat medewerkers serieus met de nieuwe situatie aan de slag gaan. Vakmanschap is hetgeen wat prevaleert binnen TNO .

7.5 Theorie welk buiten beschouwing is gelaten

De theorie van Peeters over het verschil tussen managen en organiseren is in de rest van het verslag buiten beschouwing gelaten omdat uit de intentie en de interpretatie van de

gehele organisatieverandering duidelijk werd dat het hier geen vorm van managen betrof maar het altijd over een vorm van organiseren ging. De gehele herinrichting van de organisatie is misschien niet vlekkeloos verlopen maar draaide wel om het anders organiseren van hoe er invulling wordt gegeven aan realiseren van organisatiedoelstellingen ten gevolge van een andere manier van aansturing.

De theorie van van Dinten over systeemgedreven organiseren en contextgedreven organiseren is in de rest van het verslag buiten beschouwing gelaten. De reden hiervoor is dat in mijn optiek de theorie over structuurdenken en procesdenken beter aansloot op de bevindingen en observaties in het verslag. Structuurdenken en procesdenken handelen met name meer over de wijze waarop betekenis wordt gegeven vanuit een organisatieperspectief terwijl systeemgedreven en contextgedreven organiseren in mijn optiek meer gaat over de intern- en extern gerichtheid van de organisatie en hoe je interne organisatie daar op aanpast. Ook een prima theorie maar deze lag niet in de lijn van dit verslag.

8. Aanbevelingen

8.1 Aanbevelingen aan TNO op basis van de data -analyse.

De aanbeveling aan TNO is bij een eventueel volgende reorganisatie een goed besef te hebben van wie de doelgroep is waar je naar communiceert. Het gros van de medewerkers van TNO heeft een wetenschappelijke achtergrond wat inhoudt dat men wil begrijpen en verklaren. De medewerkers hebben er behoefte aan hebben om te kunnen begrijpen waarom bepaalde veranderingen noodzakelijk kunnen zijn.

Alhoewel ik de aanpak van een organisatieverandering volgens de ontwerpbenadering goed kan volgen bij een organisatie zo omvangrijk als TNO en met het oog op het gestelde tijdsplan van de reorganisatie in minder dan 8 maanden. Als aanbeveling zou ik TNO graag willen meegeven om bij een volgende reorganisatie de mensen niet buiten beschouwing te laten in het gehele proces. Gezien het feit dat TNO een kennisinstelling is wat inhoudt dat de kennis en expertise van de medewerkers komt die bij TNO werkzaam zijn is je personeel je grootste kapitaal. De mensen die bij TNO werken maken TNO wat TNO is. Niet het topmanagement maar de medewerkers, die zijn belangrijk.

Uit de data-analyse bleek dat het vertrouwen in de organisatie is gedaald. Het vertrouwen in de organisatie kan volgens Covey (2006) worden hersteld door vertrouwen te geven. Als aanbeveling zou ik het management dan ook willen verzoeken meer vertrouwen te hebben in haar medewerkers. Indien het management zorgt voor een betere facilitering van haar medewerkers en een aantal controle mechanismen loslaat of

in ieder geval de teugels wat laat vieren dan zal het vertrouwen in de organisatie en het management weer groeien. Als de medewerker ziet dat het management vertrouwen geeft, zal de medewerker dit teruggeven. (Covey, 2006)

Een thematisch gestuurde projectorganisatie kan een goede organisatievorm zijn voor een kennisintensieve dienstverlener als TNO. Volgens Bloem is een succesfactor voor een organisatievorm als deze een excellente informatievoorziening. De informatievoorziening is op dit moment niet optimaal binnen TNO. Als aanbeveling zou ik TNO dan ook mee willen geven meer aandacht te schenken aan de behoefte voor informatievoorziening voor de medewerkers. Van welke informatie moeten zij worden voorzien om over de grenzen van de thema's heen te kunnen kijken en zodoende de gewenste afstemming, coördinatie, creatie van dwarsverbanden en synergie in de organisatie te realiseren.

8.2 Aanbevelingen aan TNO op basis van de theorie

Dit borduurt voort op de vorige stelling maar dan vanuit de theorie bekeken. TNO claimt zoals in het referentiedocument van de reorganisatie te lezen was een HTO High Trust Organization te willen zijn c.q. worden omdat deze organisaties vele malen beter presteren dan "gewone" organisaties. Indien dit nog steeds het streven is, dient TNO zichzelf anders te organiseren en vanuit het topmanagement meer vertrouwen te geven door middel van het verminderen van de controlemechanismen en zodoende haar medewerkers minder te beperken.

In de theorie wordt gesproken over de rol van retoriek. Aristoteles definieert retoriek als de kunst van het overtuigen door woorden. Woorden die we gebruiken om onze verhalen te vertellen, woorden waarmee we betekenis en interpretaties geven aan de "feiten" van ons dagelijks leven. (Aristotle, 1991) Zo wordt door het management van TNO tevens van retoriek gebruik gemaakt om de organisatieverandering te rechtvaardigen. Uit de argumentatieanalyse is gebleken dat in de gehanteerde argumentaties in bijna alle gevallen gebuikt werd gemaakt van drogredenen want de aanvaardbaarheid van het standpunt niet te goede komt. Aanbeveling aan het management van TNO is om in de toekomst bij gebruikmaking van retoriek zich af te stemmen op haar doelgroep (academici) en ervoor te zorgen dat de argumentatie deugdelijk of in ieder geval op zijn minst aannemelijk is.

Het management dient zich bewust te worden van het feit dat er door het management vanuit een andere organisatieparadigma naar de organisatie wordt gekeken dan hoe de medewerkers naar de organisatie kijken. Het management beziet de organisatie vanuit de stroming structuurdenken ofwel het modernistisch organisatieparadigma van Hatch en Cunliffe (2006), terwijl de medewerkers invulling geven aan de organisatie vanuit de

stroming van het procesdenken ofwel het symbolisch-interpretatief paradigma. Het ene is niet beter dan het andere maar het is simpelweg anders. Alleen de bewustwording van dit feit zou al een verschil kunnen maken bij hoe de organisatie zich beter zou kunnen organiseren.

9. Literatuur

- Aristotle (1991), *On Rhetoric*, Oxford University Press, Oxford (translated by George Kennedy)
- Ashfort, B.E., Mael, F.A., (1989). Social identity and the organization. *Academy of management review*, no. 14, p. 20-39.
- Bersselaar V. van den, 2007, *Wetenschapsfilosofie in veelvoud, fundamenten voor onderzoek en professioneel handelen*, Uitgeverij Coutinho, Bussum
- Block P, 1981, *Flawless consulting, A guide to getting your expertise used*, University Associates, San Diego
- Bloem J.G., Rosendaal R.E.G, 1999, *Projecten in control, informatievoorziening in projectgestuurde organisaties*, Kluwer, Deventer
- Boje, D.M. (2001). *"Narrative Methods for Organizational & Communication"*, Research Sage publications Ltd.: London.
- Bonet E, Sauquet A, 2010, *Rhetoric in management and in management research*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 No. 2, 2010 pp. 120-133
- Boonstra J.J., H.O. Steensma, M.I. Demenint, 2003, *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties, Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*, Reed Business Information, 's Gravenhage
- Boonstra, J.J. - *Dynamics of organizational change and learning*. - Chichester : Wiley, 2004
- Boonstra J.J., Caluwe de L., 2006, *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*.
- Burrell, G. en G. Morgan - *Sociological paradigms and organizational analyses*. - Londen : Heinemann, 1979
- Burr V., 2003, *Social constructionism second edition*, Routledge, East Sussex
- Covey S.M.R., Merrill R.R., 2006, *The speed of trust, the one thing that changes everything*, Free Press a division of Simon & Schuster Inc., New York
- Dinten W. van, Schouten I, 2008, *Zij zij gek of ben ik het, hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*, uitgeverij Eburon Delft
- Dinten W. van, *Met gevoel voor realiteit, over herkennen van betekenis bij organiseren*, Eburon Delft 2006
- Elving W.J.L., Bennebroek K.M., *Communicatie en organisatieverandering: de rol van commitment en vertrouwen*, *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, jaargang 33/2005 nr. 4
- Erlanson, D.A., Harris. E.L., Skipper, B.L. & Allen, S.D. (1993), *'Doing naturalistic inquiry: A guide to methods'*, Sage Publications: London.

Flory M., Oglesias O., 2010, Once upon a time, The role of rhetoric and narrative in management research and practice, Journal of Organizational Change Management Vol. 23 No. 2, 2010 pp. 113-119

Foucault M., 1972, The archaeology of Knowledge, London, Tavistock

Hatch, M.J., Cunliffe A., 2006, Organization Theory, second edition, modern, symbolic and postmodern perspectives, Oxford University Press Inc, New York

Jagd S., 2009, Designing High-Trust Organizations, paper presented for the workshop on information and organizational design, Brussels 20-21 April 2009

Maas A.J.J.A, 1997, Organisatiethoretische benaderingen, een schetsmatige kennismaking, Reader bladeren door organisatiewetenschappen 1e semester (September – december 2009)

Olsthoorn A.C.J.M., Van der Velden J.H., 2002, Elementaire communicatie, ThiemeMeulenhoff, Utrecht/Zutphen

Peter J., Heringa H., 2009, Bij welke reorganisatie werk jij? Over het verschil tussen managen en organiseren, Van Duuren Media B.V., Schiedam

Ridder, J.A. de (2004). Organisational communication and supportive employees. Human Resource Management Journal, 14, 20-30.

Rubin H.J., Rubin I.S., 2005, Qualitative interviewing, the art of hearing data, Sage publications: Londen.

Wierdsma A.F.M., Swieringa J., 2007, Lerend organiseren, als meer van hetzelfde niet helpt, Stenfort Kroese, Groningen

Van Eijbergen R., De Baaij R., Van Hagen J., 2007, Organiserend veranderen of veranderend organiseren: een praktijkboek over veranderkundige benaderingen en instrumenten, Academic Service, Den Haag,

Van Es R., 2009, Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren, Kluwer, Deventer

Verhoeven G., Schellens P.J., Argumentatieanalyse, reader methodologie premaster Bedrijfskunde (2009 -2011)

Weick K.E., 1979, The social psychology of organizing, Reading, Mass., 1969, 1979 (tweede druk)

Weick K.E., Suthcliffe K.M., Obstfeld D., 2005, Organizing and the process of sensemaking, Organization Science, vol.16 no.4 July-August 2005 pp.409-421, Informa

Weick K.E., 1993, The collapse of sensemaking in organizations: the mann Gulch disaster, Administrative Science Quarterly Volume 38 4, Michigan University

Zijlstra J., 2009, Tijdgeest wil een High Trust Organization, HRM Internationaal

TNO bedrijfsdocumenten:

Actualisering van het voorgenomen besluit "Aanpassing organisatie en werkwijze TNO", juni 2010

Ros R. van der, interview in LIFE, TNO personeelsmagazine, april 2011

Strategisch plan "Innoveren met impact" 2011-2014

Toelichting op het Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO, 2010

Veelgestelde vragen naar aanleiding van de presentaties van Raad van Bestuur, gegeven op de TNO Locaties, document op intranet van TNO

Voorgenomen Besluit Aanpassing Organisatie en Werkwijze TNO, april 2010