

NATUUR IN BEWEGING



Doctoraalstudie van:
Carla J.Th. Raben
Afstudeerdatum 27 mei 2005
Examennummer 264078
Begeleid door:
Dr. F.B. van der Meer
Prof. Dr. W.J.M. Kickert

NATUUR IN BEWEGING

**Een verklarend onderzoek naar de werking en effecten
van**

De Heijting Methode bij Directie Natuur

Ministerie Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit.

Inhoudsopgave	Pagina
Voorwoord	4
Samenvatting	6
HOOFDSTUK 1 Inleiding	7
1.1 De wereld om ons heen verandert	7
1.2 De bestuurlijke relevantie van veranderprocessen in het Openbaar Bestuur	8
1.3 Bedrijfsvoering in het Openbaar Bestuur	8
HOOFDSTUK 2 Probleemstelling, onderzoeksopzet en methodische verantwoording	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Aanleiding	11
2.3 De casus	11
2.4 De Doelstelling:	13
2.5 De Vraagstelling:	14
2.6 De Onderzoeksopzet en methodische verantwoording	15
2.6.1. Het type onderzoek	15
2.6.2. Het theoretisch onderzoek	15
2.6.3. Het empirisch onderzoek	16
2.6.4. De gegevensverwerking	18
2.6.5. Confrontaties	19
2.6.6. Slotconclusies	19
HOOFDSTUK 3 Veranderstrategieën voor het voetlicht	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Het begrip bedrijfsvoering	20
3.3 Algemene strategieën voor het teweegbrengen van verandering in menselijke systemen	21
3.3.1. Empirisch-rationele strategieën	21
3.3.2. Normatief-heropvoedende strategieën	22
3.3.3. Door macht dwingende benaderingen voor het totstandbrengen van veranderingen	23
3.4 Strategieën voor verbeteren van de bedrijfsvoering	24
3.4.1. De structuurstrategie van Mintzberg	25
3.4.2. De medewerkerstrategie	26
3.4.3. De strategie van belonen en straffen, de wortel en de stok	27
3.5 De Heijting Methode	28
3.5.1. Inleiding	28
3.5.2. De uitgangspunten en filosofie van DHM	28

3.5.3.	De hypothesen van DHM.....	30
3.5.4.	De resultaatgebieden van DHM	33
3.5.5.	De aanpak van DHM	34
3.5.6.	Zeven concepten:.....	37
3.5.7.	De instrumenten van DHM.....	38
3.5.8.	De Functieset	38
HOOFDSTUK 4 Algemeen versus specifiek.....		41
4.1	Inleiding	41
4.2	De confrontatie.....	41
4.3	Conclusies theoretische confrontatie.....	45
HOOFDSTUK 5 De toepassing de maat genomen		47
5.1	Inleiding	47
5.2	De realisatie van DHM.....	48
5.2.1.	Concept analyse van de praktijk in %	48
5.2.2.	Concept bonding in %	49
5.2.3.	Concept functionele rolaspecten in %	50
5.2.4.	Concept rol procesbegeleider in %.....	51
5.2.5.	Concept aanhaking bovenstroom en onderstroom in %	52
5.3	Eindconclusies Realisatie DHM.....	53
5.3.1.	Algemeen.....	53
5.3.2.	Verschillen tussen ondersteuners en leidinggevenden	53
5.3.3.	Tot slot.....	54
HOOFDSTUK 6 Er komt beweging in.....		55
6.1	Inleiding	55
6.2	De werking van DHM.....	55
6.2.1.	De essayvragen.....	55
6.2.2.	De interviewvragen over het proces van DHM.....	57
6.3	Samenvatting conclusies van het proces en de werking van DHM	72
6.3.1.	Indicaties voor de werking (het proces) van DHM, op basis van de essayvragen.....	72
6.3.2.	Conclusies op basis van de interviews	73
HOOFDSTUK 7 Effecten in de praktijk.....		77
7.1	Inleiding	77
7.2	De effecten van DHM gemeten aan de hand van stellingen (in %).....	77
7.3	De effecten van DHM gemeten aan de hand van essayvragen in de questionnaire.	83
7.4	De effecten van DHM gemeten aan de hand van de interviews	86
7.5	Slotconclusies effecten DHM.....	91

HOOFDSTUK 8	Praktijk versus theorie.....	93
8.1	Inleiding	93
8.2	De confrontatie tussen en de verklaring voor de beoogde en de werkelijke effecten van DHM.....	93
HOOFDSTUK 9	De Finale	104
9.1	Inleiding	104
9.2	Het antwoord op tussentijds gestelde vragen.....	104
9.3	Conclusies op basis van het theoretisch en empirisch onderzoek.....	105
9.4	Eindconclusie	106
9.5	Aanbevelingen.....	107
9.6	Reflectie	108
HOOFDSTUK 10	Literatuurlijst.....	109

BIJLAGEN

Bijlage 1 - DHM CONCEPTEN	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 2 - De questionnaire en begeleidenden brief	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 3 - De Bonding vragenlijst.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 4 - De realisatie van DHM.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 5 - Het proces en de werking van DHM	Error! Bookmark not defined.
Bijlage 6 - De effecten van DHM	Error! Bookmark not defined.

Voorwoord

In het najaar van 2000 besloot ik me aan te melden voor de studie bestuurskunde. Ik was op dat moment voorzitter van het bestuur van een federatie van vijf verpleegkundige beroepsverenigingen in de geestelijke gezondheidszorg (FVGGZ) en voelde een sterke behoefte mijn ervaringsdeskundigheid met theoretische kennis te onderbouwen. Een collega-bestuurder die op dat moment al met de studie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit was gestart had het over ‘*windows of opportunity*’, en mijn nieuwsgierigheid werd verder geprikkeld. Ik zie mezelf nog staan, op de zevende verdieping van het ‘M-gebouw’, uitkijkend over de Maas, bedenkend dat dit nu precies was wat deze studie voor mij zou kunnen betekenen, een venster op kansen en mogelijkheden.

Tijdens de colleges van het vak ‘verandermanagement’ wist ik al dat mijn afstudeeronderzoek over mensen en organisaties in verandering zou gaan. Mensen in veranderingsprocessen hebben, na tweeëntwintig werken in de geestelijke gezondheidszorg nog steeds mijn grote interesse en liefde. En daar kwam door deze studie, maar ook door de genoemde ervaring als voorzitter van de FVGGZ én als lid van de Raad van Toezicht van een GGZ instelling in Rotterdam de interesse voor het reilen en zeilen van organisaties bij.

Het boek *Verhalen van verandering* (Kickert en Van der Meer, 2002) geeft een sociale reconstructie van reorganisaties op vier ministeries. Het Ministerie van Justitie; Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (*Het Zwaluwproces*); Onderwijs en Wetenschappen en Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Toeval of niet, het onderzoek waarvan u nu het verslag gaat lezen speelt zich af op het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), bij de Directie Natuur (DN). Het *Zwaluwproces* ligt intussen ver achter het ministerie van LNV. Er zijn vele stappen gezet en een volgende reorganisatie (*de Kanteling*) bij DN / LNV (kortweg: DN) bevindt zich in de laatste fase. Dit is het moment dat DN het bureau Heijting & Weerts (H&W) inschakelde om door middel van De Heijting Methode (DHM) het veranderproces te begeleiden dat de naam ‘Professionaliseringsimpuls; *samen werken met beleid*’ kreeg. Tijdens het proces van de Kanteling is het aantal beleidsteams verkleind, evenals het Management Team (MT) en zijn taken en medewerkers opnieuw verdeeld over de teams. De meeste aandacht van de Kanteling ging naar de beleidsteams. Het doel van de Professionaliseringsimpuls *Samen werken met Beleid* was enerzijds vergroten van de doelmatigheid en doelgerichtheid van de ondersteunende teams (teams secretariaat, het team planning en verantwoording en het team bedrijfsbeheer) en een verbeterde samenwerking tussen de beleidsteams en de ondersteunende teams. Ik vat dit samen als verbetering van de bedrijfsvoering. Anderzijds was het doel van de Professionaliseringsimpuls dat, na alle aandacht voor de beleidsteams, de ondersteunende teams nu extra aandacht krijgen om ‘het been bij te kunnen trekken’.

Intussen kruisten de paden van Edda Heijting, directeur van het bureau H&W, en mijn persoon elkaar. Wij voerden meerdere gesprekken met elkaar over DHM en zo raakte ik steeds meer op de hoogte van de uitgangspunten en filosofie van DHM. En nam mijn interesse in deze methode toe. Toen zij mij vroeg om de effecten van deze door haar zelf ontwikkelde verandermethode te onderzoeken hoefde ik niet lang over na te denken voordat ik daarmee instemde. Zo geschiedde en het resultaat hiervan ligt nu voor u.

Tot mijn spijt kunnen mijn ouders deze mijlpaal in mijn leven niet meer meemaken. Gelukkig zijn er vele anderen met wie ik mijn blijdschap en trots kan delen. Een aantal mensen wil ik speciaal bedanken. Allereerst Edda Heijting, voor haar verzoek en haar niet aflatend enthousiasme, ook al duurde het allemaal veel langer dan gepland. Edda, Elly Hilgeman en Ben van Miltenburg voor hun bijdrage aan het ontwikkelen van de concepten van DHM. Elly voor het kritisch meedenken in de premature fase. Sjaak Krombeen voor zijn grote steun en constructieve kritiek in de meer volwassen fase van het onderzoeksrapport en voor zijn creatieve bijdrage aan de lay-out. Van harte bedank ik alle medewerkers en leidinggevenden van DN / LNV die hebben meegewerkt aan het onderzoek. En natuurlijk Jacques Bakker, plaatsvervangend directeur van DN die me in de gelegenheid stelde het onderzoek uit te voeren. Zonder hen was dit rapport niet tot stand gekomen.

De keuze voor Frans-Bauke van der Meer als mijn onderzoeksbegeleider was voor mij vanzelfsprekend vanwege zijn kennis en ervaring op het gebied van veranderprocessen. Ik dank hem voor zijn rust en kalmte en de manier waarop hij me hielp op het goede spoor te blijven. De keuze voor Walter Kickert als tweede beoordelaar komt voort uit het feit dat hij, samen met Frans-Bauke van der Meer, het *Zwaluwproces* bij LNV heeft onderzocht en beschreven.

De klus is geklaard, het venster staat open!

Carla J. Th. Raben
Gouda, april 2005

Samenvatting

De titel “Natuur in beweging” is gekozen vanwege het veranderproces bij de Directie Natuur van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (DN/LNV). Het doel van het veranderproces is verbetering van de bedrijfsvoeringprocessen. Dit veranderproces is ontstaan dankzij de toepassing van De Heijting Methode (DHM). De titel “Natuur in Beweging” geeft uitdrukking aan het resultaat; er is beweging ontstaan bij DN/LNV. Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de werking en de effecten van DHM.

Het Openbaar Bestuur in Nederland is voortdurend aan verandering onderhevig. Vaak zijn die veranderingen ingegeven door of het gevolg van bezuinigingen. Mede hierdoor neemt de aandacht voor bedrijfsvoeringprocessen in het Openbaar Bestuur toe. Enerzijds uit efficiëntie- en effectiviteit oogpunt. Anderzijds ook om redenen van legitimiteit, want een overheid die bezuinigingen bepleit en er zelf met de pet naar gooit, boet snel aan geloofwaardigheid in.

Dit onderzoek is niet bedoeld om DHM met andere verandermethodieken te vergelijken. Het richt zich specifiek op de vraag welke veranderingen bij DN/LNV door de toepassing van DHM zijn ontstaan, hoe ze zijn ontstaan en wat de effecten ervan zijn. En of de gerealiseerde effecten overeenkomen met de beoogde effecten van DHM.

De onderbouwing van DHM is gevonden in beschrijving van de uitgangspunten, filosofie en hypothesen. Deze beschrijving is getoetst aan bestaande literatuur over geplande veranderprocessen met de vraag: “houden de uitgangspunten, filosofie en hypothesen van DHM stand ten opzichte van de literatuur”? DHM blijkt raakvlakken te hebben met strategieën die ‘kennis en leren’ als belangrijke hefboom voor verandering gebruiken en met de Human Relation School.

DHM onderscheidt zich doordat ze losstaande verbeteracties in de organisatie met elkaar verbindt, door de consequente aandacht voor het effect van gedragingen van leidinggevenden en medewerkers op samenwerking en resultaat en doordat ze een instrumentele benadering koppelt aan een mensgerichte benadering. Deze contradictie, enerzijds sturen op basis van vertrouwen en anderzijds sturen op basis van instrumentarium, blijkt aan te sluiten bij uiteenlopende percepties van medewerkers en leidinggevenden. Het empirisch onderzoek komt tot stand op basis van de antwoorden op questionnaires én op basis van interviews. Uit de analyse van de gegevens blijkt dat DHM wordt toegepast als voorgeschreven. Dit vormt de basis om conclusies te kunnen trekken.

Eén van de conclusies is dat er interessante verschillen tussen medewerkers en leidinggevenden zijn waar te nemen. Het blijkt dat medewerkers zich vooral aangesproken voelen door de mensgerichte benadering van DHM. Leidinggevenden zijn meer geïnteresseerd voor de combinatie van een instrumentele en mensgerichte benadering. De conclusies op basis van het proces leveren belangrijke handvatten om het procesmanagement van DHM te verbeteren. Om de deelnemers gemotiveerd te houden moeten ontwikkeldoelen die meer tijd vergen worden afgewisseld met snelle resultaten. En communicatie over de stand van zaken blijkt cruciaal te zijn, evenals de voorbeeldfunctie van leidinggevenden. Een vereenvoudigde vorm van de softwaretool ‘de Functieset’, naast de huidige, zal tot meer effect en gebruiksvriendelijkheid leiden. Effecten van DHM zijn onder andere te zien in toename van zekerheid, toename van begrip voor het werk van anderen, meer betrokkenheid bij collega’s, meer kennis van bedrijfsvoeringprocessen, en toename van kennis, houding en vaardigheden.

Kortom, DHM heeft de directie *Natuur in Beweging* gezet.

HOOFDSTUK 1 Inleiding

1.1 De wereld om ons heen verandert.

Veranderingen zijn van alle tijden. En elke tijd brengt zijn eigen veranderingen met zich mee. Het is aan het individu in de samenleving én aan organisaties om zich op een adequate manier aan te passen aan die veranderingen. Dat geldt niet minder voor het Openbaar Bestuur en, als onderdeel daarvan, de publieke sector. Mijn interesse gaat in dit onderzoek uit naar de vraag hoe leidinggevend en medewerkers in een organisatie kunnen worden ‘meegenomen’ in deze veranderingen. En welke methoden er zijn om het gewenste veranderproces op gang te brengen en de gewenste resultaten te bereiken.

Ter illustratie: de invloed van ICT in zijn algemeenheid en het internet in het bijzonder op gemeentelijke organisaties. Technologische ontwikkelingen maken levering van e-government diensten (Bekkers 2001) mogelijk. Dit kunnen *informatiediensten* zijn, zoals de mogelijkheid om folders te downloaden, maar ook *participatiediensten* waardoor de burger zijn stem kan laten horen in beleids- en besluitvorming. Een gemeente die zijn burgers door middel van het internet beter wil bedienen, moet zorgen voor een website die up to date informatie verstrekt. Maar ook dat de burger snel een adequaat antwoord krijgt op vragen die hij per e-mail stelt. Dit stelt niet alleen eisen aan de inrichting van ICT-systemen, maar ook aan de houding en attitude van de ambtenaar die steeds meer servicegericht moet zijn.

Een andere belangrijke verandering die zich momenteel in de samenleving voltrekt, is de toenemende roep om transparantie en verantwoording van bestede of te besteden overheidsmiddelen. Deze toenemende roep komt niet zomaar uit de lucht vallen, maar is enerzijds ingegeven door schaarse middelen als gevolg van bezuinigingen en anderzijds door de steeds mondiger burger die wil weten wat er met zijn belastingcenten gebeurt. Dit leidt ertoe dat de verdeling van die schaarse middelen en het rendement ervan, nauwlettend worden gevolgd. Om een voorbeeld te noemen; in de gezondheidszorg vindt momenteel een grote verschuiving plaats van budget-, naar outputfinanciering. Een thuiszorginstelling krijgt niet langer een *lump sum* die de organisatie naar eigen goeddunken kan besteden, maar moet afspraken maken met het Zorgkantoor over de te maken productie. En moet achteraf de productie die is afgesproken verantwoorden. Dit leidt tot vergaande veranderingen voor administratie-, en registratiesystemen, maar ook voor medewerkers. De professional moet zich niet alleen bezighouden met waar hij goed in is, verlenen van zorg, maar wordt nu ook geconfronteerd met de bedrijfsvoering. Onvolledige of geen registratie van een contact met de patiënt betekent geen inkomsten voor de organisatie, met alle consequenties van dien. In mijn dagelijks werk als procesbegeleider in de publieke sector, maar ook als lid van een Raad van Toezicht van een instelling voor geestelijke gezondheidszorg in Rotterdam, merk ik dat de omslag die van de professionals en leidinggevend gevraagd wordt, niet zo eenvoudig te realiseren is. Dit leidt bij mij tot de vraag op welke manier gewenste veranderingen in gang gezet kunnen worden en welke methodieken daarvoor gehanteerd kunnen worden. In het voor u liggend onderzoeksrapport beschrijf ik een veranderproces in het Openbaar Bestuur dat zich met behulp van De Heijting Methode (DHM) richt op verbeteren van de bedrijfsvoering bij Directie Natuur van het ministerie Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (DN / LNV).

1.2 De bestuurlijke relevantie van veranderprocessen in het Openbaar Bestuur

De vraag hoe veranderprocessen verlopen, is onderwerp van studie in het vak verandermanagement, dat deel uitmaakt van de studie Bestuurskunde, differentiatie publiek-private bedrijfsvoering. Zoals beschreven in de voorgaande paragraaf wordt het Openbaar Bestuur door ontwikkelingen in de samenleving steeds weer geconfronteerd met vraagstukken over verandering en moet daar een antwoord op geven. Tegelijk willen overheden zelf veranderingen totstandbrengen en probeert het (publieke) management het interne en externe functioneren van organisaties te verbeteren (Van der Meer, 2002). Vragen over het hoe, wat en waarom van veranderprocessen en veranderkunde spelen dus een belangrijke rol in het Openbaar Bestuur. Dit is de eerste legitimatie van de bestuurlijke relevantie van dit onderzoek naar veranderprocessen.

1.3 Bedrijfsvoering in het Openbaar Bestuur

Het is dus de taak van het publieke management om het interne en externe functioneren van organisaties te verbeteren. Ik vat dit interne en externe functioneren samen als *bedrijfsvoering*. Het begrip bedrijfsvoering zal ik in hoofdstuk 2 nader toelichten. Daarnaast komt er ook vanuit het Openbaar Bestuur aandacht voor vergroten van transparantie en meetbaarheid. Dit blijkt uit de nota: ‘Van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording’ (VBTB, Ministerie van Financiën, 1999).

Oosterom en Soons (2002) stellen: “Met het uitbrengen van de nota ‘Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording’ (VBTB-nota) is het proces gestart om te komen tot een meer beleidsmatige begroting en verantwoording. Daarbij is onderkend dat bedrijfsvoering feitelijk de infrastructuur vormt die nodig is om de beleidsdoelstellingen te kunnen bewerkstelligen”. Of anders gezegd: om de beleidsdoelstellingen te bereiken is een goed functionerende en intern samenhangende bedrijfsvoering een kritische succesfactor. Er is nog een reden voor de aandacht voor bedrijfsvoering: *politieke stuurbaarheid*.

Politieke partijen die met elkaar de regering vormen, leggen hun doelstellingen vast in het Regeerakkoord. Er is een bepaalde hoeveelheid geld beschikbaar om de klus te klaren. Om dit zo goed mogelijk te doen is het belangrijk dat het overheidsapparaat effectief en efficiënt werkt. Het is mijn stelling dat een geoliede bedrijfsvoering hierbij een kritische succesfactor is. Daar komt bij dat de burger weinig waardering heeft voor een overheid die oproept tot bezuiniging en meer effectiviteit en efficiëntie en er intussen zelf met de pet naar gooit. Over vier jaar, bij de volgende verkiezingen zal de burger de regeringspartijen opnieuw de maat nemen alvorens hij zijn stem uitbrengt. Maar niet alleen de herverkiezing van politici staat op het spel. Het vertrouwen van burgers in de overheid wordt onder andere bepaald door de mate waarin deze overheid erin slaagt zijn beloftes waar te maken. Het is mijn overtuiging dat verbeterde bedrijfsvoering bijdraagt aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen en daarmee aan de legitimiteit van de overheid. Legitimiteit is de mate waarin een bevolking het bestuur achtenswaardig beschouwt.

Dit is de tweede legitimatie voor de bestuurlijke relevantie van dit onderzoek naar het veranderproces ter verbetering van de bedrijfsvoering bij de Directie Natuur van het ministerie van LNV.

Leeswijzer

De probleemstelling, onderzoeksopzet en methodische verantwoording leest u in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 beschrijft de literatuurstudie, inclusief de uitgangspunten en filosofie van DHM. Hierna staat in hoofdstuk 4 de confrontatie tussen de ‘algemene’ theorie over veranderstrategieën en DHM centraal. De empirische bevindingen staan beschreven in hoofdstuk 5, 6 en 7. Hoofdstuk 8 beschrijft de confrontatie tussen de beoogde en de gerealiseerde effecten en als laatste zijn in hoofdstuk 9 de conclusies en aanbevelingen te lezen. Elk hoofdstuk start met een inleiding waarin te lezen is op welke deelvraag antwoord wordt gegeven.

Tot zover het inleidende hoofdstuk. Nu volgen de probleemstelling, onderzoeksopzet en de methodische verantwoording.

HOOFDSTUK 2 Probleemstelling, onderzoeksopzet en methodische verantwoording

2.1 Inleiding

Zoals uit de oriëntatie op veranderprocessen en verbetering van de bedrijfsvoering, uit het vorige hoofdstuk, blijkt, is het Openbaar Bestuur door de tijd heen onderhevig aan tal van veranderingen. Deze zijn nogal eens ingegeven door de noodzaak tot bezuinigen. Bovendien is er een steeds kritischer houding ten opzichte naar de wijze waarop gemeenschapsgelden worden ingezet, wat de opbrengst ervan is, en hoe de politieke besluitvorming inclusief de rol van de volksvertegenwoording, is verlopen. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek naar de Betuwelijn en de Noord—Zuidlijn. Naast deze besluitvorming gaat het, zoals aangegeven, om efficiëntie en effectiviteit van de bestedingen, met andere woorden: is het gebeurd tegen zo min mogelijk kosten en heeft het geleid tot het gewenste resultaat. Mijn stelling is dat verbetering van de bedrijfsvoering zal leiden tot meer effectiviteit en vergroten van efficiëntie. En dat hierdoor de politieke stuurbaarheid vergroot wordt, waardoor de legitimiteit van de overheid toeneemt. Volgens Bovens (2001) wordt de legitimiteit van het Openbaar Bestuur beïnvloed door vier krachtenvelden. Democratie (responsiviteit en participatie), Doeltreffendheid en Doelmatigheid (doelbereiking en middelenbeheer), Integriteit (onkreukbaarheid en ethisch verantwoord) en Rechtmatigheid (wetmatigheid en behoorlijk bestuur).

In mijn werk als procesbegeleider kom ik regelmatig in aanraking met verandertrajecten en / of bedrijfsvoeringvraagstukken in de Publieke Sector. Zo ben ik in contact gekomen met DHM. DHM is een planmatige aanpak voor verbeteren van de integrale bedrijfsvoering in (vooral) de publieke sector. Integraal is: het in samenhang bekijken van de primaire en ondersteunende processen, de focus op de relatie tussen verschillende bedrijfsvoeringgebieden én de relatie tussen primaire en ondersteunenden processen. Kenmerkend voor de DHM is de mensgerichte benadering en de nadruk die wordt gelegd op de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers bij het uitoefenen van hun taak. En of zij weten en begrijpen wat er van hen verwacht wordt; of zij over voldoende middelen en instrumenten beschikken om hun taken naar behoren uit te oefenen én hiervoor de ruimte krijgen.

Een ander belangrijk begrip binnen DHM is *kennis*, als één van de voertuigen voor verandering. DHM is een aantal keren toegepast bij verandertrajecten ter verbetering van de bedrijfsvoering in de Publieke Sector.

2.2

Aanleiding

In het voorwoord en het inleidende hoofdstuk heb ik mijn interesse voor veranderprocessen aangegeven. Gedurende mijn loopbaan heb ik als sociaal-psychiatrisch verpleegkundige, maar ook later als beleidsadviseur meerdere veranderprocessen ‘ondergaan’. Soms was de aanleiding tot het veranderproces organisatorisch van aard, zoals een fusieproces, een andere keer ging het meer om inhoudelijke redenen, bijvoorbeeld de ontwikkeling en implementatie van een nieuw zorgconcept. En ondanks alle goede bedoelingen van de ‘veranderaars’ (opdrachtgevers, managers en / of medewerkers van externe bureaus) die deze processen moesten begeleiden, werden de doelen nogal eens niet gehaald. Of ze werden wel gehaald, maar ten koste van enthousiasme en betrokkenheid van de medewerkers (en soms ook leidinggevendenden) in de organisatie. In mijn visie gaat het mis omdat de ‘veranderaars’ onvoldoende aansluiten bij wat leeft in de organisatie. De geplande veranderingen werden te veel vanaf ‘de tekentafel’ ontworpen en te weinig in samenspraak met de mensen die met het resultaat uit de voeten moeten kunnen. Mijn praktijkervaring werd aangevuld met de theorie van het vak verandermanagement. Hierin kwam onder andere de ‘theorie E en theorie O’ van Beer en Nohria (2000) ter sprake. Op basis van onderzoeksresultaten pleiten zij voor een combinatie van ‘harde’ en ‘zachte’ elementen bij geplande veranderingen. Enerzijds gericht op maximalisering van ‘*shareholder value*’, anderzijds op ontwikkelen van de mogelijkheden van de organisatie. Die combinatie spreekt mij erg aan: de aanpak schuwt een *top-down* benadering niet en werkt tegelijk aan *bottum-up* participatie. En vooral dit laatste is iets dat ik bij veranderprocessen die ik heb meegemaakt zo vaak miste. DHM kent een vergelijkbaar uitgangspunt (de verandering wordt *top-down* ingezet en *bottum-up* ‘ingekleurd’). Daarnaast spreekt de mensgerichte benadering en het uitgangspunt dat de individuele medewerker en leidinggevende het aangrijpingspunt is voor organisatieverandering mij aan. Toen Edda Heijting mij vroeg of ik de werking en effecten van haar methode wilde onderzoeken, heb ik deze kans dan ook met beide handen aangegrepen, omdat het voor mij een manier is me verder in veranderprocessen en in DHM in het bijzonder te verdiepen. Mijn waardering voor en enthousiasme over DHM ontslaat mij er niet van de uitgangspunten, filosofie, werking en effecten met een kritisch oog te beschouwen. Het is aan de lezer om te beoordelen of ik daarin ben geslaagd.

2.3 De casus

Dit onderzoek naar de werking en effecten van DHM vindt plaats bij DN / LNV, in de periode november 2004. Zoals in het voorwoord staat, is DN in de afrondingsfase van het reorganisatieproces *De Kanteling*. Dit leidde tot minder en anders samengestelde beleidsteams. De focus van *De Kanteling* was gericht op de beleidsteams. Op het moment van afronding kwam de vraag aan de orde hoe de ondersteunende teams (team secretariaat, team bedrijfsbeheer en team planning en verantwoording) geholpen kunnen worden om het primaire proces zo optimaal mogelijk te ondersteunen. Dit is het moment dat DN het bureau Heijting & Weerts inschakelde om met behulp van DHM dit veranderproces, dat moet leiden tot die optimale ondersteuning, te begeleiden. Een veranderproces dat de naam: ‘Professionaliseringsimpuls, *samen werken met beleid*’ (kortweg: Professionaliseringsimpuls) kreeg.

De Professionaliseringsimpuls is in maart 2004 van start gegaan. Alle medewerkers van de ondersteunende teams, de teamcoördinatoren en het MT¹ zijn rechtstreeks betrokken bij het veranderproces. Door middel van interviews met alle medewerkers van de ondersteunende teams (kortweg: ondersteuners), een selectie van beleidsmedewerkers, alle beleidscoördinatoren, MT-leden en de opdrachtgever (plaatsvervangend directeur van DN) is het huidige en gewenste functioneren van de ondersteunende teams in kaart gebracht. En de samenhang en samenwerking met het primaire proces (de beleidsteams). In opdracht van H&W heb ik de interviews met de beleidsmedewerkers en –coördinatoren en twee MT-leden voor mijn rekening genomen. Op basis van de uitkomsten en analyse van de interviews is het Plan van Aanpak geschreven. De uitvoering hiervan (opleiden en begeleiden van de medewerkers van de ondersteunende teams en het MT) startte in maart 2004 en zou volgens planning tot juli 2004 duren. Uiteindelijk heeft de uitvoering van het plan van Aanpak, onder andere door de vele werkzaamheden die het Europese Voorzitterschap met zich meebracht, langer geduurd. Hierdoor kwam ook de planning van de uitvoering van mijn onderzoek onder druk te staan. Deze verschoof van de zomer naar november 2004, een moment dat de Professionaliseringsimpuls nog niet was afgerond en dus nog niet alle resultaten zichtbaar waren. Natuurlijk had ik het empirisch onderzoek liever uitgevoerd *na* afronding van de Professionaliseringsimpuls, om meer resultaten te kunnen laten zien. Desondanks heb ik, in overleg met de opdrachtgever besloten het empirisch onderzoek in november 2004 uit te voeren om een voor mij zeer geldige reden: de wens de studie af te ronden en de bul in ontvangst te kunnen nemen. Op dit moment bevindt de Professionaliseringsimpuls zich in de laatste fase.

Zoals in het voorwoord beschreven staat heeft het bureau Heijting & Weerts mij gevraagd de werking en effecten van DHM aan de hand van de casus DN / LNV te onderzoeken. Het voor u liggend onderzoek richt zich daarom niet op de casus als zodanig, maar op DHM. Ik ga om die reden dan ook niet verder in op de doelstellingen van de Professionaliseringsimpuls, hoe interessant deze op zichzelf ook zijn. Centraal staat de werking en effecten van DHM, zoals deze zich tegen de achtergrond van deze casus voltrekken. Tegelijkertijd staat de beoordeling van de werking en effecten van DHM door de respondenten uiteraard niet los van de oogmerken van de Professionaliseringsimpuls.

¹ Het MT bestaat uit vier MT-leden plus twee directieleden

2.4 De Doelstelling:

Mijn interesse gaat uit naar geplande veranderprocessen. Met veranderprocessen bedoel ik het geheel van denken en doen, handelen en voelen binnen en tussen mensen dat ontstaat door een bewuste actie (strategie) om een bepaald doel te bereiken en uiteindelijk (al dan niet) tot de gewenste resultaten en / of onbedoelde neveneffecten leidt.

In dit onderzoek spitst mijn interesse zich verder toe op veranderprocessen die met behulp van DHM worden uitgevoerd, die zich richten op verbeteren van de bedrijfsvoering binnen de publieke sector (in casu DN / LNV), én op de manier waarop deze veranderingen zich voltrekken. Verbetering van de bedrijfsvoering beschouw ik als een gepland en gewenst veranderproces. Het onderzoek is niet bedoeld om de werking en effecten van DHM te vergelijken met andere verandermethodes, maar richt zich sec op de vraag hoe DHM werkt en wat de effecten ervan zijn. De filosofie, hypothesen en aanpak van DHM zijn in dit onderzoek beschreven. Om deze theoretisch te kunnen onderbouwen én om vragen over verloop en resultaten van het veranderproces te beantwoorden is gezocht naar algemene theorieën over veranderprocessen. Dit is het eerste deel van het onderzoek. Daarna richt het onderzoek zich op het oordeel van leidinggevenden en medewerkers van DN / LNV over de werking en effecten van DHM. De onderzoeksgegevens zijn op twee manieren verkregen: door middel van questionnaires en door middel van interviews. Dit is het empirische gedeelte. Hierna start de analyse van de onderzoeksgegevens. Op basis van deze analyse kom ik tot betekenisgeving en onderbouwing met behulp van de literatuur. Zo werk ik toe naar mijn conclusies over de werking en effecten van DHM bij het veranderproces Professionaliseringsimpuls, *samen werken met beleid*. Tot slot doe ik aanbevelingen voor verder onderzoek.

2.5 De Vraagstelling:

Mijn interesse gaat uit naar geplande veranderprocessen. En meer specifiek naar de werking en effecten van DHM op de verbetering van de bedrijfsvoering bij DN / LNV.

Paragraaf 2.6 beschrijft de onderzoeksopzet. Allereerst komt het type onderzoek aan bod, opzet en daarna de methodische verantwoording. Hierin staat de werkwijze om te komen tot het antwoord op de centrale vraagstelling centraal, evenals de verantwoording voor de literatuurkeuze en de opzet en werkwijze van het empirisch onderzoek. Ook leg ik verantwoording af over de gegevensverzameling en over de conclusies die ik (mede) op basis van de confrontatie tussen theorie en empirie trek.

Op basis van bovenstaande kom ik tot de volgende vraagstelling:

Draagt DHM bij aan het veranderproces dat moet leiden tot verbetering van de bedrijfsvoering bij DN / LNV?

En zo ja, in welke mate? En hoe komt deze verbetering tot stand?

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden is gezocht naar antwoorden op de volgende deelvragen:

1. Om de filosofie, hypothesen en resultaten van DHM te kunnen toetsen is gezocht naar algemene theorieën over veranderprocessen. Zo is een theoretisch kader ontstaan om de filosofie, hypothesen en resultaten van DHM te confronteren. Dit leidt tot de vraag:
Welke analytische denkmodellen zijn er die een verklarende theorie over veranderprocessen bieden? Hierna zoom ik in op DHM en met de vraag:
2. Welke filosofie, hypothesen en uitgangspunten liggen ten grondslag aan DHM? En wat zijn de beoogde resultaatgebieden (effecten)? Om de werking en effecten van DHM te toetsen is het noodzakelijk te weten welke aanpak DHM voorschrijft. En of DHM in de onderzochte casus is toegepast zoals voorgeschreven. Dit leidt tot de derde deelvraag
3. Welke aanpak schrijft DHM voor? Welke stappen zijn in de methodiek te onderscheiden? Welke instrumenten worden gebruikt? Als het antwoord hierop duidelijk is komt de volgende vraag.
4. Welke conclusies kunnen op grond van de confrontatie tussen ‘algemene theorieën over veranderprocessen’ en de theorie van DHM worden getrokken? Houden de aannames van DHM stand ten opzichte van de literatuur over veranderprocessen? Na het theoretische deel komt de praktijk voor het voetlicht.
5. Wordt DHM toegepast als voorgeschreven? Deze vraag is een noodzakelijke tussenstap in het onderzoek. Om de werking en effecten te kunnen onderzoeken is het noodzakelijk vast te stellen of DHM wordt toegepast als voorgeschreven. Dit is de vraag naar de realisatie van DHM.
6. Hoe werkt DHM? Hier onderzoek ik met behulp van de casus bij DN / LNV hoe het proces van DHM totstandkomt. En vervolgens,
7. Wat zijn de gerealiseerde effecten?
8. Komen de beoogde effecten overeen met de werkelijke effecten?
9. Wat is de verklaring voor het optreden, of uitblijven van bepaalde effecten?
10. Welke conclusies zijn op basis van het theoretisch en empirisch onderzoek te trekken?
11. En tot slot: welke aanbevelingen zijn op basis van deze conclusies te geven?

2.6 De Onderzoekopzet en methodische verantwoording

2.6.1. Het type onderzoek

Door middel van deze studie zoek ik een verklaring voor de werking van DHM en de totstandkoming van beoogde effecten, of het uitblijven daarvan. Het gaat dus om een *verklarend* onderzoek. Dit type onderzoek richt zich op de vraag *waarom* bepaalde gebeurtenissen plaatsvinden of onderzoekt of bouwt een sociale theorie (Neuman, 1999) en zoekt naar redenen en oorzaken. Om deze reden heb ik me in de literatuurstudie niet verdiept in *normatieve* veranderconcepten die beschrijven hoe vanuit theoretisch perspectief, veranderingen *behoren* te lopen. Maar is de literatuur gericht op theorieën die verklaren *waarom* veranderprocessen zich op een bepaalde manier voltrekken. De *unit of analysis* is DN / LNV. De onderzoekspopulatie (de respondenten²) bestaat uit alle medewerkers van de ondersteunende teams van DN (tweeëntwintig personen), de teamcoördinatoren (twee personen), twee beleidscoördinatoren, één projectcoördinator en het MT (zes personen). De totale omvang van de populatie bedraagt vijftig personen.

2.6.2. Het theoretisch onderzoek

Om de werking en effecten van DHM te meten ben ik op zoek gegaan naar de filosofie, hypothesen en uitgangspunten die eraan ten grondslag liggen. De theoretische onderbouwing van DHM is beperkt. Om dit verder uit te bouwen is het beschikbare materiaal onderzocht. Drie bestaande artikelen over DHM en de software tool ‘De Functieset’ zijn gescreend op kenmerkende begrippen, die in een interviewronde zijn voorgelegd aan drie ‘DHM-experts’. Op basis van de uitkomsten van de eerste interviewronde zijn zeven concepten³ geformuleerd:

- Analyse van de praktijk;
- Bonding;
- Functionele rolaspecten;
- Rol procesbegeleider;
- Bovenstroom;
- Onderstroom en
- Aanhaking van bovenstroom met onderstroom

In een volgende interviewronde zijn de experts gevraagd voor elk van bovenstaande concepten houdingsaspecten, activiteiten en gerichtheid van de procesbegeleider te benoemen. Plus de bijbehorende indicatoren. Deze indicatoren hebben zij geformuleerd op basis van hun theoretische kennis en praktijkervaring.

Als laatste hebben de experts de beoogde resultaatgebieden met bijbehorende indicatoren benoemd. Vervolgens zijn de concepten met indicatoren opnieuw aan hen voorgelegd, met de vraag of ze meten wat ze moeten meten: wordt DHM gerealiseerd, wat is de werking van DHM en wat zijn de beoogde effecten? De experts gaven mij aan dat de indicatoren inzicht geven in de bijdrage van DHM aan het veranderproces ter verbetering van de bedrijfsvoering.

² Ik spreek over de respondenten als ik refereer aan de totale onderzoekspopulatie aan de beantwoorders van de questionnaire hebben geretourneerd. Als ik refereer aan de interviews spreek ik over ‘geïnterviewden’

³ In bijlage 1 leest u de volledige beschrijving van de concepten, houdingsaspecten, activiteiten en gerichtheid van de procesbegeleider, resultaatgebieden plus de bijbehorende indicatoren

Op basis hiervan concludeer ik dat de indicatoren valide zijn. Het complete overzicht van de concepten kunt u lezen in bijlage 1.

Gelijktijdig ben ik gaan zoeken naar algemene theorie over veranderprocessen. In de literatuurstudie heb ik zoals gezegd in paragraaf 2.6 theorieën gebaseerd op normatieve veranderconcepten buiten beschouwing gelaten omdat ik een verklaring zoek voor de *werking en effecten* van DHM. Om de empirie te kunnen confronteren met de theorie is daarom gezocht naar theorie die veranderprocessen beschrijft, en dus een *verklarende theorie* is. De literatuurstudie start met het brede theoretisch overzicht van Chin en Benne (1979) naar algemene strategieën voor het teweegbrengen van verandering in menselijke systemen bij geplande veranderingen. Ik heb voor dit onderzoek gekozen omdat het een overzicht biedt van verklarende theorieën over veranderprocessen en omdat *het bewust gebruik maken van kennis* in alle onderdelen van het overzicht centraal staat. En dit is ook een centraal principe van DHM.

Hierna zoom ik in op drie typen strategieën die gebruikt worden om veranderprocessen in organisaties tot stand te brengen: de structuurstrategie, de medewerkerstrategie en DHM. De structuurstrategie van Mintzberg onderscheidt zich het meest van beide andere strategieën. Dit is een bewuste keuze om veranderstrategieën ook vanuit een ander perspectief te bekijken.

2.6.3. Het empirisch onderzoek

Door middel van empirisch onderzoek bij DN onderzoek ik de werking en effecten van DHM. De casus als zodanig staat beschreven in paragraaf 2.3. Dit is de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Om conclusies over de werking en effecten van DHM te kunnen trekken, is het allereerst noodzakelijk te weten of DHM wordt toegepast zoals voorgeschreven. Met andere woorden: wordt DHM gerealiseerd? Een positief antwoord op deze vraag is een noodzakelijke én voldoende voorwaarde om conclusies over de werking en effecten te kunnen trekken. Het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden op een moment dat het veranderproces nog niet was afgesloten. De reden hiervoor is simpel; de datum van afstuderen naderde. In mijn conclusies zal ik hier rekening mee moeten houden. Het empirisch onderzoek is aan de hand van twee sporen uitgezet:

- Door verspreiding van schriftelijke vragenlijsten (questionnaires), onder dertig medewerkers, en leidinggevenden van DN/LNV
- Door het houden van semi-gestructureerde interviews met vier ondersteuners, één projectleider, twee teamcoördinatoren, twee MT-leden en twee beleidscoördinatoren.

Het eerste spoor is de questionnaires. Deze zijn aan alle medewerkers van de ondersteunende teams, teamcoördinatoren en leidinggevenden, in totaal dertig personen, van DN verstuurd die direct hebben geparticipeerd in het veranderproces. Eénentwintig questionnaires zijn geretourneerd. Dit is een respons van 70 %.

In de questionnaire⁴ zijn drie type vraagstellingen aan de orde. Bij de gesloten vragen, waarbij de respondent alleen uit een beperkt aantal aangeboden alternatieven kan kiezen, is onderscheid gemaakt tussen vragen waarop met behulp van een schaal van 1-5 een score gegeven kan worden én een reeks uitspraken waar de respondent op kan reageren met ‘eens’; ‘oneens’, of ‘geen mening’. Beide zijn een voorbeeld van een *Likert Scale* (Neuman, 1999) en zijn metingen op ordinaal niveau. Een meting op ordinaal niveau identificeert een verschil tussen categorieën of variabelen door hierin een rangorde aan te brengen. En maakt duidelijk of men het eens of oneens is met een stelling. De gesloten vragen zijn gebaseerd op de eerder beschreven indicatoren van de houdingsaspecten, activiteiten en gerichtheid van de procesbegeleider en van de resultaatgebieden van DHM. Met de gesloten vragen meet ik ten eerste of DHM is gerealiseerd ofwel: is DHM toegepast zoals voorgeschreven. Ten tweede meet ik met behulp van de gesloten vragen de mening van de respondenten over de effecten van DHM. Tot slot bevatten de questionnaires een aantal essayvragen waarbij de respondent geen beperkingen in de mogelijkheid van antwoorden is opgelegd. Met deze essayvragen onderzoek ik de mening van de respondenten over de procesbegeleider, het instrument ‘De Functieset’, en de werking en effecten van DHM.

Het tweede spoor is de semi-gestructureerde interviews. Een semi-gestructureerd interview is een vraagesprek dat zich kenmerkt door een vaste structuur waarbinnen de geïnterviewde de ruimte krijgt om zijn verhaal te doen.

In de interviews staan acht vragen over het proces, de instrumenten, de rol van de leidinggevende en procesbegeleider en de effecten centraal. Daarnaast is gevraagd naar de mening van de geïnterviewden over het waarom van de bereikte effecten, of het uitblijven daarvan. Hoe verklaren zij dit? Eén van de risico’s van sociaal-wetenschappelijk onderzoek is dat het gedrag van mensen, alleen al vanwege het feit dat zij onderzocht worden, verandert. Een klassiek voorbeeld hiervan is het Hawthorne-onderzoek, waarbij een toename in de productie zichtbaar was na iedere, ongeacht welke, verandering die werd aangebracht tijdens de observatie van een groep medewerkers van een fabriek. Niet de verandering als zodanig leidde tot de productiviteitsverhoging maar het feit dat men zich bewust was van de observatie (Neuman, 1999). Een tweede risico van sociaal-wetenschappelijk onderzoek dat kan leiden tot sociaal wenselijke antwoorden is dat men goed wil presteren, of wil dat de organisatie er goed af komt. Een hiermee verbonden risico is het gevoel van betrokkenheid dat respondenten bij de procesbegeleider kunnen hebben, wat ook zou kunnen leiden tot sociaal (on)wenselijke antwoorden of bias, vertekening.

In dit geval is er een derde risico dat kan leiden tot onderzoeksbias: het feit dat ik betrokken was bij het voortraject (de onderzoeksfase) bij DN ten behoeve van het plan van aanpak van de Professionaliseringsimpuls.

Om deze risico’s te verkleinen is in de begeleidende tekst van de vragenlijst expliciet gesteld dat niet de medewerkers en leidinggevenden van DN, DN als organisatie of de persoon van de procesbegeleider onderwerp van onderzoek is, maar DHM. Het onderzoek is gericht op aanwijzingen om DHM te kunnen verbeteren. In het licht daarvan is het belangrijk dat de vragenlijsten zonder voorbehoud worden ingevuld. Dit uitgangspunt is ook aan het begin van ieder interview benadrukt en mensen zijn uitgenodigd zo openhartig mogelijk te spreken.

Bovendien konden de vragenlijsten anoniem worden ingevuld, waarmee ik beoog de openhartigheid verder te vergroten. Verder zijn de risico’s op deze onderzoeksbias verkleind door vooraf duidelijk te maken dat de uitkomsten openbaar zijn.

⁴ Zie bijlage 2

2.6.4. De gegevensverwerking

De respons op de questionnaires is 70%. Dit is voldoende om conclusies te trekken. Wel is het belangrijk te vermelden dat niet alle questionnaires volledig zijn ingevuld. Van de 70% die is geretourneerd heeft iedereen de gesloten vragen ingevuld. De essayvragen zijn slechts door 27 % ingevuld. Dit is een onvoldoende respons om conclusies te trekken. Om deze reden verwerk ik de antwoorden op de essayvragen in de questionnaires niet bij de conclusies, maar gebruik ik ze als een *indicatie* van de mening van de respondenten.

Eenzelfde voorbehoud maak ik met betrekking tot het trekken van conclusies op basis van de stellingen, waarop de respondenten kunnen reageren met ‘eens’, ‘oneens’, of ‘geen mening’. De score *eens* geeft een *indicatie* dat de respondent het (voor het grootste deel) eens is met de stelling. Hij heeft een mening over de stelling en is het in ieder geval meer *eens* met de stelling dan *oneens*. Veel meer betekenis kan hieraan niet gegeven worden. Nog lastiger is de betekenis toekenning aan *oneens* of *geen mening*. Sommige respondenten geven dat ook aan: zo scoort iemand bij meer betrokkenheid bij collega’s, *oneens* en zet er tussen haakjes bij ‘die was er al’. De enige conclusie die bij score *geen mening* getrokken kan worden, is dat de respondent het *eens* noch *oneens* is. Hierom worden de *indicaties* van de effecten gemeten aan op basis van de stellingen getrokken, gebaseerd op de ‘*eens*’ scores. De ‘oneens’ en ‘geen mening’ scores blijven buiten beschouwing,

De questionnaires en interviews hebben veel gegevens opgeleverd. Om scherpe conclusies te kunnen trekken, is bij de antwoorden onderscheid gemaakt tussen de mening van de medewerkers van de ondersteunende diensten (kortweg: ondersteuners) en de leidinggevendenden (teamcoördinatoren en MT leden). De antwoorden op de gesloten vragen worden percentsgewijs met behulp van staafdiagrammen gepresenteerd. Op basis van de antwoorden op de gesloten vragen trek ik conclusies over de realisatie (is DHM toegepast als voorgeschreven) en de effecten van DHM.

De antwoorden op de essayvragen uit de questionnaire leveren indicaties op over de werking (het proces) en effecten van DHM. Om hierbij eigen interpretaties te vermijden, heb ik de aangeleverde teksten integraal overgenomen en als citaten opgenomen in het verslag.

En dan de verwerking van de gegevens uit de interviews. Op basis hiervan kom ik tot mijn conclusies over de werking en effecten van DHM. Gezien de hoeveelheid van de antwoorden en de beperking die is opgelegd aan de omvang van dit onderzoeksrapport is het bij de gegevensverwerking van de interviews niet mogelijk om alle antwoorden integraal over te nemen. Hierom heb ik de antwoorden geclusterd in *labels*. De labels weerspiegelen zo veel mogelijk de woordkeuze van de geïnterviewden. Bij de vraag: “wat is goed aan de methode” zeggen drie geïnterviewden “dat het bijdraagt aan bewustwording”. Deze antwoorden zijn vervolgens geclusterd in het label *bewustwording*. Bij de vraag: “wat is niet goed aan de methode” antwoorden de leidinggevendenden: “het duurt te lang”. Hieraan heb ik het label *tijdsaspect* gegeven. Waar nodig geef ik een omschrijving van de labels, zo omschrijf ik bij de vraag “wat is goed aan de procesbegeleider” het label *attributie* als: hij laat zien wat mijn aandeel in het geheel is. Citaten van de respondenten ondersteunen de labels.

Het aantal antwoorden dat onder een label is samengebracht is verschillend. Zo zijn er labels die zes antwoorden clusteren en labels die twee of drie antwoorden clusteren, enzovoorts. In taartdiagrammen wordt zichtbaar hoe de labels zich getalsmatig tot elkaar verhouden. Dit geeft een indicatie van het ‘gewicht’ dat aan de verschillende labels kan worden toegekend.

2.6.5. Confrontaties

In dit onderzoek pas ik op een aantal manieren confrontaties toe. Ten eerste binnen het theoretisch onderzoek door bij de bespreking per theorie vergelijkingen te maken met andere theorieën of met DHM. Daarnaast confronteer ik in hoofdstuk 4 de filosofie, uitgangspunten en hypothesen van DHM met de algemene theorie.

Vervolgens is de confrontatie tussen de empirische bevindingen en resultaatgebieden van DHM aan de beurt; komen de werkelijke effecten overeen met de beoogde effecten? En welke verklaring is daarvoor te geven? Bij de verklaringen voor het optreden van en / of uitblijven van de beoogde effecten maak ik gebruik van de conclusies uit de theoretische confrontatie. Zo bouw ik mijn betoog op dat uiteindelijk leidt tot mijn slotconclusies en aanbevelingen.

2.6.6. Slotconclusies

In hoofdstuk 9 trek ik finale conclusies en doe ik aanbevelingen.

Hiermee is de empirische cirkelgang, die start bij de theorie en de formulering van hypothesen, die in de praktijk zijn getoetst en op basis waarvan theoretische consequenties worden beschreven, voltooid.

HOOFDSTUK 3 Veranderstrategieën voor het voetlicht

De theoretische verkenning

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de theorie van veranderprocessen centraal en ontstaat het antwoord op de eerste deelvraag: *welke analytische denkmodellen zijn er die een verklarende theorie over veranderprocessen bieden?* Startend met een overzichtsstudie, waarna ik inzoom op veranderstrategieën die ten doel hebben de bedrijfsvoering van organisaties te verbeteren. Dit hoofdstuk geeft ook antwoord op de tweede deelvraag: *welke filosofie, hypotheses en uitgangspunten liggen ten grondslag aan DHM? Wat zijn de beoogde resultaatgebieden?* En de derde deelvraag: *welke aanpak schrijft DHM voor? Welke stappen zijn in de methodiek te onderscheiden? Welke instrumenten worden gebruikt?*

Om te kunnen reflecteren op het uiteindelijke onderzoeksdoel, de werking van DHM als verandermethode voor verbetering van bedrijfsvoering, wil ik zicht krijgen op de algemene theorie over veranderprocessen. De voor u liggende literatuurstudie is niet gericht op de vraag of DHM beter werkt dan een andere verandermethodiek, maar richt zich op theorieën die *normatieve* veranderconcepten beschrijven. De reden hiervoor is dat ik met dit onderzoek een verklaring zoek voor de *werking en effecten* van DHM op de gewenste verandering en op verbetering van de bedrijfsvoering, of het uitblijven daarvan. Om deze effecten in de praktijk te kunnen confronteren met de theorie zoek ik naar theorie die *veranderprocessen* beschrijft, en dus een verklarende theorie is. Een verklarende theorie richt zich op de vraag *waarom* bepaalde gebeurtenissen plaatsvinden of onderzoekt of bouwt een sociale theorie (Neuman, 1999) en zoekt naar redenen en oorzaken.

Een overzicht van algemene veranderprocessen heb ik gevonden in het onderzoek naar *algemene strategieën voor verandering in menselijke systemen* van Chin en Benne (1979). Daarna verdiep ik me in meer specifieke veranderstrategieën voor verbetering van de bedrijfsvoering. Tot slot staan filosofie, hypotheses en aanpak van DHM centraal.

3.2 Het begrip bedrijfsvoering

Het begrip bedrijfsvoering is één van de centrale begrippen uit dit onderzoek en wordt daarom hier nader uitgewerkt.

Van Dale omschrijft bedrijfsvoering als: *(wijze van) exploitatie van een bedrijf*. Omdat het in het onderhavige onderzoek gaat om een organisatie in het Openbaar Bestuur, heb ik gezocht naar een definitie die daarop van toepassing is. Zo kwam ik op de definitie die het ministerie van Financiën hanteert in het Referentiekader mededeling over de bedrijfsvoering (2002): *“bedrijfsvoering is de sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen binnen een ministerie om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Onder bedrijfsprocessen worden hierbij verstaan de primaire processen en de processen die hierbij faciliterend zijn”*.

Vooraf de toevoeging, *realiseren van de beleidsdoelstellingen* is onderscheidend ten opzichte van de definitie uit het bedrijfsleven, daar is immers het maken van winst de centrale doelstelling en dat is in de publieke sector niet het geval.

Een tweede reden waarom ik deze definitie goed toepasbaar vind in dit onderzoek, is de toelichting over bedrijfsprocessen:

“Onder bedrijfsprocessen worden hierbij verstaan de primaire processen en de processen die hierbij faciliterend zijn”. Tot de faciliterende of ondersteunende processen reken ik de zogenaamde PIOFHA processen: *personeel, informatie, organisatie, financiën, huisvesting en administratie*. DHM kenmerkt zich onder andere door een integrale aanpak met aandacht voor al deze bedrijfsvoeringgebieden en de relatie tussen de primaire en ondersteunende processen.

Met inachtneming van deze definitie en het kader van het onderzoek is mijn uitgangspunt voor dit onderzoek dat DHM zich richt op de processen binnen de primaire bedrijfsvoering (in dit geval dus de beleidsprocessen, inclusief strategische beleidsontwikkeling), de ondersteunende processen, en communicatie en strategische personeelsplanning) én de relatie tussen beide: een integrale aanpak.

3.3 Algemene strategieën voor het teweegbrengen van verandering in menselijke systemen.

Chin & Benne (1979) beperken zich in hun onderzoek naar algemene strategieën voor het teweegbrengen van verandering in menselijke systemen tot *geplande veranderingen*. Zij komen tot de conclusie dat veranderstrategieën in drie hoofdgroepen zijn te verdelen. Bij alle drie benaderingen is *kennis* een belangrijk instrument om patronen en gebruiken van de praktijk te wijzigen. Kennis is dan ook een instrument dat men bewust gebruikt om verandering tot stand te brengen. Dit is een raakvlak met DHM, waar kennis ook één van de voertuigen is om verandering tot stand te brengen.

De schrijvers stellen: “als nieuwe technologieën (bijvoorbeeld op het gebied van ICT) worden geïntroduceerd, stuiten veranderaars op menselijke problemen met betrekking tot weerstanden, angstgevoelens, bedreigingen van het moreel, conflicten et cetera. Daarom zal de veranderaar de behoefte gaan voelen aan een betere kennis van individueel en sociaal menselijk gedrag en aan op gedragswetenschap gebaseerde ‘menstechnologieën’ om een adequate oplossing te vinden voor de menselijke aspecten van de doelgerichte veranderingen”. De processen van het introduceren van veranderingen dienen daarom volgens de auteurs gebaseerd te zijn op kennis van het menselijke gedrag en gebruik te maken van inzichten uit de gedragswetenschap. Dit vertoont overeenkomsten met de filosofie en aanpak van DHM.

De drie hoofdgroepen van algemene strategieën voor het teweegbrengen van veranderingen in menselijke systemen die zij onderscheiden zijn:

3.3.1. Empirisch-rationele strategieën.

Onder deze noemer worden verschillende veranderstrategieën onderscheiden. Het uitgangspunt is dat de mens rationeel is, en bereid een bepaalde handelwijze te volgen, als hij ervan overtuigd is dat dit in zijn eigen belang is. Door het bijbrengen van algemene kennis en vorming vervult onderwijs een belangrijke rol in deze benadering. Ook *basisresearch* en verspreiding van kennis door algemene vorming, zoals via Postbus 51 waarbij de overheid het gedrag van de burger probeert wil beïnvloeden, is een voorbeeld van deze veranderstrategie. Een actueel voorbeeld is de campagne ‘FLASH! Elke dag in actie’, met als doel mensen bewust te maken van het belang van bewegen.. Een laatste voorbeeld is het gebruik van psychologische tests om de juiste persoon voor het werk te kunnen selecteren.

Het perspectief van deze strategie is: de mens is een calculerend wezen dat zijn gedrag zal aanpassen als hij daar voordeel bij heeft. Bereiken van ‘persoonlijk gewin’ is hierbij het voertuig om verandering teweeg te brengen. De tweede veronderstelling is dat de calculatie op rationele gronden gemaakt wordt. Hoewel emotionele of sociale aspecten zeker een rol in en zelfs onderwerp van calculatie kunnen zijn, staan ze in deze benadering niet op de voorgrond. Dit in tegenstelling tot DHM, waar sociale aspecten en relaties tussen mensen de kern is. En in tegenstelling tot wat Van der Meer & Van Dijk (2002) in hun onderzoek naar reorganisaties bij gemeentes hebben gevonden: zij stellen dat ook emotionele factoren (bijvoorbeeld geldingsdrang of identificatie met de initiator van het veranderproces) en sociale factoren (erbij willen horen, of de initiator is een invloedrijke persoon) mensen kunnen aanzetten tot ander gedrag. Dit vertoont overeenkomst met het proces van *bonding* van DHM. Hier wordt de relatie die de procesbegeleider opbouwt met de betrokkenen bewust gebruikt als instrument om verandering teweeg te brengen. Van der Meer en Van Dijk spreken over *sociale koppeling*, waarmee zij verwijzen naar de manier waarop een gebeurtenis of handeling verbonden raakt met het zingevingskader en handelingsrepertoire van de persoon. Een koppeling kan ook vooral *cognitief* van aard zijn, dan gaat het om inhoudelijke aspecten die aansluiten op bestaande cognitieve noties.

3.3.2. Normatief-heropvoedende strategieën.

Bij de normatief-heropvoedende strategieën wordt rationaliteit niet ontkend, maar het staat niet centraal. Men ziet in deze benadering de mens als van nature actief, op zoek naar impulsen en bevrediging van behoeften. “De mens zich laat leiden door de normatieve cultuur; door sociaal gefundeerde en gecommuniceerde betekenissen, normen en instellingen” (Chin & Benne, 1979). In deze benadering wordt de mens beschouwd als actief, op zoek naar impulsen en bevrediging van behoeften. Intelligentie wordt eerder als een sociaal dan een individueel gegeven beschouwd. Op persoonlijk niveau laat de mens zich leiden door geïnternaliseerde betekenissen, gewoontes en waarden. Chin & Benne onderscheiden verschillende benaderingen binnen deze strategie. De ene is gericht op de verbetering van de mogelijkheden tot probleemoplossing van een systeem, en de andere is gericht op het op gang brengen en stimuleren van groei bij de personen waaruit het te veranderen systeem bestaat. De relatie tussen de veranderaar en de te veranderen persoon of groep staat in beide benaderingen centraal. Dit is vergelijkbaar met de aanpak van DHM, waarbij de procesbegeleider doelbewust werkt aan het totstandkomen van de relatie met de medewerkers en leidinggevenden om vandaaruit tot verandering te komen. Niet-bewuste aspecten die een oplossing in de weg staan, moeten, volgens Chin & Benne, bewust gemaakt worden en de methodes en opvattingen uit de gedragswetenschap zijn hierbij hulpmiddelen. Ook dit komt terug bij DHM, waarbij gedrag (de manier waarop mensen in de organisatie met elkaar en hun werk omgaan) een belangrijk aangrijpingspunt is.

De onderliggende opvatting van deze twee benaderingen is dat mensen en systemen in staat zijn tot ontwikkeling en (persoonlijke) groei en tot ‘leren te leren’. Dankzij op ervaring gebaseerd leren ontstaat duurzame verandering in mensen en in menselijke systemen of groepen. Deze ervaring kan cognitief van aard zijn, maar ook bestaan uit non-cognitieve factoren zoals gevoelens, houding, normen en relaties. Bij DHM ligt de nadruk wat dit betreft vooral op de non-cognitieve factoren, met de meeste nadruk op houding (gedrag), normen en relaties.

De notie van leren te leren en duurzame verandering door te leren op basis van ervaring sluit aan bij de theorie van ‘*double loop learning*’ (de Man, 2003). Zijn betoog begint bij *single loop learning*: alleen bijsturen binnen een gegeven logica. Dit kenmerkt zich door eenzijdige beheersing van de situatie door zelf te winnen en anderen te laten verliezen (de Man, 2003). Negatieve emoties worden vermeden en rationeel optreden staat voorop. Deze manier van probleemoplossing volstaat volgens de Man bij enkelvoudige problemen. Bij ingewikkelde problemen is dit echter niet voldoende en staat deze manier van leren een oplossing in de weg, omdat slechts sprake is van bijsturen binnen hetzelfde stramien. Bij *double-loop learning* staat het sturen *zelf* ter discussie en wordt gereflecteerd op uitgangspunten achter het sturen. Het is een manier van leren waarin mensen hun eigen veronderstellingen kritisch bekijken en ‘leren beter te leren’. Ook Argyris en Schön (1978) hebben een bijdrage geleverd aan het wetenschappelijke debat over organisatieleren. Zij benoemen drie vormen van leren: single-loop, double-loop en deuterio-leren. Bij single-loop daar blijft het leerproces binnen een bepaald kader van normen, waarden en doelen. Bij double-loop is het leerproces meer ingrijpend en veranderen bepaalde grondslagen, veronderstellingen of waarden en normen mee. Deuterio-leren beschouwt men als de belangrijkste vorm van leren. Het betekent dat een organisatie leert van het falen van het systeem. Het is meta-leren dat bestaat uit het leren gebruiken van eerdere ervaringen en het trekken van lessen daaruit.

Chin & Benne stellen dat de mens zich laat leiden door sociaal gefundeerde en gecommuniceerde betekenissen. Bij Van der Meer en Van Dijk is *betekenisgeving* ook een belangrijk aspect. Zij beschrijven de totstandkoming hiervan vooral als een intern, persoonlijk proces, hoewel totstandkoming mede wordt beïnvloed door de sociale omgeving.

3.3.3. Door macht dwingende benaderingen voor het totstandbrengen van veranderingen

Bij deze strategieën ligt de nadruk vooral op het gebruik van economische en politieke sancties bij de uitoefening van macht. Of op het gebruik van morele dwang. Dit gebeurt door te appelleren aan schuld en schaamte. Politieke macht steunt op de wet en op sancties tegen degenen die deze wet overtreden. Bijvoorbeeld een verbod op leeftijdsdiscriminatie om te voorkomen dat ouderen bij sollicitaties buiten de boot vallen.

Als een persoon of groep in een sociaal systeem de wettige macht in handen heeft en sancties kan toepassen, dan kan deze persoon of groep door macht dwingende strategieën toepassen om de gewenste verandering te bereiken, zonder dat degene in het sociale systeem die niet over macht beschikt zich daarvan bewust is (Chin & Benne, 1979). De door macht dwingende manier om besluiten te nemen wordt dan als vanzelfsprekend aanvaard. Als een deel van het sociale systeem echter merkt dat zijn belangen niet gediend worden, kan het in verzet komen hiertegen. Bijvoorbeeld door ontevredenheid te zaaien over de machthebbers. Of door zich te organiseren in een vakbond en vandaaruit actie te voeren.

Het gaat hier vooral om een proces waarbij degenen met minder macht zich voegen naar de plannen, bevelen en het leiderschap van degenen die meer macht hebben. Dit hoeft geen irrationele keuze te zijn, als daarmee bijvoorbeeld het voortbestaan van het eigen dienstverband of de organisatie zeker gesteld wordt. De achterliggende opvatting in deze benadering is dat mensen sancties willen vermijden (of juist beloningen willen ontvangen) en hun gedrag daarop aanpassen. Van der Meer & Van Dijk beschrijven in hun studie naar gemeentelijke reorganisaties de totstandkoming van manieren van denken en doen bij mensen. Belangrijke begrippen hierbij zijn het al eerder genoemde zingevingskader en handelingsrepertoire van mensen of kortweg *repertoire*.

Van der Meer & Van Dijk veronderstellen dat een repertoire in de loop van de jaren door communicatie over en weer en ervaring is opgebouwd. Nieuwe ervaringen en interacties kunnen de patronen van denken en handelen beïnvloeden. Gedrag dat gericht is op het voorkómen van sancties, of juist verkrijgen van beloning kan ook worden opgevat als een *repertoire*. Tegelijkertijd stellen Van der Meer & Van Dijk dat wat de gekozen aanpak (lees: de sancties) teweegbrengt niet zozeer wordt bepaald door de bedoelingen of veronderstellingen van de initiatiefnemers (in dit voorbeeld de machtshebbers), maar door de *betekenistoekenning* en de reacties van actoren uit de gehele organisatie. Dit impliceert dat sancties kunnen leiden tot ongewenste of onverwachte reacties. Zo kan het instrument van prestatiebeloning door leidinggevendenden worden ingezet om medewerkers te stimuleren beter hun best te doen. Het is echter de vraag of de medewerkers het instrument ook als zodanig ervaren, of meer als een subjectieve beloning die voor de ene medewerker makkelijker haalbaar is dan voor de ander. In dat geval kan de maatregel tot demotivatíe leiden en daarmee een averechts effect hebben.

3.4 Strategieën voor verbeteren van de bedrijfsvoering

Na bovenstaande beschrijving van de drie algemene strategieën voor veranderprocessen, zoom ik verder in op de strategieën voor veranderprocessen die zich meer specifiek richten op verbetering van de bedrijfsvoering.

In het eerste hoofdstuk is de toenemende aandacht voor bedrijfsvoering in het Openbaar Bestuur beschreven. Nu ga ik op zoek naar strategieën die kunnen worden ingezet om veranderprocessen ter verbetering van de bedrijfsvoering in het Openbaar Bestuur op gang te brengen. Bijvoorbeeld de invoering van New Public Management (NPM), die begin jaren tachtig zijn intrede doet (Pollit en Bouckaert, 2000). Hierbij worden de cultuur en instrumenten van het bedrijfsleven tot voorbeeld voor de overheid gemaakt, waarbij publiek ondernemerschap een belangrijk begrip is. Daarnaast kenmerkt NPM zich door resultaatgerichtheid, bedrijfsmatig werken, aandacht voor concurrentie en klantgerichtheid. Maar ook de totstandkoming van agentschappen kan worden gezien als een maatregel om de bedrijfsvoering (in dit geval de uitvoering van beleid) te optimaliseren.

Ik beperk me in deze studie tot een beschrijving van drie soorten veranderstrategieën. Als eerste beschrijf ik wat ik noem de *structuurstrategie* van Mintzberg, daarna de *medewerkerstrategie* van onder andere de Human Relation School, de strategie van *belonen en straffen*. Het hoofdstuk eindigt met de beschrijving van DHM als verandermethode ter verbetering van de bedrijfsvoering.

3.4.1. De structuurstrategie van Mintzberg

Veranderingen komen tot stand door externe of interne impulsen. Externe impulsen ofwel invloeden van buiten zijn onder meer wijziging van wetgeving of verminderde afname van producten. Interne impulsen zijn bijvoorbeeld tegenvallende productiecijfers. Zowel interne als externe impulsen kunnen aanleiding zijn tot een structuurverandering. Een structuurverandering kan op bescheiden schaal plaatsvinden, of omvangrijk zijn en de hele organisatie betreffen. Binnen de overheid is de vorming van agentschappen zo'n ingrijpende verandering. De vorming van agentschappen is bedoeld om de uitvoering van het beleid beter tot zijn recht te laten komen en minder onder invloed te laten staan van de politieke waan van de dag. De structuurverandering is in dit geval gericht op het doorbreken van de dominantie van de beleidsmakers. Structuurveranderingen komen vaak topdown tot stand.

Mintzberg is een exponent van de structuurstrategie. In zijn boek *Structures in Five* (1983)) schrijft hij: "wat is er belangrijker voor het effectief functioneren van onze organisaties –van reparatiebedrijven tot autofabrieken en van politiekorpsen tot regeringen- dan het ontwerp van de structuur?"

Mintzberg onderscheidt vijf basisonderdelen van iedere organisatie. De strategische top; het middenkader; de uitvoerende kern; de technostructuur en de ondersteunende diensten. Afhankelijk van verschillende parameters zoals de omgeving, leeftijd en grootte van de organisatie en coördinatiemechanismen komt hij tot vijf configuraties waarlangs een organisatie ingericht kan worden. Dit zijn de eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de adhocratie. Als bijvoorbeeld de omgeving van de organisatie ingrijpend veranderd zal Mintzberg vanuit zijn visie de oplossing niet zoeken bij beïnvloeden van het organisatorisch handelen door gedragsbeïnvloeding van medewerkers. Mintzberg zal ervoor pleiten de structuur van de organisatie te veranderen. Het antwoord op een veranderende omgeving wordt gezocht in de structuur, niet in gedrag van medewerkers. Dit in tegenstelling tot DHM. Hier wordt het antwoord op de veranderende omgeving vooral gezocht bij de medewerkers. Het startpunt bij DHM is niet de structuurverandering. Dit betekent echter niet dat een structuurverandering te allen tijde wordt uitgesloten. Gaandeweg het veranderproces kan blijken dat behalve verandering op medewerkerniveau ook een structuurverandering noodzakelijk is, en DHM schuwt dit niet.

Van der Meer & Van Dijk spreken in hun studie naar gemeentelijke reorganisaties ook over de invloed van structuurverandering op het organisatorisch handelen. Zij zijn van mening dat de verwachtingen die de plannenmakers hebben bij de structuurverandering niet altijd uit hoeven te komen. En verklaren dit door een aantal factoren: een reorganisatie is nooit één beslissing. Ringeling (1993) spreekt in zijn boek *Het imago van de overheid* over de invloed die de omgeving uitoefent op het Openbaar Bestuur. De *contingentiebenadering* gaat ervan uit dat niet alleen de activiteiten en hun gevolgen zelf, maar de omstandigheden waarbinnen de overheid zijn werk moet doen de resultaten beïnvloeden. Of andere belangrijke krachten die invloed hebben op het resultaat. Van der Meer en Van Dijk: "meestal gaan er een aantal besprekingen overheen en elke stap in het proces voegt nieuwe elementen toe". Het uiteindelijke 'plan' is het resultaat van het overleg van verschillende betrokkenen. Maar niet alleen in de planfase, ook bij de uitvoering kunnen allerlei veranderingen in het oorspronkelijke plan optreden doordat steeds verschillende personen betrokken zijn die allemaal hun eigen interpretatie aan de oorspronkelijke plannen geven.

Dit lijkt sterk op wat Lindblom beschrijft in zijn artikel ‘*the science of muddling through*’ (1959). Hierin neemt hij stelling tegen de idee dat besluitvorming een rationeel proces is. Volgens Lindblom kenmerkt besluitvorming zich onder andere door incrementele veranderingen (stap voor stap), door wederzijdse aanpassingen en door onderhandelen. Volgens Van der Meer en Van Dijk kunnen ook bij het feitelijk functioneren in het nieuwe structurele arrangement herdefinities ontstaan. Zo verklaren zij het optreden van ongewenste en ongeplande effecten van structuurveranderingen. En komen tot de conclusie dat structuurveranderingen wel invloed hebben op het organisatorisch handelen, maar die invloed wordt niet alleen bepaald door de karakteristieken van het arrangement.

3.4.2. De medewerkerstrategie

Deze strategie kenmerkt zich door de idee dat de medewerker de sleutel vormt om de prestaties van de organisatie en de bedrijfsvoering te verbeteren. Vanuit dit perspectief zijn verschillende strategieën denkbaar. De Human Relation School is ontstaan vanuit deze gedachte.

Het zogenaamde Harvard model (de ‘zachte’ variant van HRM) of ‘high commitment’ model, kenmerkt zich onder andere door invloed van de werknemer (bijvoorbeeld op de werkprocessen) en de congruentie tussen het belang van de leiding en het belang van de werknemers. Het streven is gericht op bereiken van intrinsieke motivatie. Eén van de aannames van het Harvard-model is dat een sterke betrokkenheid van medewerkers leidt tot betere en hogere prestaties. Hier ligt een overeenkomst met DHM, waar de nadruk onder andere ligt op de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers bij het uitoefenen van hun taak, en de hypothese dat intrinsieke motivatie leidt tot betere kwaliteit van arbeid en werk. Het is de kunst medewerkers hiertoe zo veel mogelijk uit te dagen. Het Harvard model hecht sterk aan de directe invloed van werknemers op hun eigen werk, een overeenkomst met de filosofie van DHM. Het gaat in het Harvard model om invloed op de werkplek en arbeidstaak (Steijn 2001). De hieruit voortvloeiende cruciale strategische vraag is de invloedsverdeling tussen leidinggevende en medewerker. De normatieve stelling is dat de creatie van belangenovereenstemming tussen werknemers en leiding afhankelijk is van de hoeveelheid invloed die werknemers in de onderneming wordt toebedeeld. Dit is een groot verschil met de benadering van Mintzberg.

Medewerkers komen in zijn benadering wel aan de orde, maar op een heel andere manier. Zo kent iedere configuratie specifieke kenmerken waaraan medewerkers of leidinggevendenden moeten voldoen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de formalisatie van gedrag via bureaucratische of organische weg; training en indoctrinatie van medewerkers en specialisatie van taken. Gedrag als zodanig vormt bij Mintzberg geen vliegwielt om het organisatorisch handelen te beïnvloeden om daarmee de bedrijfsvoering te verbeteren.

Van der Meer & Van Dijk besteden in hun onderzoek veel aandacht aan de vraag hoe medewerkers en leidinggevendenden tot bepaald gedrag komen. Zij stellen hierbij niet de directe invloed van medewerkers op hun eigen werk centraal, maar richten zich onder andere op de al eerder genoemde *betekenisgeving*. Actoren (een persoon of groep) benutten hun repertoires (zingevingskader en handelingsrepertoire) om betekenis toe te kennen aan de ontwikkelingen en van daaruit tot gedrag te komen. (Collectieve) betekenisgeving is volgens de auteurs de manier om dubbelzinnigheid te voorkomen en het gewenste handelen te bepalen. Voorts noemen Van der Meer & Van Dijk het begrip *koppeling* als voorwaarde om te komen tot nieuw gedrag. Koppeling verwijst naar de manier waarop een gebeurtenis of handeling verbonden raakt met repertoire-elementen van actoren.

Deze koppeling kan op vier manieren totstandkomen.

	Cognitief	Sociaal
Direct	<i>De inhoud van het plan raakt gekoppeld aan bestaande opvattingen en denkbeelden</i>	<i>De reactie op het plan wordt bepaald door de relatie met de initiator</i>
Indirect	<i>Derden brengen overwegingen en argumenten in waardoor elementen van het plan gekoppeld raken aan bestaande opvattingen en denkbeelden</i>	<i>De reactie op het plan wordt bepaald door de stellingname van derde actoren die als belangrijk worden gezien</i>

Uit: De wereld achter het loket. Van der Meer en Van Dijk, 2003.

3.4.3. De strategie van belonen en straffen, de wortel en de stok

Deze strategie is terug te vinden in de ‘harde’ variant van HRM, in het zogenaamde Michigan model, ook wel het ‘high-performance’ model.

Het Michigan Model kenmerkt zich door het centraal stellen van de kernfuncties van personeelsmanagement en prestatiebesturing door middel van beoordelen, belonen en ontwikkelen. Deze instrumenten worden in samenhang met elkaar én met de strategische visie van de organisatie ontwikkeld. De motivatie wordt vergroot door het toepassen van instrumenten, en komt dus extrinsiek tot stand. Belonen wordt bijvoorbeeld vertaald in individuele prestatie-indicatoren en prestatiebeloningen. De ‘straf’ zit aan de andere kant van de beloningsmedaille, als deze onthouden wordt.

De strategie van straffen en belonen wordt ook op macroniveau gehanteerd. Een voorbeeld van (dreigen met) straffen en belonen is het afdwingen van fusies door te dreigen de financieringskraan dicht te draaien zoals in de gezondheidszorg gebeurd is.

De strategie van straffen en belonen past in de derde hoofdgroep van Chin & Benne over machtsstrategieën. Het kan gaan om economische sancties: ontvangen of onthouden van prestatiebeloning. Maar ook om morele dwang waarbij schuld en schaamte wordt gebruikt als stok als de prestaties van één teamlid de totale prestaties van het team verminderen. Vanuit het perspectief van Van der Meer en Van Dijk kunnen vraagtekens gesteld worden bij de effectiviteit van deze methode. Zij tonen immers in hun studie naar gemeentelijke reorganisaties immers aan dat gedrag niet alleen wordt bepaald door genomen maatregelen (bijvoorbeeld prestatiebeloning), maar ook en vooral door de *betekenis* die mensen aan deze maatregelen geven. Het is denkbaar dat de prestatiebeloning een positief effect heeft op de persoon die hem ontvangt, maar een demotiverend effect op de persoon die hem *niet* ontvangt. Deze laatste kan, volgens de redenering van Van der Meer en Van Dijk er een heel andere betekenis aan geven en zich onheus behandeld voelen. Of vinden dat die ander helemaal geen prestatiebeloning verdiende. De prestatiebeloning kan, hoewel bedoeld als een positief en stimulerend instrument door deze betekenisgeving een negatieve uitwerking hebben en leiden tot ongewenste effecten als iemand minder in plaats van beter zijn best gaat doen.

Na deze strategieën ter verbetering van de bedrijfsvoering komt in de volgende paragraaf het onderwerp van studie aan bod: de verandermethode DHM.

3.5 De Heijting Methode

3.5.1. Inleiding

Als laatste onderdeel van dit theoretische hoofdstuk is nu de beschrijving van DHM als verandermethode aan bod. In een artikel is DHM als volgt omschreven:

“DHM begeleidt en leert leidinggevend en medewerkers blijvend geïnvolveerd te zijn met het leveren van prestaties op het gebied van bedrijfsvoering routines. DHM verbindt verbeteringen van de bedrijfsvoering planmatig en consequent aan het kennisniveau en gedrag van leidinggevend en medewerkers en vormt losstaande verbeteracties van organisaties tot één geheel.

DHM is een methode waarbij een mensgerichte benadering centraal staat en de nadruk ligt op kennis en de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers bij het uitoefenen van hun taak. Belangrijke vragen hierbij zijn of zij weten en begrijpen wat van hen verwacht wordt, of zij over de benodigde kennis beschikken, over voldoende middelen beschikken om hun taken naar behoren uit te oefenen én of zij hiervoor ook de ruimte krijgen” (Heijting 2004).

Onderstaand zijn eerst de uitgangspunten en filosofie van DHM beschreven, waarna de hypothesen van DHM centraal staan. Hierna komen achtereenvolgens de resultaatgebieden, de aanpak van DHM, de Functieset en de concepten aan bod

3.5.2. De uitgangspunten en filosofie van DHM

De *filosofie* beschrijft de gedachtegang achter de DHM, zoals door de DHM-experts is verwoord. Volgens deze filosofie vormen medewerkers het aangrijpingspunt voor verbetering van de bedrijfsvoering. DHM is gebaseerd op de opvatting dat verbeteringen alleen tot stand komen en geborgd worden als medewerkers daaraan mee kunnen doen. En kunnen aangeven waar die moeten plaatsvinden. Dit komt overeen met de ‘employee influence’ van het Harvard-model van HRM. Het Harvard model (de ‘zachte’ variant) kenmerkt zich onder andere door invloed van de werknemer (o.a. op de werkprocessen) en congruentie tussen het belang van de leiding en het belang van de werknemers (Jonker en Krombeen, 2004). De (deels) normatieve stelling is hier dat het bereiken van belangenovereenstemming tussen medewerkers en leidinggevend (één van de belangrijkste doelen van HRM), afhankelijk is van de hoeveelheid invloed die medewerkers in de onderneming wordt toebedeeld. En dan gaat het, net als bij DHM, om invloed van werknemers op de werkplek en in de arbeidstaak zelf. Een mensgerichte benadering is volgens de DHM-experts het instrument om medewerkers en leidinggevend blijvend betrokken te krijgen bij hun organisatie en bij het leveren van prestaties. De focus ligt hierbij op *bonding*: ‘het scheppen van collegiale, professionele en menselijke banden tussen medewerkers en dwars door hiërarchische bestuurs- of beheerslagen heen’ (Groenland en Heijting, 2003).

Bonding is één van de uitgangspunten van DHM. Het begrip staat voor een mensgerichte benadering waarbij het geheel van menselijke banden (inclusief de banden met de procesbegeleider) de hefboom vormt om tot verandering te komen. Het stoelt op de overtuiging dat kennis van de manier waarop mensen in de organisatie met elkaar omgaan essentieel is voor het begrijpen van problemen en vinden van oplossingen. Dit aspect komt in meer algemene zin terug in het onderzoek van Chin & Benne: de processen van het introduceren van veranderingen moeten gebaseerd zijn op kennis van het menselijke gedrag. Van der Meer en Van Dijk beschrijven hoe gedrag verandert door betekenisgeving die totstandkomt op basis van de relatie die de persoon in kwestie heeft met de initiator van een plan of opvatting, de sociale koppeling. De perceptie dat de persoon de basiseenheid is van de sociale organisatie komt terug bij 'het op gang brengen en stimuleren van groei in de personen waaruit het te veranderen systeem bestaat', een voorbeeld van een normatief-heropvoedende strategie (Chin & Benne, 1979).

Het proces van bonding begint met de analyse van de manier waarop mensen in de organisatie met elkaar omgaan en verbetering van de kwaliteit van deze functionele relaties. De procesbegeleider speelt hierin een belangrijke rol. Enerzijds zal hij door het proces van bonding medewerkers en leidinggevenden aan zich binden om zo verandering tot stand te brengen. Dit komt overeen met de sociale koppeling van Van der Meer en Van Dijk. Hieraan gekoppeld is de veronderstelling dat zijn gedrag wordt gezien als voorbeeldgedrag dat bij leidinggevenden en medewerkers tot navolging zal leiden.

Een ander uitgangspunt van DHM is dat in een organisatie vaak losstaande acties ter verbetering van de bedrijfsvoering worden gevoerd die onvoldoende tot resultaat leiden omdat ze niet of niet genoeg met elkaar verbonden zijn. DHM gaat op zoek naar deze losstaande verbeteracties, onder andere via de softwaretool 'De Functieset', en maakt de samenhang (of het ontbreken daarvan) zichtbaar. Deze filosofie en werkwijze komen niet terug bij de eerder beschreven strategieën ter verbetering van de bedrijfsvoering. De Toepassing van *kennis* als voertuig om tot verandering te komen is een volgend uitgangspunt. Medewerkers en leidinggevenden moeten weten wat van hen wordt verwacht, en zij moeten over de kennis en vaardigheden beschikken om hieraan te kunnen voldoen. Belangrijk is de toepassing van (nog aan te leren) kennis op de werkvloer. Kennis als instrument speelt ook een belangrijke rol bij de door Chin & Benne beschreven strategieën ten behoeve van geplande veranderprocessen.

Ten slotte is er het uitgangspunt dat duidelijk 'belegde' *verantwoordelijkheden*, *bevoegdheden* en *middelen* (VBM) essentieel zijn voor de bedrijfsvoering van de organisatie. De filosofie hierachter is dat verantwoordelijkheden niet waargemaakt kunnen worden zonder de bijbehorende bevoegdheden en middelen. Het is de praktijkervaring van de experts dat dit vaak niet op orde is en tot problemen leidt in de uitoefening van de taken. Hierbij kan de vraag gesteld worden hoe de uitgangspunten van enerzijds veranderen door een *mensgerichte benadering* (bonding) en anderzijds een meer *instrumentele benadering* (onder andere door de nadruk op verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen) zich tot elkaar verhouden. En tot de overtuiging dat de manier waarop mensen in een organisatie met elkaar omgaan essentieel is voor het begrijpen van problemen én voor het vinden van oplossingen. Hier lijkt sprake te zijn van twee verschillende benaderingen om te sturen, waarbij de mensgerichte benadering stoelt op vertrouwen en de instrumentele benadering juist niet afhankelijk is van de totstandkoming van vertrouwen is. Dit is een interessante spanning en roept de vraag op of beide benaderingen strijdig zijn met elkaar of elkaar juist versterken. In mijn slotconclusies zal ik deze vraag beantwoorden.

3.5.3. De hypothesen van DHM

Op basis van de bovenstaande uitgangspunten zijn hypothesen geformuleerd. Deze hypothesen worden aan de hand van de theorie en het empirisch onderzoek getoetst. Dit komt bij de slotconclusies aan de orde.

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven, is een uitgangspunt van DHM het belang van intrinsieke motivatie van medewerkers en leidinggevendenden. Dit leidt tot de hypothese:

- Een mensgerichte benadering leidt tot toename van de intrinsieke motivatie

De daaruit voortvloeiende opvatting is dat

- Intrinsieke motivatie leidt tot betere kwaliteit van arbeid én werk. Dit heeft een positieve uitwerking op het organisatorisch handelen. Deze verbetering zal dankzij toename van effectiviteit en efficiëntie leiden tot verbetering van de bedrijfsvoering. Een hierop aansluitende hypothese is dat
- Verbeteringen in de bedrijfsvoering van organisaties meer kans van slagen hebben als mensen in de organisatie (medewerkers én leidinggevendenden) bij het bewerkstelligen daarvan het uitgangspunt zijn en
- Verbeteracties in de bedrijfsvoering beter slagen als medewerkers en leidinggevendenden in staat zijn de functionele relaties met collega's positief op te bouwen en te behouden. En tot slot:
- Betere prestaties worden geleverd door leidinggevendenden en medewerkers bij een combinatie van een mensgerichte benadering met een beschikbare en complete set aan randvoorwaarden (instrumentele benadering).

DHM kent 'harde' en 'zachte' aspecten van bedrijfsvoering. De 'harde' aspecten hebben betrekking op 'het werk', de organisatorische en instrumentele voorwaarden binnen de bedrijfsvoering en noemt men de '*bovenstroom*'. Aan de andere kant daarvan komen de aspecten die betrekking hebben op "het gedrag" van de mensen, de '*onderstroom*', aan bod. Samen vormen ze 'De Functieset', een softwaretool die op maat te maken is.



figuur 1 De Functieset

Opvallend is de plaats van de module 'prestatie-indicatoren en normen', als onderdeel van de 'zachte kant'. Prestatie-indicatoren en normen zijn vastgestelde doelen die gehaald moeten worden en zijn daarom wellicht meer op hun plaats aan de 'harde kant' van de bedrijfsvoering. Volgens de DHM-experts vinden boven het waterpeil functionele en concrete activiteiten plaats, terwijl onder het waterpeil bondingprocessen totstandkomen. Ook hier de vraag wat de relatie is tussen bondingprocessen en prestatie-indicatoren en normen? Een sterke nadruk op prestatie-indicatoren en normen draagt het risico in zich dat het proces van bonding juist belemmerd wordt omdat mensen hun prestaties gaan vergelijken en / of daar op beoordeeld worden. Met het gevaar dat ze, zoals Van der Meer en Van Dijk hebben laten zien, daaraan een andere betekenisgeving zullen toekennen dan bedoeld. Ik kom hier in hoofdstuk 9, bij de slotconclusies op terug.

De procesbegeleider helpt medewerkers en leidinggevendenden inzicht te verwerven in de processen boven en onder water en in hoe deze elkaar kunnen beïnvloeden. Zo kan een medewerker over alle benodigde competenties (onderstroom) beschikken, als zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden (bovenstroom) niet op orde zijn, zal hij volgens de DHM-experts problemen ervaren in de uitoefening van zijn functie wat leidt tot inefficiëntie en ineffectiviteit. Een archiefbeheerder die niet over de bevoegdheid beschikt om van beleidsmedewerkers te eisen dat zij relevante documenten bij hem aanleveren niet effectief en efficiënt werken. Met alle gevolgen van dien, beleidsstukken die niet meer te vinden zijn en hogere kosten door de zoektijd. Een van de doelen van de Functieset is dat de dysbalans tussen de processen boven en onder water aan de oppervlakte komt.

De procesbegeleider verduidelijkt het probleem voor leidinggevenden en medewerkers en stimuleert het zoeken naar een oplossing. Het uiteindelijke doel is een balans aan te brengen tussen de aspecten die zich boven en onder het waterpeil bevinden. Dit leidt tot de hypothese:

- De processen boven en onder water beïnvloeden elkaar. Inzicht hierin en balans tussen bovenstroom en onderstroom draagt bij aan een effectievere en efficiëntere bedrijfsvoering.

De relatie tussen ‘hard en zacht’, is ook terug te vinden bij de Human Relation School, het Harvard model en het Michigan model.

Kennis, leren en gedrag zijn uitgangspunten van DHM om tot verandering te komen. Variërend van kennis over de organisatie(doelen) en vakkennis, tot kennis over de rol- en taakopvatting van collega's door zich actief in de ander te verplaatsen. Maar ook reflectie op het eigen gedrag en gedrag van collega's. Dit is de basis voor de hypothese:

- Kennis is een onmisbaar instrument om tot verandering te komen

De bondingbenadering vergt een niet-vrijblijvende houding van de opdrachtgever én procesbegeleider ten aanzien van de organisatieproblemen en de bereidheid te participeren in het bondingproces. De hieruit voortvloeiende hypothesen zijn:

- Een congruente houding van de opdrachtgever en van de procesbegeleider is een kritische succesfactor voor het welslagen van de aanpak. Goed voorbeeld doet goed volgen.
- Succesvolle gedragsverandering bij medewerkers is afhankelijk van goed voorbeeldgedrag van hun leidinggevenden

3.5.4. De resultaatgebieden van DHM

De door DHM beoogde effecten worden getoetst aan de werkelijke effecten. Onderstaand een beknopte beschrijving van de resultaatgebieden. Een gedetailleerde beschrijving, inclusief de indicatoren leest u in bijlage 1. De resultaatgebieden zijn steeds van toepassing op leidinggevend en medewerkers, tenzij anders beschreven

Resultaatgebied algemeen	Specifiek gericht op
Toename van inzicht en bewustwording	<ul style="list-style-type: none"> -de formele en informele processen van de organisatie -de samenhang tussen primaire en ondersteunende processen - de affectieve kant van de organisatie -werkprocessen -de relatie tussen eigen output en input van de ander -lacunes en dubbelingen in de “bovenstroom” -lacunes en dubbelingen in de “onderstroom” -de samenhang tussen de “bovenstroom” en de “onderstroom” -in wederzijdse belangen en afhankelijkheden
Toename van betrokkenheid bij het werk	<ul style="list-style-type: none"> -tussen leidinggevend en medewerkers en beide groepen onderling
Toename van draagvlak voor verandering	
Toename van verantwoordelijkheid voor eigen werkzaamheden	
Verbetering van bedrijfsvoeringprocessen	
Toename van begrip voor het werk van de ander	
Verbeterde samenhang en minder obstructies tussen primaire en ondersteunende processen	
Toename van positieve beeldvorming	<ul style="list-style-type: none"> -een positief beeld van de organisatie en de mensen daarbinnen
Verbeterde prestaties	<ul style="list-style-type: none"> - leidinggevend - medewerkers uit het primaire proces -medewerkers van de ondersteunende teams
Samenhangende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	<ul style="list-style-type: none"> -verantwoordelijkheden met bijbehorende bevoegdheden zodat de opgelegde rollen en taken kunnen worden waargemaakt
Toename van vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> -tussen medewerkers en leidinggevend en beide groepen onderling -in eigen kunnen
Toename van effectieve communicatie	<ul style="list-style-type: none"> -functionele relatieproblemen worden besproken

Toename kennis en vaardigheden en houdingsaspecten	<i>-ontwikkelen van competenties die bereiken van de organisatiedoelstellingen bevorderen -bedrijfsmatige kennis -toename van gewenst gedrag; bijvoorbeeld 'afpraak is afspraak'. Maar ook leidinggevend en die leiderschapsgedrag en voorbeeldgedrag vertonen.</i>
Vastgestelde normen voor eigen en andermans output	<i>-waar het werk aan moet voldoen</i>
Toename van formeel gezag	<i>-door toename van leiderschap bij leidinggevend en -in primaire en ondersteunende processen</i>
Losstaande verbeteracties zijn in kaart gebracht en vormen een samenhangend geheel.	

3.5.5. De aanpak van DHM

Een methode is 'een vaste, wel doordachte manier van handelen om een bepaald doel te bereiken' (van Dale 1995). DHM, kent een aantal stappen die moeten leiden tot het gewenste veranderproces.

Onderzoek en analyse van de bevindingen

DHM start met een analyse van de praktijk. Deze analyse bestaat uit een combinatie van deskresearch en interviews met medewerkers en leidinggevend. Via de deskresearch komen vaak 'oude' onderzoeksrapporten uit de la, die onderzocht worden op hun geldigheid en gebruiksmogelijkheden. De DHM-experts stellen dat hier een motiverende werking vanuit gaat, omdat medewerkers en leidinggevend zien dat 'wat ze eerder hadden bedacht nog niet zo gek was'. Ik onderschrijf deze gedachte, omdat het recht doet aan werk dat eerder verzet is en voorkomt dat het wiel opnieuw uitgevonden wordt. Dit vertoont overeenkomst met de notie van cognitieve koppeling van Van der Meer en Van Dijk, omdat het (her)gebruik van bestaand materiaal aansluit bij bestaande cognitieve noties. Deze koppeling is volgens hen voorwaarde om te komen tot nieuw gedrag. De interviews dienen om een goed beeld te krijgen van de organisatie, zijn medewerkers en leidinggevend. En het biedt hen de kans om aan te geven waar zij denken dat verbeteringen tot stand moeten komen en op welke manier. Tevens wordt de affectieve kant van de organisatie belicht. Hierbij gaat het om hoe men in de organisatie met elkaar omgaat, de vraag of er evenwicht is tussen positieve en negatieve feedback en of medewerkers zich betrokken voelen bij de (doelen van) de organisatie. De antwoorden geven een beeld van de formele en informele structuur. Ook wordt via deze analyse onderzocht welke verbeteracties recent zijn ingezet of nog actueel zijn. Via de analyse van de praktijk worden losstaande verbeteracties in relatie gebracht met doelstellingen van het huidige veranderproces.

Vaststellen van de analyse

In een bijeenkomst met de geïnterviewden presenteert de procesbegeleider de conclusies uit de onderzoeks- en analysefase. Vervolgens stellen de deelnemers kansen en knelpunten vast, die daarna input zijn voor het plan van aanpak. Hiermee wordt commitment bewerkstelligd en ‘van onderaf’ gebouwd aan verbeteringen. Dit is een manier om de intrinsieke motivatie, die ook in het Harvard-model wordt bepleit, te bewerkstelligen.

Plan van Aanpak en de beslisstructuur

Het plan van aanpak is gebaseerd op: de gegeven opdracht, de uitkomsten van het onderzoek, en de vaststelling hiervan door de geïnterviewden. Er wordt een interne ‘projectleider’ aangesteld, die verantwoordelijk is voor de voortgang van het verbetertraject, qua inhoud en logistiek. Een commissie waarin medewerkers en leidinggevenden van verschillende lagen van de organisatie zitting hebben begeleidt het proces. In de beslisstructuur heeft de procesbegeleider van DHM geen formele bevoegdheden. Dit roept de vraag op wat dit betekent voor het realiseren van zijn verantwoordelijkheden (het realiseren van de opdracht). En de vraag of het ontbreken van formele bevoegdheden (en dus formele macht) congruent is met de filosofie van DHM: ‘verantwoordelijkheden niet kunnen worden gerealiseerd zonder bijbehorende bevoegdheden en middelen’. Ook is bekend dat mensen geneigd zijn iets ‘aan te nemen’ van iemand die zij deskundigheid of macht toekennen. Formeel heeft de procesbegeleider geen macht in het veranderproces. Heeft dit effect op het totstandkomen van directe sociale koppeling (zoals beschreven door Van der Meer en Van Dijk) én op het beoogde proces van bonding? De procesbegeleider zal naar mijn mening in ieder geval over voldoende *kennismacht* moeten beschikken om gezag te kunnen genereren en daarmee het proces van directe sociale koppeling en bonding tot stand te brengen.

Analyse op medewerkerniveau met behulp van de softwaretool De Functieset en bespreking hiervan

Iedereen die deelneemt aan het verbetertraject⁵ vult (delen van) De Functieset in. Hiermee wordt tot op individueel niveau één of meerdere onderdelen van de Functieset (zie paragraaf 3.5.8) geanalyseerd. Zo kan bijvoorbeeld de keten en ketenpositie (samenwerking) in beeld worden gebracht. Er wordt geïnventariseerd aan wie de medewerker moet rapporteren en / of werk aanleveren en wie aan hem moet rapporteren en / of werk aanleveren (input en output). De keuze voor de modules wordt door de opdrachtgever bepaald en is mede afhankelijk van de uitkomsten van het onderzoek en de analyse van stap 1. De keuze voor de module(s) is mede afhankelijk van externe factoren, zoals het proces van wijziging van budget- naar outputfinanciering, zoals zich dat momenteel in de gezondheidszorg voltrekt.

De procesbegeleider helpt waar nodig bij invulling van De Functieset. En bespreekt de uitkomsten met de betrokkene. Door het invullen van de Functieset ontstaat volgens de DHM-experts inzicht in de verschillende onderdelen van de functie en het functioneren in relatie tot de collega's, het team en de organisatie als geheel.

⁵ Dit is uiteraard per opdracht verschillend. De ene keer gaat het om de leidinggevenden, een andere keer zijn de medewerkers degenen die De Functieset invullen. Dit wordt aan de hand van het advies van de procesbegeleider in overleg met de opdrachtgever bepaald

Bespreking van de individuele conclusies op teamniveau⁶

De procesbegeleider begeleidt een bijeenkomst met de teamgenoten (en soms ook leidinggevend(en)) die dezelfde onderdelen van De Functieset hebben ingevuld. Men vergelijkt de individuele uitkomsten en discussieert op basis hiervan over verschillende aspecten van het werk. Dit maakt overeenkomsten en verschillen (bijvoorbeeld hoe het werk opgeleverd moet worden, aan welke eisen moet het voldoen) zichtbaar en bespreekbaar. Men gaat op zoek naar oplossingen voor de knelpunten. Op deze manier kan in een organisatie waar bijvoorbeeld klachten zijn over de telefonische benadering het team van secretaresses beslissen binnen hoeveel seconden en met welke tekst zij de telefoon willen beantwoorden. Daarmee stellen zij hun professionele norm. Deze benadering sluit aan bij de ‘verbetering van de mogelijkheden tot probleemoplossing van een systeem’, een voorbeeld van een normatief-heropvoedende strategieën uit het onderzoek van Chin & Benne (1979): ‘de menselijke delen van het systeem moeten leren in samenwerking met elkaar in processen van probleemidentificatie en – oplossing te functioneren’ en: ‘het systeem moet geïnstitutionaliseerde hulpmiddelen en mechanismen voor het in stand houden en verbeteren van deze processen ontwikkelen’.

Bespreking van de conclusies op individueel of teamniveau met de leidinggevende(n)

In een volgende bespreking leggen de medewerkers de opbrengsten uit de voorgaande besprekingen voor aan de leidinggevend(en). Meestal hebben de leidinggevend(en) zelf ook (onderdelen van) De Functieset ingevuld. Nu is het de vraag of er overeenstemming is over de conclusies. Denken leidinggevend(en) en medewerkers hetzelfde over wat wiens taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn? Dit blijkt volgens de DHM experts nogal eens uiteen te lopen. Soms blijken verschillende mensen voor hetzelfde verantwoordelijk te zijn zonder dat zij dit van elkaar weten. Of blijkt niemand verantwoordelijk te zijn. De bottum up ontwikkelde normen worden op het niveau van de leidinggevend(en) omarmd, of niet, wat dan weer onderwerp is van discussie. Vervolgens maken medewerkers en leidinggevend(en) afspraken over de gewenste situatie, gewenst gedrag en gewenste output.

Definitief Plan van Aanpak

Waar nodig leiden voorgaande stappen tot bijstelling van het Plan van Aanpak. Hierin staan de concrete doelstellingen met tijdsafspraken en wie waarvoor verantwoordelijk is en welke modules van de Functieset aan de orde zijn. In het Plan van Aanpak staan ook de algemene normen en prestatie-indicatoren. Individuele afspraken komen in het individuele werkplan of opleidingsplan. Tot slot bevat het Plan van Aanpak afspraken over evaluatie en follow-up.

⁶ Ook dit is afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden. Een enkele keer worden modules direct door het team ingevuld.

Realiseren en borgen van doelstellingen

Nu start het volgende deel van de procesbegeleiding. De procesbegeleider is aanwezig op de werkvloer en biedt begeleiding op maat. De individuele- (team, afdeling of organisatie) begeleidingsvragen die via De Functieset zijn geïdentificeerd worden nu door de procesbegeleider ‘aangepakt’. Met behulp van De Functieset (onder andere via de evaluatiesets) zijn de afspraken geborgd doordat medewerkers en leidinggevendenden hun individuele resultaten bijhouden. Deze resultaten zijn onderwerp van het functioneringsgesprek.

Follow up

Een jaar na afsluiting van de procesbegeleiding vindt een follow-up bijeenkomst plaats. Doel en invulling hiervan is in overleg met de opdrachtgever vastgesteld.

3.5.6. Zeven concepten⁷:

Op basis van deskresearch en interviews met DHM-experts heb ik zeven kernconcepten beschreven. Deze zijn aan de experts voorgelegd en door hen vastgesteld. De concepten dienen als bronmateriaal voor de questionnaire en interviewvragen. En, samen met de hypothesen als toetssteen voor de confrontatie tussen de beoogde effecten en de werkelijke effecten en de theorie.

1. analyse van de praktijk: in kaart brengen van de organisatie en de formele en informele bedrijfsprocessen
2. bonding: een mensgerichte benadering waarbij het geheel van menselijke banden de hefboom vormt om tot verandering te komen
3. functionele rolaspecten: taken, verantwoordelijkheden, hiërarchie en macht
4. rol van de procesbegeleider: geen formele bevoegdheden, congruentie, vraagbaak en coach
5. bovenstroom: ‘het werk’
6. onderstroom: ‘het gedrag’
7. aanhaking boven- en onderstroom: de koppeling van de processen boven en beneden het waterpeil en de balans tussen beide.

⁷ De complete beschrijving van de concepten leest u in bijlage 1

3.5.7. De instrumenten van DHM

De *interviews* bij de start van het veranderproces zijn een instrument van DHM. De vragenlijsten zijn op maat gemaakt, en gebaseerd op gesprekken met de opdrachtgever, documentstudie en relevante externe ontwikkelingen.

Op inhoudelijk niveau genereren de interviews veel kennis over de verschillende aspecten van de organisatie, zoals bij het concept ‘analyse van de praktijk’ is beschreven. Op betrekkningsniveau is de boodschap naar de geïnterviewden ‘jullie mening doet ertoe, die willen we graag horen en gebruiken voor het plan van aanpak’. De hypothese is dat hiermee draagvlak voor en commitment bij het verbetertraject en daarmee ook betrokkenheid bij de organisatie worden vergroot. En dat dit een positief effect heeft op het realiseren van de doelstellingen van het verbetertraject.

DHM kent ook een *Bondingvragenlijst* (zie bijlage 3). Deze is in dit traject niet gebruikt.

3.5.8. De Functieset

De Functieset (zie figuur 1, pagina 29) is een softwaretool en een arrangement van verschillende functieonderdelen met een ‘harde kant’ (het werk, of de bovenstroom) en een ‘zachte kant’ (het gedrag of de onderstroom).

Door middel van de Functieset worden op individueel, team-, afdelings- en organisatieniveau⁸ de verschillende facetten van de functie(s) en de organisatie in kaart gebracht. De tool bestaat uit 12 modules. Sommige begrippen in ‘de Functieset’ zijn voorzien van een * (asterix). Hierin staan (op maat gemaakte) begrippen uitgelegd, bijvoorbeeld ‘kritische succesfactor’. Op deze manier wordt spelenderwijs een begrippenkader geïntroduceerd. Dit bevordert effectieve communicatie omdat men van elkaar weet waar het over gaat.

Iedere module kent subonderdelen. De software wordt op de PC van de medewerkers en / of leidinggevendenden geïnstalleerd⁹. Invullen van alle modules van De Functieset vergt ongeveer 8 uur. In het incidentele geval dat een iemand zich onvoldoende vertrouwd voelt met het werken op de PC worden de modules op hard copy aangeleverd. In overleg met de opdrachtgever wordt een bepaalde periode afgesproken waarbinnen de module(s) ingevuld word(en)t. Binnen dat gegeven tijdsbestek staat het de invuller vrij er op een door hem gekozen moment en manier aan te werken.

⁸ Al naar gelang. Dit kan per opdracht verschillen

⁹ Momenteel wordt de software tool omgebouwd tot een web-based tool

De Bovenstroom: 'het werk'

Bestaat uit de volgende modules:

- Missie Visie & Strategie. Strategie is hierbij onderverdeeld in strategie Algemeen, Financieel, Personeel, Product en Dienst en Naar de klant
- Doelstellingen & kritische succesfactoren. De doelstellingen zijn ook weer onderverdeeld in doelstellingen Algemeen, Financieel, Personeel, Product en Dienst en Naar de klant. Per doelstellingen moeten drie kritische succesfactoren worden benoemd
- Keten & ketenpositie. Hierin staan verantwoordelijkheden; interne procesketen; externe procesketen; input en output beschreven. Wat moet ik aanleveren aan anderen en wie moet aan mij leveren. Met andere woorden: wiens input is mijn output en vice versa
- Functiebeschrijving & verantwoordelijkheden. Hier zijn algemene functiegegevens beschreven; kennis en vaardigheden; en de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken om de functie uit te kunnen oefenen. En tot slot de karakteristieken van de werksituatie (bijvoorbeeld cultuuraspecten)
- Bevoegdheden (bijvoorbeeld budgetbevoegdheid, aanname personeel) en mandaten (bijvoorbeeld tekenbevoegdheid)
- Instrumentarium (organisatiestructuur, aantal FTE, budget en ondersteunende systemen, zoals ICT)

De Onderstroom: 'het gedrag'

Bestaat uit de volgende modules:

- Competenties. Het gaat hier om een uitgebreide set van competenties. Aan de orde komen zakelijke; cognitieve; communicatieve; personele; interpersoonlijke; leiderschap; management; resultaatgerichte; zelfmanagement en functionele competenties. Tot slot wordt gevraagd naar ervaring & opleiding. Per competentie is een norm gesteld. Meestal wordt deze door de leidinggevende vastgesteld, maar soms is dit onderwerp van discussie. Zo kan onder het kopje *zakelijke competenties* 'gebruik van de computer' als zeer belangrijk gescoord worden. Of onder het kopje *cognitieve competenties* 'analytisch denken'. De scores lopen uiteen van 3 tot 0. 3= vereist; 2= gewenst; 1= pré; 0= niet belangrijk. Tijdens het invullen scoort de medewerker zichzelf. Soms vult ook de leidinggevende zijn visie op de score van de medewerker in. Waarna zij vervolgens hierover met elkaar in gesprek gaan. De scores lopen ook hier weer van 3-0. 3=uitstekend; 2=voldoende; 1=onvoldoende; 0 = niet belangrijk. Een ingevulde scorelijst springt per item op groen als het genormeerde niveau behaald wordt en op rood als dit niet gehaald is. Hiermee vormt het als het ware een dashboard en is daarmee een handzaam instrument om ook na de inventarisatie zicht te houden op benodigde en gerealiseerde competenties. In de praktijk wordt het nogal eens gebruikt als input voor een functioneringsgesprek.

- Prestatie-indicatoren en normen. Normen (tijd-, budget-, kwaliteit-, evaluatie- en projectnormen) geven onder andere aan waar het werk aan moet voldoen, hoe de kwaliteit moet zijn en bijvoorbeeld wat de tijdslimiet voor een bepaalde opdracht is. Ook staat vermeldt hoe vaak de meting plaatsvindt en of de norm gehaald is. Een voorbeeld van een norm is ‘klachten van klanten handelen wij onmiddellijk af en zijn binnen 48 uur afgerond. De meetfrequentie is 1 x per week’. De prestatie-indicatoren zijn onderverdeeld in financiële-, klant-, proces-, personele en projectprestatie-indicatoren. Een voorbeeld van een personele prestatie-indicator is een medewerker tevredenheidsscore > 80%, met een meetfrequentie van 1 x per jaar. Bovendien worden de prestatie-indicatoren geprioriteerd. 1=prioriteit hoog; 2=prioriteit matig; 3=prioriteit laag.
- Evaluatieset. De evaluatieset bestaat uit drie onderdelen, een scorekaart, managementrapportage en een functioneringsformulier. Bij de scorekaart worden te realiseren doelstellingen gescoord, bijvoorbeeld 1 x per jaar wordt bij minimaal 80 % van de uitgevoerde opdrachten gemeten of men tevreden is over de kwaliteit van de dienstverlening en communicatie. In feite is ook dit een soort dashboard, dat ook rood springt als de targets niet gehaald zijn en op groen als de targets op orde zijn. Bij de managementrapportage is de vraag naar de vooruitgang sinds de vorige rapportage, onderverdeelt in algemeen, financieel, prestatie-indicatoren en overigen. Ook hier vindt weer een score plaats. Hier is 3=meer dan vereist; 2=voldoet aan de eisen; 1=minder dan vereist. Het derde onderdeel van de evaluatieset is een functiebeoordeling. Hier wordt gevraagd naar de performance sinds de laatste beoordeling, onderverdeelt in algemeen, financieel, prestatie-indicatoren en overig. Ook de vraag naar de relatie met de leidinggevende komt aan de orde. Ook hier weer een score van 3-0 volgens dezelfde systematiek als bij de managementrapportage.
- De profielen. De profielen zijn onderverdeeld in zes categorieën. Een werknemer-tevredenheidsprofiel; een organisatiecultuurprofiel; een groepstijlprofiel; een persoonlijk interactieprofiel; een werkstijlprofiel en een klanttevredenheidprofiel. Per profiel is een vragenlijst toegevoegd. Bij elk profiel hoort een specifieke vragenlijst. Het groepsstijlprofiel en het werkstijlprofiel worden niet alleen door de medewerker zelf ingevuld, maar ook door twee collega's. Het persoonlijk interactieprofiel wordt ingevuld door de medewerker zelf, 2 collega's en door de lijnmanager. Elk ingevuld profiel levert een verklarende tekst op, waarin de interpretatie van de score wordt gegeven.
- Opleiding, training en coaching. Hiermee worden opleidings- en trainingsbehoefte in kaart gebracht en geprioriteerd. De coachingsvraag wordt onderscheiden naar competentie, groepsprofiel, persoonlijk interactieprofiel, of werkstijlprofiel gerelateerd.

Tot zover de algemene veranderstrategieën en de filosofie, uitgangspunten, hypothesen, aanpak en instrumenten van DHM. Hoe verhouden deze algemene veranderstrategieën en de strategie van DHM zich tot elkaar? Houden de filosofie, uitgangspunten en hypothesen van DHM stand ten opzichte van de algemene theorie? Hierover gaat het volgende hoofdstuk.

HOOFDSTUK 4 Algemeen versus specifiek

De theoretische confrontatie

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn diverse theorieën en hun overeenkomsten en verschillen besproken. Dit hoofdstuk beantwoordt de vierde deelvraag: *welke conclusies kunnen op grond van de confrontatie tussen ‘algemene theorieën over veranderprocessen’ en de theorie van DHM worden getrokken? Houden de aannames van DHM stand ten opzichte van de literatuur over veranderprocessen?*

4.2 De confrontatie

- DHM gaat uit van een mensgerichte benadering die zij *bonding* noemt. Bonding is de overtuiging van DHM dat het geheel van menselijke banden (beginnend op individueel niveau), inclusief de band met de procesbegeleider, de hefboom vormt om tot verandering te komen. Bonding gaat ervan uit dat kennis van de manier waarop mensen in de organisatie met elkaar omgaan, essentieel is voor het begrijpen van problemen en vinden van oplossingen. Dit uitgangspunt is terug te vinden in het onderzoek van Chin & Benne (1979) die stellen dat processen van vernieuwing altijd gepaard gaan met menselijke problemen als weerstanden, angstgevoelens en bedreiging van het moreel. En daarom gebaseerd moeten zijn op kennis van het menselijke gedrag. Plus het feit dat vanuit normatief-heropvoedende strategieën niet alleen wordt gekeken naar mogelijke technische oplossingen (wat natuurlijk óók moet gebeuren), maar ook naar attitudes, waarden en normen. En naar de interne en externe relaties van het systeem. Bovendien speelt in de normatief-heropvoedende strategieën de relatie met de ‘veranderaar’ een belangrijke rol, net als bij DHM. De conclusie is dat de filosofie van bonding en de hypothese:

als mensen in de organisatie (medewerkers en leidinggevenden) het uitgangspunt zijn bij het bewerkstelligen van verbeteringen in de bedrijfsvoering van organisaties heeft deze meer kans van slagen

wordt ondersteund door de theorie van Chin & Benne,

- De procesbegeleider van DHM speelt een belangrijke rol in de totstandkoming van het proces van bonding. Hij genereert vertrouwen, stimuleert leidinggevenden en medewerkers functionele problemen te bespreken en fungeert als rolmodel. De relatie tussen de ‘veranderaar’ en te veranderen persoon of groep staat ook centraal bij de normatief-heropvoedende strategieën uit het onderzoek van Chin & Benne, zoals hierboven beschreven is. De relatie tussen de veranderaar en medewerker moet volgens Chin & Benne een dialoog mogelijk maken over de manier waarop de medewerker zichzelf en zijn probleem ziet en hoe de veranderaar dit ziet. Verder moet de veranderaar volgens de normatief-heropvoedende strategie interveniëren op basis van wederzijdse en gezamenlijke inspanningen van hem zelf en van de cliënt, om de problemen te definiëren en op te lossen.

- Van der Meer en Van Dijk beschrijven hoe gedrag kan veranderen door betekenisgeving die tot stand komt op basis van de relatie die de persoon in kwestie heeft met de initiator van een plan of opvatting. Zij noemen dit sociale koppeling en kennen daarmee de ‘veranderaar’ een belangrijke rol toe in het veranderproces. Beide theorieën ondersteunen het uitgangspunt van DHM over de rol en het gedrag van de ‘veranderaar’ en de relatie die ontstaat tussen hem en de te veranderen persoon of systeem. En ondersteunen de hypothesen:

een congruente houding van de opdrachtgever, maar ook van de procesbegeleider is een kritische succesfactor voor het welslagen van de aanpak. Goed voorbeeld doet goed volgen en:

medewerkers zullen niet geneigd zijn (nieuw) gedrag te vertonen als zij zien dat hun leidinggevende(n) en de procesbegeleider ‘oud’ en ongewenst gedrag blijven vertonen

- Volgens de filosofie van DHM vormt de individuele medewerker (en vervolgens de medewerkers als groep) het aangrijpingspunt voor verbetering van de bedrijfsvoering. En komen verbeteringen alleen tot stand en worden alleen dan geborgd als medewerkers hieraan ten volle kunnen meedoen, en kunnen aangeven waar die verbeteringen moeten plaatsvinden, vanuit de overtuiging dat dit de intrinsieke motivatie vergroot. Deze filosofie wordt ondersteund door de opvattingen uit het Harvard-model van HRM. Dit model kenmerkt zich door het belang dat wordt gehecht aan de invloed die medewerkers kunnen uitoefenen op de werkplek en de arbeidstaak (Steijn 2001). De medewerker staat bij DHM én het Harvard-model centraal en beide vinden dat meer betrokkenheid van de medewerkers bij de taakuitoefening leidt tot betere prestaties. De perceptie dat de individuele medewerker ertoe doet komt ook terug bij één van de benaderingswijzen die onder de normatief-heropvoedende strategieën van Chin & Benne valt: “het op gang brengen en stimuleren van groei in de personen waaruit het te veranderen systeem bestaat”. Deze benaderingswijze stoelt op de opvatting dat de persoon de basiseenheid is van de sociale organisatie. En op de opvatting dat personen in staat zijn tot creatieve reacties en handelingen ten opzichte van zichzelf en anderen mits hiertoe randvoorwaarden aanwezig zijn. Beide theorieën ondersteunen de filosofie van DHM over de individuele medewerker als aangrijpingspunt voor verandering. De hypothese:

intrinsieke motivatie leidt tot betere kwaliteit van arbeid én werk en hierdoor wordt het organisatorisch handelen positief beïnvloedt. Dit zal, door verbetering van effectiviteit en efficiëntie leiden tot verbetering van de bedrijfsvoering wordt ondersteund door het Harvard-model.

- Een volgend uitgangspunt van DHM is de toepassing van kennis als voertuig voor verandering. Medewerkers en leidinggevendenden moeten allereerst weten wat van hen wordt verwacht en dienen over voldoende kennis te beschikken om aan die verwachtingen te voldoen. Daarnaast is het van belang dat zij de relatie kennen tussen eigen output en andermans input. En moeten zij kennis hebben van hun eigen gedrag en hoe dit hun eigen en andermans prestaties beïnvloedt. Alle drie door Chin & Benne beschreven hoofdstrategieën voor verandering in menselijke systemen maken bewust gebruik van de toepassing van kennis als een werktuig om patronen en gebruiken van de praktijk te veranderen.

- De manier waarop DHM kennis toepast, komt het meest overeen met de manier waarop dit in de normatief-heropvoedende strategieën gebeurt. Daar gaat het volgens Chin & Benne om kennis van niet bewuste elementen die een oplossing in de weg staan, kennis van menselijk gedrag en kennis van het feit dat de menselijke aspecten van de verandering net zo belangrijk zijn als de technische aspecten. De strategie is gericht op vergroten van het probleemoplossende vermogen. Dit komt overeen met de filosofie van DHM. De cognitieve koppeling van Van der Meer en Van Dijk; een gebeurtenis of handeling verbindt zich met het bestaande repertoire door aansluiting op cognitief niveau, sluit ook aan bij het principe kennis als voertuig voor verandering. Hier gaat het om (kennis nemen van) de inhoud van een plan en dit koppelen aan bestaande opvattingen en denkbeelden. Hierdoor ontstaat andere betekenisgeving en ander gedrag. Het uitgangspunt van DHM over kennis als voertuig om tot verandering te komen wordt door de theorie van Chin & Benne ondersteund en gedeeltelijk door de theorie van Van der Meer en Van Dijk. Dit leidt tot ondersteuning van de hypothese:

kennis is een onmisbaar instrument om tot verandering te komen.

- De procesbegeleider van DHM werkt zonder formele bevoegdheden. De leidinggevendenden blijven ‘in charge’ vanuit de filosofie dat zij het formele gezag van de organisatie vertegenwoordigen, nu en straks. Zij zijn en blijven gedurende het veranderproces degenen die de besluiten nemen. En worden door de procesbegeleider ondersteund bij het oefenen van nieuwe vaardigheden en gedrag. Doorewaard en De Nijs (2003) spreken in dit verband over de integrale benadering. Een perspectief dat wijst op het belang van integratie van de verantwoordelijkheden behorend bij het reguliere proces en het veranderingsproces. Zij stellen dat het, gezien het gegeven dat organisaties voortdurend in ontwikkeling zijn, weinig zinvol is organisatieverandering te beschouwen als een aparte activiteit. Het is integraal onderdeel van de activiteiten van de leidinggevendenden. Het belang dat DHM hecht aan ‘de leidinggevende blijft in charge’ wordt door Doorewaard en De Nijs onderschreven, zij het met een andere argumentatie: veranderprocessen zijn een continue realiteit en dus is het niet zinvol om organisatieverandering als een aparte activiteit te beschouwen. Het is integraal onderdeel van het werk van de leidinggevendenden.
- DHM gaat ervan uit dat duidelijk belegde verantwoordelijkheden en bevoegdheden plus de bijbehorende middelen noodzakelijke voorwaarden zijn om te kunnen functioneren en essentieel zijn voor de bedrijfsvoering van de organisatie. Zonder bevoegdheden en middelen kunnen verantwoordelijkheden niet worden waargemaakt. Dit komt overeen met de veronderstelling van het Michigan-model van HRM dat: “in onderlinge samenhang ontwikkelde instrumenten leiden tot een hogere of betere prestatie van de werknemers” (Doorewaard en De Nijs, 2003).
- In hoofdstuk 3 is de spanning beschreven tussen de mensgerichte (zachte) en de instrumentele (harde) kant van DHM. De mensgerichte kant gaat uit van vertrouwen als sturingsmiddel om tot betere prestaties te komen. De instrumentele kant is ook gericht op verbeteren van prestaties, maar komt onafhankelijk van vertrouwen tot stand. De eerste vraag is of een dergelijke inherente spanning in sturingsmechanismen terug te vinden is in de literatuur.

Het antwoord op deze vraag is: ja. HRM kent een soortgelijke inherente spanning. Doorewaard en de Nijs (2003) wijzen in dit verband op de contradictie tussen individualisme versus samenwerking. Enerzijds is er een sterke nadruk op ontwikkelen van beleid en instrumentarium, vooral in het Michigan-model die de prestaties en de betrokkenheid van de individuele medewerkers moeten vergroten. Aan de andere kant (vooral in het Harvard-model) is er de voorkeur voor een arbeidsorganisatie waar de samenwerking en teamgeest tussen werknemers wordt bevorderd.

Doorewaard en De Nijs (2003) spreken over de *sturingsparadox*. Hiermee doelen zij op het spanningsveld in moderne organisatieconcepten; enerzijds sturend op autonomie en anderzijds op onderlinge afhankelijkheid. Hierop inzoomend beschrijven ze het begrip ‘functionele reciprociteit’ van Gouldner (1959: 242).

Functionele reciprociteit gaat over: de onderlinge afhankelijkheid van de delen van een systeem en hun uitwisselingsrelaties, focussend op het systeem als geheel’. Dit komt overeen met de mensgerichte kant van DHM, gestold in het begrip *bonding*: het geheel van menselijke banden, onderlinge afhankelijkheden en de manier waarop die menselijke banden het systeem als geheel en het werk beïnvloeden. Functionele autonomie gaat over de afzonderlijke delen van het systeem en de uiteenlopende, asymmetrische en daardoor mogelijke conflicterende behoeften en uitwisselingsrelaties van de delen ten opzichte van elkaar. De instrumentele kant van DHM onderzoekt de afzonderlijke delen van de organisatie (functiebeschrijving verantwoordelijkheden, bevoegdheden) en speurt hierbij naar tegenstrijdigheden, dubbelingen en ook naar lacunes. En onderzoekt hoe de uitwisselingsrelaties totstandkomen: mijn output is jouw input en vice versa. Hier liggen een aantal overeenkomsten tussen wederkerigheid en autonomie.

Gouldner concludeert dat autonomie en reciprociteit, als twee kanten van een medaille, niet los van elkaar gezien kunnen worden. Dit brengt mij tot de conclusie dat er meerdere theorieën zijn die een sturingsmechanisme beschrijven met een vergelijkbaar inherent spanningsveld.

De volgende vraag is dan: zijn in de literatuur aanwijzingen te vinden voor een sturingsmechanisme dat ‘hard en zacht’ combineert? En hoe werkt dat dan? Die aanwijzingen zijn te vinden bij Beer en Nohria (2000). Zij beschrijven twee soorten strategieën, E en O: een planmatige veranderstrategie. Theorie E is structuur en *incentive* gericht en moet leiden tot maximaliseren van de economische waarde (Strikwerda, 2001). Deze theorie gaat uit van top-down sturing en richt zich op structuren en systemen. Dit is vergelijkbaar met de harde kant van DHM. Theorie O richt zich op de opbouw van de organisatiecultuur en organisatiecapaciteiten. Het proces komt tot stand op basis van participatie. Dit is vergelijkbaar met de zachte kant van DHM. Strikwerda beschrijft in zijn artikel *Het failliet van de oude generatie* (2001) hoe theorie E en O ook in combinatie tot succes kunnen leiden. Hierin staat centraal dat: “een ondernemer het zich niet kan veroorloven slechts één van beide benaderingen toe te passen omdat daarmee andere minstens zo belangrijke dimensies over het hoofd worden gezien”. Via het tegelijk ingrijpen in de technisch-economische aspecten van de organisatie (hard) en wijzigen van cultuur en kennis (zacht) kunnen volgens hem complexe organisaties doelgericht en succesvol worden veranderd.

Beer en Nohria benoemen ook de inherente spanning tussen beide aanpakken (hard en zacht) en doen suggesties hoe die spanning te hanteren is:

- ✓ Benoem de paradox tussen verhogen van de economische waarde en verhogen van de capaciteiten van de organisatie
- ✓ Stuur vanuit de top en zorg voor engagement op de werkvloer
- ✓ Focus tegelijk op hard en zacht
- ✓ Gebruik incentives om verandering te bekrachtigen, maar niet om het te sturen
- ✓ Consultants zijn experts die medewerkers helpen bij hun ontwikkeling

Er is kritiek op de combinatie van theorie E en O. Bijvoorbeeld dat verandering nimmer planmatig gerealiseerd kan worden. Dit kritiekpunt wordt deels tegengesproken én deels aangevuld door het onderzoek van Van der Meer en Van Dijk. Zij stellen dat geplande veranderingen mogelijk zijn, maar dat de uitkomst ervan onder andere afhankelijk is van betekenisgeving door de verschillende deelnemers en dat deze betekenisgeving het handelingsrepertoire beïnvloeden. Dit kan uiteindelijk leiden tot een (iets) andere uitkomst dan gepland.

Concluderend: er is in de literatuur een aanwijzing te vinden voor een theorie die hard en zacht combineert en die, volgens sommigen, mits de inherente spanning wordt gemanaged tot succes kan leiden.

De hypothese:

leidinggevend en medewerkers leveren betere prestaties als een mensgerichte benadering wordt gecombineerd met een instrumentele benadering

is hiermee vanuit theoretisch perspectief onderbouwd.

4.3 Conclusies theoretische confrontatie

De filosofie, uitgangspunten en hypothesen van DHM houden stand ten opzichte van de literatuur over geplande veranderprocessen. Zij wordt op bijna alle punten ondersteund door de verschillende theorieën, met uitzondering van de structuurstrategie van Mintzberg. Het zwaartepunt ligt bij het Harvard model van HRM (mensgerichte benadering en betrokkenheid medewerkers), de normatief-heropvoedende strategieën van Chin & Benne (rol procesbegeleider en gebruik van kennis en vergroten van probleemoplossend vermogen) en bij de theorie van cognitieve en sociale koppeling van Van der Meer en Van Dijk (rol procesbegeleider en rol van kennis). De conclusie is dat de structuurstrategie van Mintzberg niet aansluit op de theorie van DHM. Dit betekent niet dat DHM zich niets aan structuren gelegen laat liggen. Het is alleen niet haar primaire focus. Als in de loop van het veranderproces blijkt dat structuurveranderingen noodzakelijk zijn, sluit de filosofie van DHM dit niet uit. Tot slot laat (beperkte) bijval voor theorie E en O zien dat het mogelijk is sturing vanuit hard en zacht perspectief tegelijk toe te passen, mits goed gemanaged.

Op een aantal aspecten onderscheidt DHM zich van de in hoofdstuk 3 beschreven theorieën:

- De gerichte zoektocht naar en hergebruik van onderzoeksrapporten, visiedocumenten en ander relevant materiaal
- De gerichte zoektocht naar ‘losse verbeterstrategieën’ en dit in samenhang brengen
- De inventarisatie van de ‘harde’ en ‘zachte’ kanten van de bedrijfsvoering met behulp van de Functieset
- Het gebruik van de Functieset als instrument om leidinggevenden en medewerkers meer invloed te laten hebben op hun werkzaamheden én als instrument om inzicht in de integraliteit van de bedrijfsvoering te bewerkstelligen
- De gerichte aanpak leidend tot bewustwording van de samenhang tussen ‘harde’ (bovenstroom) en ‘zachte’ (onderstroom) aspecten van de bedrijfsvoering
- En vervolgens een gerichte aanpak leidend tot een balans tussen bovenstroom en onderstroom, tot uiting komend in samenhangende verantwoordelijkheden, bevoegdheden, middelen en instrumenten en bij de functies passende kennis, vaardigheden en houdingsaspecten.
- Geen formele bevoegdheden voor de procesbegeleider

HOOFDSTUK 5 De toepassing de maat genomen

De realisatie van DHM

5.1 Inleiding

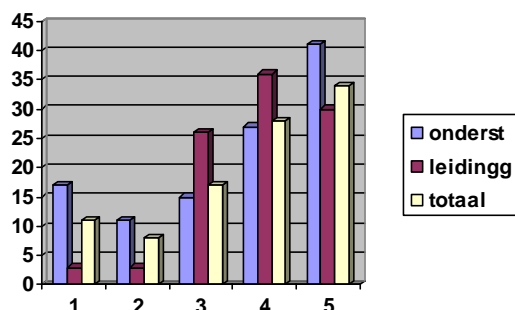
Nu de theorie van DHM in kaart is gebracht en is gespiegeld aan de algemene theorie over veranderstrategieën is het tijd om in te zoomen op de praktijk. Om de effecten van DHM te kunnen bepalen is het allereerst noodzakelijk te weten of DHM wordt toegepast als voorgeschreven, ofwel hoe wordt DHM in de praktijk gehanteerd? Dit is de vijfde deelvraag: *wordt DHM toegepast als voorgeschreven?* Om dit te bepalen is gebruik gemaakt van de indicatoren van de houdingsaspecten, activiteiten en gerichtheid van de procesbegeleider zoals die zijn beschreven bij de concepten:

- Analyse van de praktijk
- Bonding
- Functionele rolaspecten
- Rol procesbegeleider
- Aanhaking bovenstroom en onderstroom.

Op basis van deze indicatoren is het eerste deel van de questionnaire (tweeëndertig vragen) tot stand gekomen. Met het eerste deel van de questionnaire toets ik of de toepassing van de methode voldoet aan de vastgestelde indicatoren. Met behulp van staafdiagrammen maak ik de score van de ondersteuners, de leidinggevenden en de totaalscore per concept zichtbaar. Bijlage 4 bevat de data waarop ik mijn conclusies baseer. Hier volsta ik, omwille van de leesbaarheid, per concept met een samenvatting.

5.2 De realisatie van DHM

5.2.1. Concept analyse van de praktijk in %



1= dat herken ik helemaal niet / 5= dat herken ik helemaal

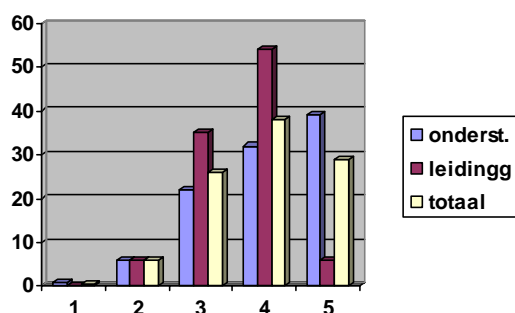
Ondersteunend personeel	N=15
Leidinggevenden	N=6
Totaal	N=21

Conclusies concept analyse van de praktijk.

Om de realisatie van het concept Analyse van de praktijk te beoordelen is gevraagd of herkenbaar is dat de procesbegeleider relevante documenten onderzoekt, dat hij informatie verkrijgt door het houden van interviews en zich richt op de samenhang tussen de primaire en ondersteunende processen. De verschillende aspecten van het concept analyse van de praktijk worden het best herkend door de medewerkers uit de ondersteunende teams, 41 % van de ondersteuners geeft aan dit helemaal te herkennen, tegenover 30 % van de leidinggevenden. Leidinggevenden zijn hier iets kritischer dan ondersteuners 36 % van de leidinggevenden herkent de activiteiten en gerichtheid behorend bij het concept analyse van de praktijk voor het grootste deel, score 4. Verder valt op dat 17 % van de medewerkers van de ondersteunende teams dit helemaal niet herkent, zij geven score 1. De verklaring hiervoor is dat 2 medewerkers uiteindelijk niet mee hebben gedaan aan het verandertraject omdat zij het nut er niet van inzagen. Zij hebben wel deelgenomen aan de enquête, wat een negatieve invloed heeft op de score van de ondersteuners en op de totaalscore¹⁰.

¹⁰ De vragenlijsten zijn anoniem ingevuld. Wel is gevraagd in welke team men werkzaam is. De beide mensen die uit het proces zijn gestapt hebben dit aangegeven op hun vragenlijst. De conclusie dat hun antwoorden de scores negatief beïnvloeden kan daarom met zekerheid getrokken worden

5.2.2. Concept bonding in %



1 = dat herken ik helemaal niet / 5 = dat herken ik helemaal

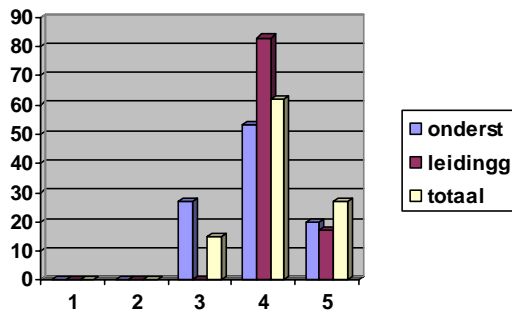
Ondersteunend personeel	N=15
Leidinggevenden	N=6
Totaal	N=21

Conclusies concept bonding

Om conclusies over het concept Bonding te kunnen trekken is gevraagd of de respondenten herkennen dat de procesbegeleider belangstelling toont, zich positief opstelt, waardering geeft als het goed gaat en werkt aan de ontwikkeling van hun kennis, houding en vaardigheden.

39 % van de ondersteuners herkent het concept bonding helemaal, tegenover 6 % van de leidinggevend. Hier zijn de leidinggevend aanzienlijk kritischer dan de ondersteuners. 54 % van de leidinggevend geeft score 4, en herkent het concept grotendeels, tegenover 32 % van de ondersteuners. Tegelijk is 35 % van de leidinggevend neutraal in zijn oordeel, score 3, ten opzichte van 22 % van de ondersteuners. De lage scores zijn minimaal, score 2 voor zowel leidinggevend, ondersteuners, en totaal 6 %. 0,74 % van de ondersteuners geeft score 1, tegenover 0 % van de leidinggevend.

5.2.3. Concept functionele rolaspecten in %



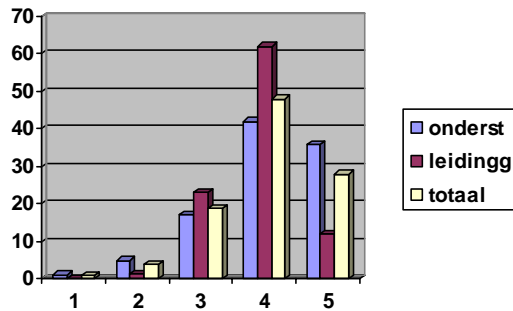
1 = dat herken ik helemaal niet / 5 = dat herken ik helemaal

Ondersteunend personeel	N=15
Leidinggevenden	N=6
Totaal	N=21

Conclusies functionele rolaspecten

Herkennen de respondenten de gerichtheid van de procesbegeleider op een goede samenhang tussen taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Ook hier zijn het weer de ondersteuners die het vaakst de hoogste score geven (20 %, zij het dat het verschil met de leidinggevenden (17 %) in vergelijking met de vorige 2 concepten veel minder groot is. Tegelijkertijd blijkt dat leidinggevenden ook hier weer het vaakst de score 4 geven, 83 % tegenover 53 % bij de ondersteuners. De neutrale score wordt door 27 % van de ondersteuners gegeven, door 0 % van de leidinggevenden en door 15 % van het totaal. De scores 1 en 2 worden niet één keer gegeven.

5.2.4. Concept rol procesbegeleider in %



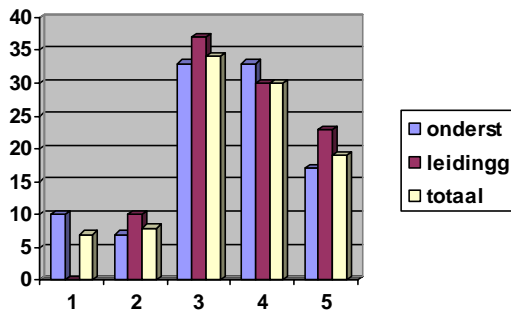
1 = dat herken ik helemaal niet / 5 = dat herken ik helemaal

Ondersteunend personeel	N=15
Leidinggevenden	N=6
Totaal	N=21

Conclusies rol procesbegeleider

Bij dit concept is gevraagd of de respondenten van mening zijn dat de procesbegeleider deskundig is op het gebied van bedrijfsvoering en een sfeer van vertrouwen creëert. En of hij zegt wat hij doet en doet wat hij zegt, en stimuleert om functionele problemen te bespreken. Deze rol van de procesbegeleider wordt door de respondenten duidelijk herkend. De hoogste score wordt opnieuw het vaakst door de ondersteuners gegeven, 36 % ten opzichte van 12 % door de leidinggegeven, ook hier zijn de leidinggevenen dus kritischer. Score 4 wordt het meeste gegeven door de leidinggevenen 62 % ten opzichte van 42 % door de ondersteuners en 48 % van het totaal. 23 % van de leidinggevenen geeft de neutrale score, 17 % van de ondersteuners doet dit ook.

5.2.5. Concept aanhaking bovenstroom en onderstroom in %



1 = dat herken ik helemaal niet / 5 = dat herken ik helemaal

Ondersteunend personeel	N=14
Leidinggevenden	N=6
Totaal	N=20

Nb. Deze vraag is 1 x niet ingevuld

Conclusies concept aanhaking bovenstroom en onderstroom

Bij dit concept is gevraagd of besprekingen zijn georganiseerd waarin de uitkomsten van De Functieset aan de leidinggevende of een ander team wordt voorgelegd. En of op basis daarvan afspraken zijn gemaakt. De leidinggevenden geven hier het vaakst de hoogste score, 23 % scoort een 5, tegenover 17 % van de ondersteuners. Bij dit concept zijn de ondersteuners dus kritischer dan de leidinggevenden. Ook bij de op een na hoogste score zien we een ander beeld dan tot nu toe het geval was: 33 % van de ondersteuners scoort een 4 tegenover 30 % van de leidinggevenden. De neutrale score is door 37 % van de leidinggevenden en door 33 % van de ondersteuners gegeven. Deze score is daarmee het meest gescoord bij het concept van aanhaking van de boven- en onderstroom. De scores 1 en 2 worden respectievelijk door 10 % van de leidinggevenden en 17 % van de ondersteuners gegeven.

5.3 Eindconclusies Realisatie DHM

5.3.1. Algemeen

Over het geheel genomen worden de indicatoren behorend bij de houdingsaspecten, activiteiten en gerichtheid van de procesbegeleider bij de onderzochte concepten redelijk tot goed herkend door de respondenten.

Dit rechtvaardigt de conclusie dat DHM is gerealiseerd en is gehanteerd zoals voorgeschreven. Op basis hiervan kunnen conclusies over de werking en effecten van DHM getrokken worden.

Het concept Analyse van de Praktijk scoort het hoogst van alle concepten: 41 % van de ondersteuners en 30 % van de leidinggevendenden geven hiervoor de score '5'.

Bij alle vijf concepten is te zien dat het merendeel van de scores varieert van score 3 tot score 5. Een paar dingen vallen op. De totale neutrale score over de vijf concepten is 30,3 voor de ondersteuners en 30,8 voor de leidinggevendenden. Als de realisatie van DHM gemeten wordt naar de totale score op de vijf concepten komt het oordeel van ondersteuners en leidinggevendenden dus grotendeels overeen.

5.3.2. Verschillen tussen ondersteuners en leidinggevendenden

Kijkend naar ondersteuners en leidinggevendenden zien we zijn een aantal opmerkelijke verschillen. Met uitzondering van het laatste concept (aanhaking) geven de ondersteuners het vaakst de hoogste score, in totaal doen zij dit 151 keer. Dit is een gemiddelde van 10 keer per ondersteuner. Leidinggevendenden geven over het totaal van de vijf concepten 28 keer de score '5' en dat levert een gemiddelde van 4,6 op. Dit is een opvallend verschil dat leidt tot de conclusie dat de leidinggevendenden over het algemeen kritischer zijn over de realisatie van DHM dan de ondersteuners.

Verder inzoomend valt op dat de ondersteuners de hoogste score vooral geven op vragen die betrekking hebben op gedragaspecten van de procesbegeleider en op zijn deskundigheid. Zij scoren daarmee het hoogst op de aspecten van de mensgerichte benadering (bonding) en deskundigheid. Dit is bij leidinggevendenden veel minder het geval. Zij geven de hoogste score bij de concepten analyse van de praktijk en aanhaking boven-, en onderstroom. Dit zijn concepten die een aantal elementen in zich dragen die meer passen bij een instrumentele benadering (deskresearch; taken; verantwoordelijkheden en bevoegdheden)

Het hierboven beschreven verschil tussen ondersteuners en leidinggevendenden kan verklaard worden door het feit dat de ondersteuners de procesbegeleider het meest hebben meegemaakt en daardoor zijn houding, activiteiten en gerichtheid het best kunnen beoordelen en daar tevreden over zijn. En door het feit dat het proces van bonding bij de ondersteuners meer tot stand gekomen is dan bij de leidinggevendenden. Tegelijk zijn een aantal opmerkingen te maken. Het is niet ondenkbaar dat aandacht alléén kan voelen als bonding. Dit geeft potentieel bias en zou het verschil in beoordeling tussen medewerkers en leidinggevendenden ook kunnen verklaren. Tot slot kan het ook zo zijn dat vooral (of tevens) sprake is van sociaal wenselijke antwoorden. Juist doordat zij het meeste contact met de procesbegeleider hebben, maar ook door de gerichtheid van de procesbegeleider, ontstaat een band. En het is mogelijk dat zij vanuit het oogpunt van loyaliteit de procesbegeleider er 'goed af willen laten komen'.

Ook kunnen leidinggevendenden een bias hebben als het gaat om een meer instrumentele benadering. Het is mogelijk dat zij activiteiten van de procesbegeleider die gaan over deskresearch, taken, maken van en houden aan afspraken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beleven als 'daar gaat het om'. En zien als ondersteuning waarmee zij hun werk beter kunnen doen, en daarom positiever hierover oordelen. Ook is het mogelijk dat zij minder gehinderd worden door sociaal wenselijke antwoorden omdat zij een minder intensieve band met de procesbegeleider hebben opgebouwd en minder aandacht hebben gehad die tot bias kan leiden.

De neutrale score '3' wordt 94 keer door de ondersteuners en 53 keer door de leidinggevendenden gekozen. Dat levert een gemiddelde op van respectievelijk 6,2 en 8,8 keer. De meeste keren wordt score '3' gegeven bij het concept aanhaking van bovenstroom en onderstroom, door de leidinggevendenden. Dit is opvallend omdat dit tevens één van de twee concepten is waar leidinggevendenden het vaakst de hoogste score geven. Leidinggevendenden verschillen over dit concept onderling het meest van mening. Een verklaring hiervoor is dat sommige leidinggevendenden wel, en andere niet 'De Functieset' hebben ingevuld, maar wel de vragen die hierop betrekking hebben beantwoordden. Hierdoor kan een vertekend beeld ontstaan. Tegelijk is het een feit dat score '3' vaker door leidinggevendenden wordt gegeven, zij zijn dus gematigder in hun oordeel dan de ondersteuners.

De op één na laagste score wordt door de leidinggevende 8 keer gegeven en door de ondersteuners 28 keer. Gemiddeld 1,9 en 1,3 keer. Bij de concepten 'analyse van de praktijk' en 'aanhaking bovenstroom en onderstroom' wordt vaker dan elders een '2' gescoord.

En dan de laagste score. De ondersteuners zijn in totaal 21 keer van mening dat zij een bepaalde houding, gerichtheid of activiteit van de procesbegeleider helemaal niet herkennen. Dit is 1 keer bij de leidinggevendenden het geval. Een gemiddelde van 1,4 bij de ondersteuners en 0,16 bij de leidinggevendenden, een opvallend verschil. Het valt op dat de laagste score het meest vertegenwoordigd wordt door de ondersteuners. Deze in vergelijking tot de leidinggevendenden vaak voorkomende laagste score verklaar ik door het feit dat twee van de respondenten gedurende het proces zijn gestopt omdat ze er geen vertrouwen in hebben dat deze keer werkelijk veranderingen tot stand zullen komen. Zij hebben wel de vragenlijst ingevuld en hebben mij in de wandelgangen laten weten dat dit wantrouwen hun oordeel over sommige concepten negatief heeft beïnvloedt. Maar niet hun oordeel over de procesbegeleider, dat is positief zo benadrukken zij beiden.

5.3.3. Tot slot

In hoofdstuk 4 is de inherente spanning van DHM opgemerkt tussen enerzijds focus op bonding, waarvoor vertrouwen een belangrijk element is en anderzijds de instrumenteel gerichte focus die onafhankelijk is van vertrouwen. De voorlopige conclusie is dat de combinatie van verandering op basis van vertrouwen en verandering niet gebaseerd op vertrouwen maar instrumenteel gericht werkbaar is omdat ondersteuners en leidinggevendenden zich niet door dezelfde benaderingswijze aangesproken voelen. Vanuit dit gegeven is de koppeling van beide benaderingen effectief.

HOOFDSTUK 6 Er komt beweging in.¹¹

De werking en het proces van DHM

6.1 Inleiding

Nu is vastgesteld dat de respondenten DHM herkennen, volgt het tweede deel, de bevindingen over de werking, ofwel het proces van DHM. Dit is de zesde deelvraag: *hoe werkt DHM?* De bevindingen zijn op een aantal manieren gemeten, via essayvragen in de questionnaire en aan de hand van de interviews. Dit hoofdstuk start met de weergave en beoordeling hiervan op basis van de essayvragen uit de questionnaire. Daarna staan de interviewvragen over de werking van DHM centraal en worden conclusies getrokken.

6.2 De werking van DHM

De procesbegeleider speelt een belangrijke rol bij de vraag hoe het werkt, hij is immers degene die het proces van Bonding tot stand moet brengen. Om deze reden worden de conclusies over de werking van DHM niet alleen getrokken op basis van de literatuur (inclusief de filosofie en uitgangspunten van DHM), maar ook op basis van de effecten van de houdingsaspecten, activiteiten en gerichtheid van de procesbegeleider.

6.2.1. De essayvragen

In totaal hebben zes ondersteuners en vier leidinggevendenden (van de eenentwintig retour ontvangen questionnaires) de essayvragen van de questionnaire beantwoord. Dit is een vrij lage respons. Gelet op deze lage respons kunnen geen conclusies worden getrokken. Wel geven de antwoorden een *indicatie* van de mening van de respondenten over de werking van DHM.

Wilt u in uw eigen woorden beschrijven waar de procesbegeleider goed in is?

Ondersteuners	Leidinggevendenden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mensen te overtuigen</i> ▪ <i>Uitleg geven (2 x)</i> ▪ <i>Inzicht geven in werkprocessen</i> ▪ <i>Luisteren (2 x)</i> ▪ <i>Kennis van de organisatie</i> ▪ <i>Problemen oplossen</i> ▪ <i>Problemen signaleren (2 x)</i> ▪ <i>Positieve benadering</i> ▪ <i>Sturen van processen</i> ▪ <i>Neemt ons serieus</i> ▪ <i>Benoemen van gedrag</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Verband leggen tussen bedrijfsvoering, monitoring daarvan en mijn handelen</i> ▪ <i>Zaken bespreekbaar maken</i> ▪ <i>Expliciteren noodzaak om verantwoordelijkheden goed te beleggen</i> ▪ <i>Belang van afspraken nakomen benadrukken</i> ▪ <i>Belang van persoonlijke inzet benadrukken</i>

¹¹ De complete uitwerking over het proces en de werking van DHM leest u in bijlage 5

Hier is een duidelijk verschil in perceptie tussen ondersteuners en leidinggevend. De ondersteuners vinden de procesbegeleider vooral goed in aspecten van de mensgerichte benadering, zoals luisteren en serieus nemen. De leidinggevend noemen vooral onderdelen van de instrumentele benadering, zoals het goed beleggen van verantwoordelijkheden. Dit zelfde verschil kwam tot uiting bij de realisatie van DHM.

Wilt u in uw eigen woorden beschrijven op welke manier de procesbegeleider zich opstelt?

Ondersteuners	Leidinggevend
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Vriendelijk</i> ▪ <i>Vertrouwd</i> ▪ <i>Duidelijk</i> ▪ <i>Open (2 x)</i> ▪ <i>Geduldig</i> ▪ <i>Neemt ons serieus</i> ▪ <i>Positief</i> ▪ <i>Menselijk</i> ▪ <i>Begrijpend</i> ▪ <i>Professioneel maar wel sociaal</i> ▪ <i>Betrokken (2 x)</i> ▪ <i>Enthousiast</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Confronterend, waardoor wat onbespreekbaar was besproken werd</i> ▪ <i>Misschien onvoldoende objectief, wat het gevoel van veiligheid niet ten goede komt</i> ▪ <i>De organisatie moet zelf kiezen</i> ▪ <i>Scherp luisterend</i> ▪ <i>Inspelend op gedrag</i> ▪ <i>Noemt zaken bij de naam met behoud van respect</i>

De ondersteuners noemen gedragskenmerken van de procesbegeleider die passen in de mensgerichte benadering, zoals open en betrokken, en bij totstandkomen van het proces van bonding. De leidinggevend noemen ook gedragscomponenten, maar koppelen dit ook aan het effect dat zij zien: *wat onbespreekbaar was werd besproken*. Zij benaderen het meer vanuit een helicopterview.

Wilt u in uw eigen woorden beschrijven waar de procesbegeleider vooral op uit is. Wat wil hij bereiken?

Ondersteuners	Leidinggevend
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dat iedereen zich aan afspraken houdt</i> ▪ <i>Dat de organisatie goed loopt</i> ▪ <i>Dat de DHM aanpak een succes wordt</i> ▪ <i>Geen idee</i> ▪ <i>Goede samenwerking met elkaar</i> ▪ <i>Meer communiceren met leidinggevend</i> ▪ <i>Onderling begrip (2 x)</i> ▪ <i>Vergroten van efficiëntie</i> ▪ <i>Onder de aandacht brengen van problemen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Maken van afspraken</i> ▪ <i>Houden aan afspraken</i> ▪ <i>En dit borgen</i> ▪ <i>Versterken van het bewustzijn van rol en verantwoordelijkheden en dit via gedrag laten zien</i> ▪ <i>Duidelijkheid</i> ▪ <i>Transparantie</i> ▪ <i>Dat we zakelijker worden</i> ▪ <i>Dat we minder vergoelijken</i>

De antwoorden van de ondersteuners en leidinggevend vertonen hier overeenkomst waar ze beiden het belang van afspraken benadrukken. Verder neigen ondersteuners opnieuw meer naar de zachte kanten: goede samenwerking en meer communiceren. Leidinggevend benadrukken opnieuw de harde kanten: zakelijker worden, verantwoordelijkheden en transparantie. En laatstgenoemden maken de koppeling tussen versterken van bewustzijn en (nieuw) gedrag.

Conclusies proces DHM op basis van de essayvragen

Kijkend naar de filosofie van DHM:

- ✓ het bondingprincipe;
- ✓ medewerker en leidinggevenden staan centraal in het verbeterproces;
- ✓ de relatie die verondersteld wordt tussen hoe mensen in de organisatie met elkaar omgaan en de effecten daarvan op het functioneren van de organisatie en
- ✓ de aandacht voor verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen

is er een indicatie dat de respondenten het gedrag van de procesbegeleider dat hierop gericht is herkennen. En dat de procesbegeleider er in geslaagd is het proces van DHM tot stand te brengen.

En opnieuw is bij antwoorden op de essayvragen een interessant verschil te zien tussen de perceptie van de ondersteuners en de leidinggevenden. De tendens die zichtbaar werd bij de realisatie van DHM, de ondersteuners noemen vaker aspecten van de mensgerichte benadering en de leidinggevenden vaker aspecten van de instrumentele benadering zet zich hier voort. De verklaring hiervoor is in paragraaf 6.3 beschreven.

6.2.2. De interviewvragen over het proces van DHM

Het volgende deel van het onderzoek naar het procesverloop van DHM komt tot stand via interviews. Dit heeft een scala aan gegevens opgeleverd. Om zo veel mogelijk recht te doen aan alle antwoorden én tegelijk het trekken van conclusies te vereenvoudigen is de hoeveelheid en verscheidenheid aan antwoorden gecomprimeerd door ze te clusteren in *labels*. Deze labels zijn geconfronteerd met de indicatoren van de concepten. Op basis hiervan wordt geconcludeerd of het proces van DHM in werking is getreden. Op basis van de literatuurstudie en de overeenkomsten tussen de labels en de indicatoren komen de slotconclusies over het proces van DHM tot stand.

De interviews startten met vijf vragen over het proces van DHM:

- a) Wat is goed aan de methode? Wat niet? En waarom?
- b) Hoe zou u het procesverloop karakteriseren? Wat vond u sterke punten? En wat niet?
- c) Wat is sterk aan de procesbegeleiding? Wat niet? En waarom?
- d) Wat is sterk aan uw leidinggevende in dit proces? Wat niet? En waarom?
- e) Wat is goed aan de instrumenten¹² van DHM? Wat niet? En waarom?

¹² tijdens het interview is alleen naar het instrument 'De Functieset' gevraagd.

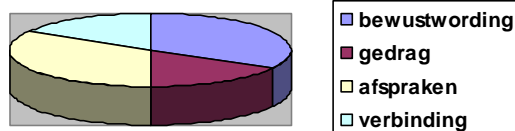
Ad a) *Wat is goed aan de methode? En waarom?*

Het bleek voor leidinggevenden en ondersteuners eenvoudig te zijn om te bedenken wat ze goed vinden aan DHM. Hun antwoorden laten veel diversiteit zien:

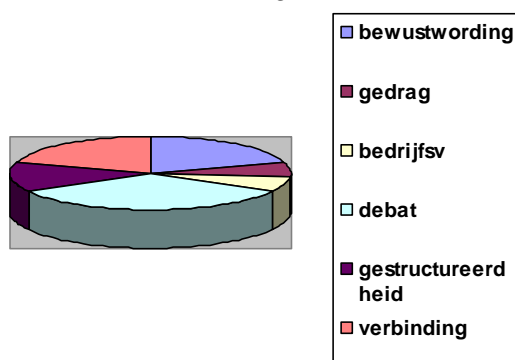
Geïnterviewden geciteerd:

- *Het is goed omdat je het met elkaar doet. Je hebt discussie.*
- *Dat de notie er is dat er iets moet gebeuren*
- *Het legt verbinding tussen mensen, bedrijfsvoering en beleid, het wordt duidelijk dat het een geheel is*
- *De methode stimuleert dat alle betrokkenen hun mening gaan vormen en hun mening gaan uiten*
- *Dat er heel diepgaand wordt geanalyseerd wat de verwachtingen zijn*
- *Het gedrag van de procesbegeleider zelf speelt een belangrijke rol. Hij vertoont voorbeeldgedrag*

Ondersteuners noemen vooral antwoorden die te maken hebben met *bewustwording*, *gedrag*, *afspraken* en leggen van *verbinding tussen mensen en processen*. Leidinggevenden noemen deze labels, behalve afspraken, ook. De leidinggevenden vullen deze aan met antwoorden die onder de labels *bedrijfsvoering*, *debat* (het belang dat iedereen zijn zegje doet, óók de mensen die je anders nooit hoort) en tot slot de *gestructureerdheid* van DHM kunnen worden gebracht.



Ondersteuners¹³ over: *wat is goed aan de methode*



Leidinggevenden over: *wat is goed aan de methode*

¹³ Het aantal antwoorden dat onder een label is samengebracht is verschillend. Zo zijn er labels die zes antwoorden clusteren en labels die twee of drie antwoorden clusteren, enzovoorts. In de taartdiagrammen is zichtbaar gemaakt hoe de labels zich getalsmatig tot elkaar verhouden. Dit geeft een indicatie welk 'gewicht' de labels hebben.

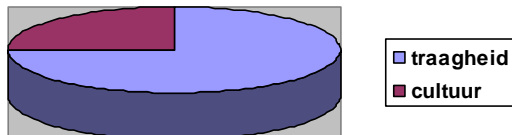
Wat is niet goed aan de methode? En waarom niet?

De geïnterviewden zijn ook duidelijk in wat volgens hen niet goed is aan de methode en waarom zij dit vinden. Deze antwoorden vertonen minder diversiteit en zijn minder in aantal dan de antwoorden op de vraag wat goed is aan de methode.

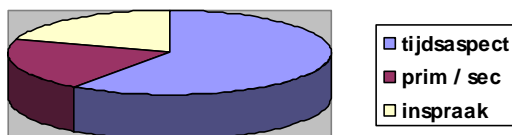
Geïnterviewden geciteerd

- *Het blijft te lang in de procesfase hangen, de concretisering duurt te lang*
- *Het veranderproces startte als een soort overval. Waarom was ik hier als leidinggevende niet bij betrokken?*
- *Is er wel voldoende besef dat de aard van het primair proces (in casu het politieke proces) een bepaalde cultuur met zich meebrengt?*
- *Betrek ons (beleidsproces) eerder, we waren erg enthousiast geworden door de gekozen aanpak. Dat enthousiasme neemt nu af en dat is jammer.*

De ondersteuners beperken zich in hun kritiek tot het feit dat zij vinden dat het allemaal te lang duurt voor ze resultaten zien (*traagheid*) en tot de vraag of DHM wel ‘past’ bij de *cultuur* van een organisatie die zo sterk politiek gestuurd is. Daarmee doelen zij op de ‘waan van de dag’. Een enkeling vraagt zich af of het gepermitteerd is zo uitgebreid bij zaken stil te staan. Leidinggevendenden hebben naast dit tijdsaspect kritiek op te weinig aandacht die er is voor het primair proces (*onvoldoende aandacht voor beleidsprocessen*) in dit traject. En sommige leidinggevendenden zijn van mening dat zij in de besluitvorming om DHM toe in te zetten bij DN betrokken hadden moeten zijn (*geen inspraak bij keuze voor DHM*).



Ondersteuners over: wat is niet goed aan de methode



Leidinggevendenden over: wat is niet goed aan de methode

Conclusies over wat is goed / niet goed aan DHM.

Ondersteuners vinden het goed dat DHM oog heeft voor het belang van afspraken. Dit is een combinatie van 'hard en zacht'. Maken van en houden aan afspraken komt in De Functieset terug bij keten & ketenpositie en verantwoordelijkheden. Daarnaast heeft maken van afspraken ook een link met vertrouwen en is dus ook 'zacht'. Ondersteuners noemen ook labels die te maken hebben met de mensgerichte aspecten van DHM. Dankzij bewustwording ontstaat de notie dat 'er iets moet gebeuren'. Dit leidt tot draagvlak voor het veranderproces. De meeste nadruk leggen ondersteuners op afspraken en bewustwording. Leidinggevenden noemen deze labels ook en vullen ze aan met nog enkele andere mensgerichte aspecten plus een aantal instrumentele. Leidinggevenden zijn van mening dat zowel de harde als de zachte aspecten van DHM goed zijn, terwijl zij tot nu toe een voorkeur voor de harde aspecten lieten zien. Bij de vraag 'wat is goed aan DHM' leggen zij de meeste nadruk op het label debat, het belang dat iedereen zijn zegje doet. Het meest genoemde kritiekpunt bij ondersteuners en leidinggevenden is de tijd die het kost voor resultaten zichtbaar zijn. Dit werkt demotiverend omdat verwachtingen een beperkte houdbaarheidsdatum hebben. Een ander punt van kritiek is dat leidinggevenden zich onvoldoende betrokken hebben gevoeld bij de inzet van DHM. Dit kan leiden tot problemen met draagvlak voor de methode. Dit geldt ook voor de leidinggevenden uit de beleidsteams. Zij voelen zich onvoldoende betrokken en spreken hun teleurstelling daarover uit in het interview. Uit de kritische noot die over cultuur is gekraakt blijkt hoe belangrijk het is aansluiting te vinden bij de karakteristieken en eigenaardigheden van een organisatie. Dit helpt bij verkrijgen en vergroten van draagvlak voor het veranderproces.

Over het geheel zijn de geïnterviewden meer positief dan negatief over DHM.

Ad b) Hoe zou u het procesverloop karakteriseren? Wat vond u sterke punten? En wat niet?

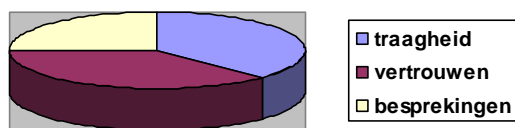
De antwoorden op deze vraag vertonen een aantal overeenkomsten met de antwoorden op de vorige vraag. Zo komt bijvoorbeeld het tijdsaspect weer aan de orde, maar dat is niet door alle respondenten op dezelfde manier ervaren.

Geïnterviewden geciteerd

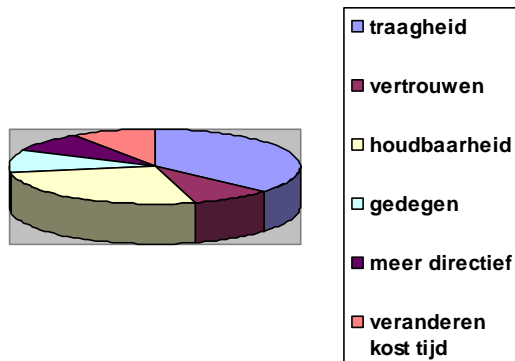
- *Ik wilde eerder resultaten zien, daarom ben ik afgehaakt*
- *Er zijn veel verwachtingen gekweekt, daar moet je op anticiperen*
- *Communiceer meer over de stand van zaken*
- *Ik vind het geen punt dat het wat langer duurt. Gedragsverandering realiseer je niet zomaar*
- *Jullie hadden me wel wat directiever mogen benaderen en eerder de ogen openen, nu duurde het erg lang voor ik het doorhad*
- *Ik merk aan één van de leidinggevenden dat hij nu meer betrokken is, en zijn afspreken minder snel afzegt*

De ondersteuners en leidinggevenden vinden dat het te lang duurt (traagheid). Zij zijn van mening dat sommige resultaten al zichtbaar hadden kunnen zijn. De procesbegeleider genereert *vertrouwen*. Eén van de leidinggevenden is juist van mening: “*gedragsverandering kost tijd*” en geeft hieraan geen negatieve maar een positieve lading. En sommige leidinggevenden wensen dat de benadering directiever was geweest (*directief soms nodig*). De ondersteuners hechten veel waarde aan de *besprekingen van De Functieset*.

Het proces is door leidinggevenden als zeer *gedegen* gekarakteriseerd. Tot slot blijkt dat verwachtingen een *houdbaarheidsdatum* hebben, communicatie over de stand van zaken is belangrijk.



Ondersteuners over: hoe zou u het procesverloop karakteriseren. Zag u daarin knelpunten?



Leidinggevenden over: hoe zou u het procesverloop karakteriseren. Zag u daarin knelpunten?

Conclusies over het procesverloop

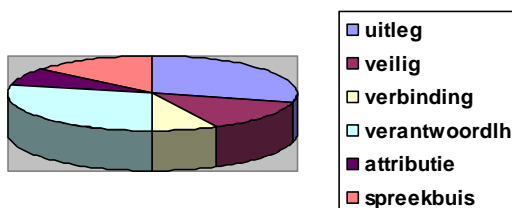
Ondersteuners en leidinggevenden zitten met een aantal punten op één lijn. Zij noemen beide aspecten die te relateren zijn aan de mensgerichte benadering en zijn van mening dat wat de procesbegeleider doet leidt tot vertrouwen, en hechten daar waarde aan. Bij de ondersteuners is dit één van de belangrijkste punten. Kritiek is er van beide kanten op de duur van het proces, dit noemen zij het meest bij de vraag wat vond u geen sterk punt. Dit is belangrijk omdat veel verwachtingen zijn ontstaan, die waargemaakt moeten worden. Hierdoor bestaat het gevaar dat de motivatie als sneeuw voor de zon verdwijnt, wat bij één persoon ook het geval is. Opvallend is dat uitblijven van resultaten niet leidt tot afname van vertrouwen in de procesbegeleider. Blijkbaar is dit hem dit niet aangerekend. Eén leidinggevende vindt dat gedragsverandering best tijd mag kosten, dat dit juist goed is, waaruit gevoeligheid voor de zachte en procesmatige kant blijkt, en lange termijn perspectief. Verder valt op dat één van de leidinggevenden vindt dat meer directieve sturing op gedrag gewenst is. Dat had hem eerder de ogen geopend en eerder tot ander gedrag kunnen leiden. Dit is, mede in relatie tot opmerkingen die zijn gemaakt over het ontbreken van formele bevoegdheden bij de procesbegeleider een belangrijk punt dat verderop ook nog aan bod komt. Maar er zijn ook verschillen tussen ondersteuners en leidinggevenden in beleving en verwachting. Leidinggevenden zijn over het geheel genomen positiever. Mogelijk heeft dit te maken met hun positie. Zij beschikken over meer informatie, onder andere door de 'heisessie' met de procesbegeleider waarin de resultaten van DHM en de weg daarnaar toe centraal stonden. Hiermee is actief aan verwachtingenmanagement gewerkt.

Ad c) *Wat is sterk aan de procesbegeleider? En wat niet? Waarom?*

Wat vinden geïnterviewden sterk aan de procesbegeleider?

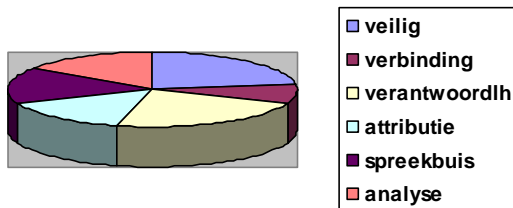
- *Hij komt met eigen voorbeelden, en die geloof je dan ook*
- *De procesbegeleider had veel aandacht hoe wij als groep met elkaar omgaan. Wat mogen we van elkaar verwachten en hoe maken we dat duidelijk*
- *Tijdens de sessies met het MT liet de procesbegeleider¹⁴ ons niet ontsnappen en pakte ons stevig beet. Dat geeft een dubbel gevoel. Eigenlijk is het beschamend dat dit nodig is, maar zo was het wel. Het maakt me meer duidelijk dat ik mijn verantwoordelijkheden moet nemen.*
- *Hij maakt je duidelijk wat jouw aandeel in het grote geheel is*
- *Mensen worden blij als ze iets bijdragen, dat heb ik veel zien gebeuren*
- *Hij vertaalde onze informatie frank en vrij naar het MT en dat werd geaccepteerd*
- *De analyse in de beginfase was bijzonder sterk en werd goed op papier gezet. Daar hadden we meer gebruik van moeten maken*
- *Mijn groei in leiderschap is met horten en stoten gegaan. Hij accepteerde dat en benaderde mij steeds met veel respect*
- *Het is goed dat wij als MT ook aan de bak moesten en zo werden gewezen op onze verantwoordelijkheden. Ten slotte hebben wij een voorbeeldfunctie. Er wordt de hele dag op me gelet. Dat ben ik me nu veel meer bewust*

Zeven labels karakteriseren wat volgens de geïnterviewden sterk is aan de procesbegeleider. Hij geeft *goede uitleg*, zeggen de ondersteuners. Ondersteuners en leidinggevenden zijn van mening dat hij *veiligheid* biedt, en bewerkstelligt dat *verbindingen* totstandkomen. Voorts is een sterk punt de nadruk die hij legt op: *het goed beleggen van verantwoordelijkheden en het nemen ervan*, en volgens ondersteuners dat hij laat zien wat hun aandeel (vooral op individueel niveau) in het geheel is (*attributie*). Leidinggevenden vinden dit ook belangrijk, niet voor zichzelf maar voor de ondersteuners. En verder: hij fungeert als *spreekbuis* en hij is sterk in het maken van *analyses*, waarbij het laatste label alleen geldt voor de leidinggevenden.



Ondersteuners over: wat is sterk aan de procesbegeleiding. Waarom?

¹⁴ Er zijn een aantal sessies met het MT gehouden. Hierbij was een andere procesbegeleider betrokken.



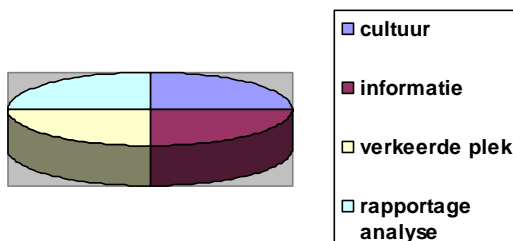
Leidinggevenden over: wat is sterk aan de procesbegeleiding. Waarom?

Wat is niet sterk aan de procesbegeleider? Waarom niet?

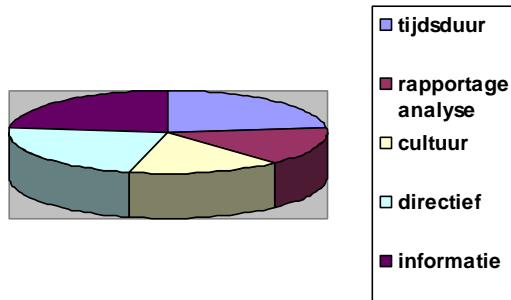
Geïnterviewden geciteerd

- *In de rapportage kwam het cultuuraspect wel aan de orde, bijvoorbeeld de legitimering van ongewenst gedrag. Dit had in het MT meer aan de orde moeten komen*
- *Maak inzichtelijk wanneer wat bereikt moet zijn*
- *Soms is de procesbegeleider te lang van stof*
- *Wees niet terughoudend in toon en tempo als het nodig is dat wij ingrijpen*
- *Maak oorzaak en gevolg duidelijk*
- *Zeg gewoon: als je nu niets doet zijn dat de gevolgen*
- *Het was erg lastig om ons als MT vast te pinnen op het nemen van besluiten. Hij zou niet moeten accepteren dat wij dat zo doen*

De antwoorden zijn gebundeld in zeven labels. Beide groepen vragen zich af of de procesbegeleider wel voldoende rekening houdt met de *cultuur* van DN en vinden dat meer *informatie* over het verloop van het proces gegeven moet worden. Eén ondersteuner zat volgens haar zelf bij de besprekingen van het *verkeerde team*. Volgens zowel ondersteuners als leidinggevenden had de *rapportage van de analyses* had beter benut moeten worden. Een aantal leidinggevenden is van mening dat de procesbegeleider *directiever* zou moeten zijn en eerder moet ingrijpen.



Ondersteuners over: wat was niet sterk aan de procesbegeleiding.



Leidinggevend over: wat was niet sterk aan de procesbegeleiding.

Conclusies over de procesbegeleider.

Over het geheel genomen zijn zowel ondersteuners als leidinggevend positief in hun oordeel over de procesbegeleider. Er worden een aantal kritische noten gekraakt, maar de positieve opmerkingen zijn in de meerderheid. Wat valt op?

Bij de vraag wat is goed zijn beide groepen het opvallend eens met elkaar. Beide benadrukken vooral mensgerichte en zachte aspecten. Bij ondersteuners voeren het belang van verantwoordelijkheden en uitleg de boventoon, bij leidinggevend wordt de boventoon gevoerd door veiligheid en verantwoordelijkheden. Opmerkelijk is dat een leidinggevend het prettig vindt dat de procesbegeleider het MT 'stevig beet pakte'. Hij ervoer dit als beschamend, maar wel nodig. Hierbij valt op dat er een bewustzijn is 'dat het anders moet', maar dit daarmee nog niet tot het daarbij behorende gedrag leidt. Het is mogelijk dat de vaardigheden hiertoe ontbreken. Maar het kan ook zijn dat zij zichzelf nog onvoldoende als 'problemeigenaar' zien. De roep om meer directieven is de andere kant van de medaille van waardering voor het feit dat de procesbegeleider het MT wijst op zijn verantwoordelijkheden. De procesbegeleider moet ervoor zorgen dat de veranderingen totstandkomen. Als hij dat doet is er positieve waardering, waar hij het nalaat leidt het tot kritiek.

Tot slot zijn leidinggevend en ondersteuners ontevreden over de informatie die gedurende het proces is gegeven; over de stand van zaken en / of de activiteiten voor de komende periode. Dit leidt bij sommigen tot demotivatie voor het veranderproces omdat men onvoldoende op de hoogte is. Bij de leidinggevend is de meeste kritiek op de tijdsduur en onvoldoende directieven.

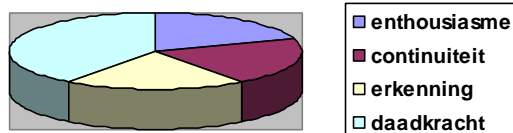
Ad d) Wat is sterk aan de leidinggevende in dit proces? Wat niet? En waarom?

Deze vraag is bedoeld om inzicht te krijgen in de rol die de leidinggevende in het proces heeft, of volgens de respondenten zou moeten hebben. Leidinggevend en geven hierbij ook hun mening over hun gedrag.

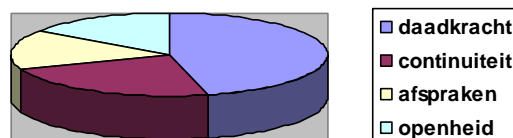
Geïnterviewden geciteerd:

- *Ze bleef enthousiast en betrokken*
- *In de periode dat de procesbegeleider afwezig was zette onze leidinggevende het proces goed door*
- *Ik ben me meer bewust geworden van mijn rol als leidinggevende en daar handel ik nu ook naar*
- *Het MT is als collectief nu meer bereid afspraken na te komen*
- *Hij zegt veel meer wat hij vindt. Dat doet soms wel wat stof opwaaien want dat zijn we niet zo gewend. Het is wel verfrissend*
- *De toegenomen helderheid helpt mij in mijn rol als MT lid en het helpt het MT als team meer helderheid te krijgen en sturing te geven, ook naar de directie toe*

De ondersteuners vinden het *enthousiasme* van hun leidinggevende belangrijk, maar ook de *continuïteit* die geboden is. Sommigen vinden hem *daadkrachtiger* dan gedacht en ervaren de *erkenning* die ze voor hun werk krijgen als plezierig. Leidinggevend en noemen ook daadkracht en continuïteit, naast afspraken en openheid.



Ondersteuners over: wat is sterk aan de leidinggevende in dit proces?



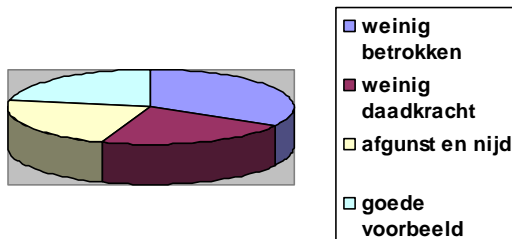
Leidinggevend en over: wat is sterk aan de leidinggevend en in dit proces?

Wat is niet sterk aan de leidinggevende in dit proces?

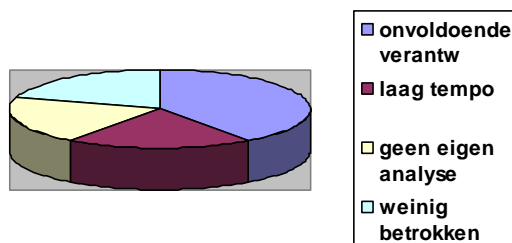
Sommige ondersteuners missen *betrokkenheid* of *daadkracht* van hun leidinggevende. Volgens één respondent veroorzaakt de leidinggevende *afgunst en nijd* in het team. Iemand vindt dat zijn baas duidelijk zou moeten maken wie waarvoor *verantwoordelijk* is. En: we hebben niet zelf *geanalyseerd* wat nu eigenlijk het probleem was. De leidinggevende moet het *goede voorbeeld* geven. Tot slot, leidinggevendens zouden het *tempo* er beter in moeten houden.

Geïnterviewden geciteerd

- *Ons MT lid zou meer betrokken worden bij het proces. Daar heb ik weinig van gemerkt.*
- *Mijn leidinggevende is nog veel te weinig in zijn leiderschapsrol gaan zitten*
- *Hij onderneemt nog weinig uit zichzelf, is wel steviger als de procesbegeleider aanwezig is*
- *Het MT is nu aan zet*
- *Het duurt gewoon te lang voordat er actie ondernomen wordt*
- *Het MT moet leiderschap gaan tonen, anders is dit een gemiste kans*
- *We hebben niet eerst ons eigen probleem in beeld gebracht, dat vind ik niet sterk*
- *Waarom zou ik veranderen als mijn leidinggevende dat niet doet?*



Ondersteuners over: wat is niet sterk aan de leidinggevende in dit proces.



Leidinggevendens over: wat is niet sterk aan de leidinggevende in dit proces.

Conclusies over de leidinggevenden in dit proces

Bij beide groepen bestaat redelijke balans tussen positieve en negatieve opmerkingen. De ondersteuners vinden bij de vraag wat is goed *daadkracht* het belangrijkste. Zij willen zien dat hun manager stevig is en het aan kan. Dit geldt ook voor de leidinggevenden, waarbij het soms om een zelfbeoordeling gaat. Dit acht ik niet bezwaarlijk omdat het aangeeft waar zij waarde aan hechten, ook bij hen zelf. Onvoldoende daadkracht is bij de ondersteuners het belangrijkste kritiekpunt. Zij willen zien dat hun leidinggevende zijn schouders eronder zet, dat motiveert hen. Ook blijkt uit de antwoorden van de ondersteuners dat zij behoefte hebben aan leiderschap, dit is wat zij bij hun leidinggevende willen zien. Daarnaast hebben ze behoefte aan betrokkenheid van hun leidinggevenden. Heel concreet willen ze iemand die zegt wat er moet gebeuren (wat is wiens taak) en dat zelf in gedrag laat zien. Ondersteuners letten scherp op het gedrag van hun leidinggevenden en beoordelen hem op congruentie. Zegt hij wat hij doet en doet hij wat hij zegt? En als hij dat niet doet, waarom zou ik het dan wel doen? Kortom nadrukkelijk toetsen de ondersteuners de leidinggevenden aan hun voorbeeldgedrag, hun daadkracht en hun richtinggevende gedrag en stemmen daar (deels) hun eigen gedrag op af. .

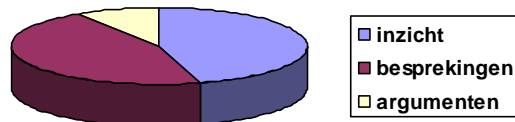
Ad e) *Wat is goed aan De Functieset? Wat niet? En waarom?*

De Functieset is door bijna alle ondersteuners en door de helft van de leidinggevenden ingevuld. De leidinggevenden waren wel betrokken bij de bespreking van De Functieset.

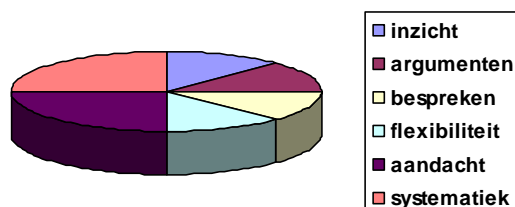
Geïnterviewden geciteerd:

- *Het heeft me inzicht gegeven in mijn nieuwe functie*
- *En zicht hoe mijn collega's naar mijn functie kijken*
- *Het wordt duidelijk wat mijn aandeel in het geheel is*
- *Ik voel me nu ook in lastige besprekingen veel steviger. Ik reageer nu meer vanuit de ratio en minder vanuit de emotie omdat ik nu gewoon weet hoe het zit. Ik kan mijn standpunt beter onderbouwen*
- *Het scheidt ook een band met het team*
- *Het helpt me meer systematisch te werken*
- *Het dwingt je heel goed na te denken hoe je met elkaar omgaat en daarover te communiceren*

De antwoorden zijn samengebracht onder de labels: De Functieset helpt volgens ondersteuners en leidinggevenden bij het krijgen van *inzicht* in wat wiens verantwoordelijkheid is, en dat helpt bij het vinden van *argumenten* voor besluitvorming. De *besprekingen* van de uitkomsten van De Functieset zijn waardevol en leveren veel op volgens de geïnterviewden. Goed is volgens de leidinggevenden ook de *flexibiliteit*, dat je modules uit De Functieset kunt kiezen, en de *systematiek* die dwingt tot nadenken en de *aandacht* die hierdoor aan de ondersteuners wordt gegeven.



Ondersteuners over: wat is goed aan de instrumenten.



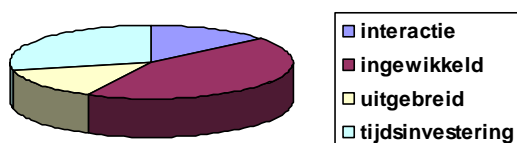
Leidinggevenden over: wat is goed aan de instrumenten.

Wat is niet goed aan de instrumenten?

De antwoorden op deze vraag zijn minder divers, maar wel belangrijk. Eén ondersteuner noemt het een illusie dat De Functieset *interactie* bevordert, anderen vinden invullen van De Functieset *ingewikkeld en te uitgebreid*. Ondersteunenden en leidinggevenden vinden dat het *teveel tijd kost*.

Geïnterviewden geciteerd:

- *Onderlinge problemen los je er echt niet mee op*
- *Invullen van De Functieset vraagt erg veel tijd, ik moet het allemaal maar erbij doen en ben gewoon al erg druk*
- *Het taalgebruik is niet toegankelijk, ik begrijp veel vragen gewoon niet*
- *Ik ben ermee gestopt omdat ik het te moeilijk vond. Achteraf wel jammer, maar niemand vroeg waarom ik was gestopt. Misschien had ik het anders toch wel afgemaakt*



Ondersteuners over: wat is niet goed aan de instrumenten.



Leidinggevenden over: wat is niet goed aan de instrumenten.

Conclusies over De Functieset

Sommige ondersteuners zijn van mening dat het hen helpt bij vergaren van inzicht in eigen en andermans verantwoordelijkheden en bevoegdheden en dit is positief punt. Leidinggevend vinden het positief dat De Functieset aandacht voor de ondersteuners genereert en dat de systematiek dwingt om na te denken hoe je met elkaar omgaat. En zowel leidinggevend als ondersteuners zeggen dat de uitkomsten van De Functieset helpen bij vinden van argumenten die hen steviger maakt in het debat, bijvoorbeeld in het MT. Over de opbrengst van De Functieset oordelen de geïnterviewden voornamelijk positief. De kritiepunten gaan niet zozeer over de inhoud of de opbrengst maar over de tijd die invullen vraagt en over het taalgebruik en de ingewikkeldheid. Dit laatste punt wordt door beide groepen het meest genoemd, en lijkt vooral een taalkwestie te zijn. En hierdoor loopt, ondanks de positieve effecten, hun motivatie een deuk op. De beleving dat het instrument ingewikkeld is kan echter ook verklaard worden door het feit dat veel informatie over het eigen functioneren wordt blootgelegd en bespreekbaar gemaakt en dit kan bedreigend zijn.

Opvallend is ten slotte dat men over het algemeen van mening is dat de besprekingen op basis van de uitkomsten van De Functieset waardevol zijn, of men deze nu zelf heeft ingevuld of niet en ongeacht het oordeel over De Functieset zelf. Leidinggevend en ondersteuners waarderen de besprekingen en deze lijken als onbedoeld neveneffect de negatieve oordelen over De Functieset minder zwaar te laten wegen. De conclusies maken duidelijk dat de taal van het instrument De Functieset aan moet sluiten bij de doelgroep en de procesbegeleiding zich moet richten op bieden van motivatie, veiligheid en steun bij het invullen.

6.3 Samenvatting conclusies van het proces en de werking van DHM

De DHM-experts hebben de houdingsaspecten, activiteiten en gerichtheid mét bijbehorende indicatoren van de procesbegeleider benoemt die het proces en de werking van DHM in gang moeten zetten om tot de gewenste resultaten te komen. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of het in de praktijk ook op die manier werkt. Komt het proces van DHM op gang? Door middel van drie essayvragen en vijf interviewvragen geven de respondenten hun mening hierover. Hoe is het volgens hen verlopen? Wat hebben zij waargenomen en hoe beoordelen zij wat ze waarnemen? Komt dit overeen met de filosofie van DHM en met de indicatoren? En hoe verhoudt de werking zoals de respondenten die zien zich tot de literatuur?

6.3.1. Indicaties voor de werking (het proces) van DHM, op basis van de essayvragen

In hoofdstuk 2.6, de methodische verantwoording, staat dat de respons op de essayvragen van de questionnaires te laag is om conclusies te kunnen trekken.

In totaal hebben zes ondersteuners en vier leidinggevendenden (27%) de essayvragen beantwoord. Dit geeft een *indicatie* van de mening van de respondenten over de werking van DHM. Omdat het op basis van deze uitkomsten niet mogelijk is conclusies te trekken is een confrontatie met de indicatoren niet opportuun. Wel zijn een aantal opvallende en interessante zaken te benoemen en vanuit de literatuur te verklaren.

Er is bij antwoorden op de essayvragen (opnieuw) een interessant verschil waar te nemen tussen de perceptie van de ondersteuners en de leidinggevendenden. Dit beeld dat zichtbaar werd bij de realisatie van DHM is bij de antwoorden op de werking van DHM weer te zien. Vanuit het perspectief van de ondersteuners is de procesbegeleider iemand die mensgericht is, en zich richt op samenwerking en communicatie. Leidinggevendenden kennen de procesbegeleider meer gedragingen en intenties toe die instrumenteel van aard zijn. Het ligt, gelet op de filosofie en aanpak van DHM niet voor de hand te veronderstellen dat dit verschil te verklaren is doordat de procesbegeleider zich naar ondersteuners daadwerkelijk anders gedraagt en een andere gerichtheid heeft dan naar de leidinggevendenden. Het verschil in perceptie kan wel verklaard worden met behulp van het rationele model van Allison en Zelikow (1999). Dit model gaat ervan uit dat de actor datgene kiest waarvan hij het hoogste nut verwacht. De optimale keuze is het alternatief dat bij een gegeven input de output maximaliseert. Vanuit dit perspectief concludeer ik dat ondersteuners meer nut (bijvoorbeeld meer arbeidsplezier, meer erkenning, of misschien wel promotie) verwachten van de ‘zachte kant’, de mensgerichte benadering. De leidinggevendenden calculeren anders. Zij zien de meeste kansen bij de ‘harde kant’, de instrumentele benadering. Voor hen levert vasthouden aan regels en instrumenten het hoogste nut, waarbij het hoogste nut kan zijn dat regels minder ‘eng’ zijn dan gedrag. De tendens bij de leidinggevendenden kan ook worden verklaard vanuit de principaal-agenttheorie (Hazeu, 2000). Een kenmerk van deze theorie is dat de betrokken partijen (ondersteuners en leidinggevendenden) verschillende doelen en belangen hebben en niet over volledige informatie beschikken over elkaars doen en laten. Centraal hierin is dat de principaal niet weet of de agent voldoende presteert, terwijl de agent dat zelf wel weet. Dat levert onvolledige en asymmetrische informatie op. Vanuit deze theorie is de nadruk die leidinggevendenden leggen op het instrumentele te verklaren: het kan hen helpen meer inzicht te krijgen in de activiteiten van de ondersteuners. Om zo de onvolledigheid en asymmetrie te verkleinen.

6.3.2. Conclusies op basis van de interviews

In totaal zijn elf interviews gehouden waarin vijf vragen over de werking van DHM zijn gesteld. Hier zijn de bevindingen beschreven en waar mogelijk verklaard met behulp van de theorie. Om zo veel mogelijk recht te doen aan alle antwoorden en het trekken van conclusies, te vereenvoudigen zijn de antwoorden geclusterd in labels. De labels fungeren als het ware als noemer voor de verschillende antwoorden en zij representeren een wisselend aantal antwoorden van vergelijkbare strekking.

In hoofdstuk 5 is onderzocht of de indicatoren worden herkend en op basis daarvan is geconcludeerd dat DHM is gerealiseerd. Nu onderzoek ik de effecten die de houdingsaspecten, activiteiten en gerichtheid van de procesbegeleider hebben op de geïnterviewden. Hiermee is de *werking en het proces* van DHM onder de loep genomen. Hoe komt het proces tot stand? Hoe is het volgens de respondenten verlopen? Wat hebben zij waargenomen en hoe beoordelen zij wat ze waarnemen? Wat hebben ze gezien bij zichzelf, collega's en leidinggevenden en hoe waarderen ze dit? Ten behoeve van deze analyse is een enigszins kunstmatige scheiding aangebracht tussen de procesindicatoren en de indicatoren van de resultaatgebieden, terwijl dit in de praktijk (en ook in de interviews) natuurlijk veel meer door elkaar loopt.

Algemeen

Mijn eerste algemene conclusie is dat de respondenten de verschillende houdingsaspecten, activiteiten en gerichtheid van de procesbegeleider kunnen benoemen. Zij kunnen ook benoemen wat dit bij hen zelf en bij anderen teweeg brengt. Hiermee beschrijven zij het proces of de werking van DHM. Over het algemeen noemen ze meer positieve dan negatieve kritiekpunten. Respondenten herkennen de mensgerichte én de instrumentele kanten van DHM. De mensgerichte benadering, die bij uitstek door de ondersteuners is herkend, is volgens DHM de manier om medewerkers en leidinggevenden bij de organisatie te betrekken. De instrumentele aspecten zijn vooral gericht op de relatie tussen taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen. Ook dit is herkend en zet, vooral bij leidinggevenden, aan tot denken hoe dit in de eigen organisatie is geregeld. Het uitgangspunt van DHM (verbeteringen komen alleen tot stand komen en blijven alleen dan bestaan als medewerkers daaraan ten volle kunnen meedoen) krijgt waardering. Dit uitgangspunt is ook te vinden in het Harvard-model van HRM. Bij DHM is invullen van De Functieset en de besprekingen op basis hiervan een belangrijk hulpmiddel om mee te doen aan de verbeteringen. Op inhoudsniveau helpt het om meer zicht te krijgen op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Dit geldt ook voor personen die meer op afstand betrokken zijn en / of invullen van De Functieset te ingewikkeld vinden. Dit is een onbedoeld, positief neveneffect van de besprekingen. Een belangrijk kritiekpunt op De Functieset is de ingewikkeldheid ervan en de tijd die het kost om het in te vullen. Dit is een punt van aandacht voor de DHM-experts.

DHM daagt door zijn gestructureerdheid (onder andere door De Functieset en de besprekingen daarover) uit om het debat aan te gaan en ieder zijn zegje te laten doen. Ook dit vergroot de betrokkenheid van de ondersteuners (zij gaan met elkaar in gesprek hoe zij hun werk vorm willen geven en welke normen zij daarvoor willen hanteren) én van de leidinggevendenden. Bij de laatste groep is de betrokkenheid ingegeven door: “nu hoor ik ook de mensen die anders hun mond houden” en “nu weet ik beter wat er speelt”. Hierdoor ontstaat meer begrip en daardoor meer betrokkenheid bij de beleving van de ondersteuners. Vergroten van de betrokkenheid van medewerkers leidt volgens de filosofie van DHM tot meer motivatie en betere prestaties. Dit deelt DHM met het Harvard-model. Gelet op de fase van het verbeterproces op het moment van onderzoek (veel voorgenomen besluiten moesten nog hun beslag krijgen) is het te vroeg om te zeggen of de prestaties ook daadwerkelijk zullen verbeteren. Wel is nu al duidelijk dat ondersteuners plezier en voldoening ervaren om samen aan de slag te zijn om te bepalen hoe zij hun werk vorm willen geven. Het is daardoor meer iets van henzelf. *“Het is duidelijker wat mijn aandeel in het geheel is”*.

Het gedrag van de procesbegeleider leidt tot vertrouwen en er is waardering voor zijn deskundigheid en persoon. Het proces van bonding is tot stand gekomen en mensen herkennen dat de procesbegeleider hierop gericht is: *“hij is vooral uit op vergroten van onderling begrip”* en *“de procesbegeleider had veel aandacht hoe wij als groep met elkaar omgaan. Wat mogen we van elkaar verwachten en hoe maken we dat duidelijk”*.

Uit de interviews blijkt dat de procesbegeleider zelf één van de instrumenten van DHM is. Een paar voorbeelden. *“Hij komt met eigen voorbeelden en dat geloof je dan ook”*. En *“mijn groei in leiderschap is met horten en stoten gegaan. Hij accepteerde dat en benaderde mij steeds met veel respect”*. De procesbegeleider is degene die het proces tot stand moet brengen en een voorbeeldfunctie vervult. Dit sluit aan bij de normatief-heropvoedende strategieën waar de relatie tussen de veranderaar en de te veranderen persoon centraal staat. Én bij de betekenisgeving die volgens Van der Meer en Van Dijk totstandkomt op basis van de relatie die de persoon in kwestie heeft met de initiator van een plan of opvatting [lees: de procesbegeleider]. Een betekenisgeving op basis waarvan volgens Van der Meer en Van Dijk gedragsverandering totstandkomt.

Het vertrouwen in de procesbegeleider genereert verwachtingen en dat is ook de bedoeling van DHM: ‘er staat iets te gebeuren’. Een kritische succesfactor hierbij is dat verwachtingen een beperkte houdbaarheidsdatum hebben, tenzij hierover goed en duidelijk wordt gecommuniceerd. Verwachtingen kunnen en moeten gemanaged worden. Veel geïnterviewden (ondersteuners en leidinggevendenden) zijn van mening dat het te lang duurt voordat resultaten zichtbaar zijn. En de motivatie daalt als de houdbaarheidsdatum is verstreken en tastbare resultaten uitblijven. Het is opmerkelijk dat de kritiek op de traagheid van het proces niet leidt tot afname van vertrouwen in de procesbegeleider. Blijkbaar heeft hij veel krediet opgebouwd. Een andere verklaring is het feit dat de kritiek richting het MT gaat. Het MT moet meer daadkracht tonen en stevig zijn aldus meerdere geïnterviewden. Dit kan betekenen dat de respondenten goed hebben begrepen dat de procesbegeleider niet degene is die formele bevoegdheden heeft in dit veranderproces, en het MT wel. En dat het MT dus aan zet is.

Respondenten vinden het gedrag van hun leidinggevenden en de relatie die zij met hem hebben belangrijk. Dit komt in de interviews duidelijk naar voren. Iemand zegt letterlijk: *“mijn leidinggevende moet zijn schouders eronder zetten”* en *“de leidinggevenden moeten gewoon zeggen wat wiens taak is en hun leiderschap ook in gedrag laten zien”*. Hieruit blijkt dat de theorie van de normatief-heropvoedende strategie die de relatie met de veranderaar centraal stelt, én de betekenisgeving op basis van de relatie met de initiator van een plan volgens Van der Meer en Van Dijk van toepassing zijn. En dat leidinggevenden belangrijke sleutelfiguren in het proces en de werking van DHM zijn. In feite zijn zij kritische succesfactoren want, zeggen medewerkers: *“waarom zou ik veranderen als mijn baas dat niet doet? Laat hij het eerst maar eens zelf laten zien”*.

Er is behoefte aan een rolmodel en aan leiderschap. Om gewenst gedrag te bevorderen zullen leidinggevenden het goede voorbeeld moeten geven. Dit sluit aan bij de filosofie van DHM. Het is essentieel om kennis te hebben hoe men in de organisatie met elkaar omgaat om de problemen te begrijpen en oplossingen te vinden. En een probleem bij DN is: zolang de leidinggevenden oud gedrag blijven vertonen zullen de ondersteuners dat ook doen. Een andere constatering is dat de respondenten aangeven de organisatie in de huidige vorm door middel van DHM meer te begrijpen. Dit blijkt onder andere uit inzicht in de onduidelijkheid op gebied van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de leidinggevenden.

Ondersteuners en leidinggevenden

Het beeld van ‘hard en zacht’ zet zich hier voort, maar er is ook enige differentiatie zichtbaar. Leidinggevenden tonen zich meer gevoelig voor de combinatie van hard en zacht, terwijl de ondersteuners meer eenzijdig gericht blijven op de zachte aspecten. Het beeld waarin ondersteuners vooral vanuit een mensgericht perspectief antwoorden en leidinggevenden vanuit een instrumenteel perspectief is verklaard in paragraaf 6.3.1. De differentiatie die nu in deze paragraaf verschijnt is te verklaren op basis van het onderzoeksgebied zelf; het proces en de werking van DHM. De vragen die daarbij gesteld zijn, zijn in zichzelf al mensgericht zijn en genereren daardoor een bias naar antwoorden die meer de mensgerichte aspecten benadrukken.

Bij de vraag ‘wat is goed aan de methode’ noemen ondersteuners ‘afspraken’. Afspraken zijn hard én zacht. Het staat vast en je kunt het meten, maar afspraken gaan ook over gedrag. Leidinggevenden noemen hier een aantal aspecten van de mensgerichte benadering, als gedrag, bewustwording en debat. Op de vraag: ‘wat is goed aan de procesbegeleider’, zijn beide partijen het roerend met elkaar eens. Hij geeft aandacht, hij maakt duidelijk wat ieders aandeel in het grote geheel is en dat levert volgens sommigen een prettig gevoel op. Het maakt blij en het vergroot de betrokkenheid. Leidinggevenden blijken behoefte te hebben aan iemand die hen ‘beetpakt’ en zegt wat ze moeten doen. *“En die het niet pikt dat wij ons niet tot uitspraken laten verleiden”*. En: *“hij liet ons niet ontsnappen”*.

Blijkbaar hebben zij, net als de ondersteuners behoefte aan iemand die zegt wat ze moeten doen. Ze willen weten aan welke verwachtingen en eisen ze moeten voldoen en welk gedrag daar bij hoort. Mijn conclusie is dat binnen DN de normatieve cultuur, op basis waarvan mensen zich in hun acties laten leiden (aldus Chin & Benne), onvoldoende ontwikkeld is, dan wel, op basis van veranderende omstandigheden bijstelling heeft. Er is op alle niveaus in de organisatie behoefte aan duidelijkheid over wat kan en niet kan en wat van iedereen verwacht wordt.

Ondersteuners, maar ook leidinggevendens concluderen dat de huidige sturing onvoldoende is. En moet meer daadkracht en duidelijkheid komen en die moet er zijn in woord én gedrag: congruentie. Dit stelt hoge eisen aan de directie, het MT en de teamcoördinatoren. Want er is meer nodig dan alleen bijsturen binnen hetzelfde stramien. Het sturen (leidinggeven) zélf wordt ter discussie gesteld en er is reflectie nodig op de uitgangspunten achter het leidinggeven. Dit sluit aan bij de notie van double loop learning van de Man (2003).

DHM concepten

Als laatste, ter onderbouwing van de conclusie dat het proces van DHM in gang is gezet, ‘de score’ van de labels, op geaggregeerd niveau, per concept. Zoals uit het schema blijkt vertegenwoordigen alle labels indicatoren van de verschillende concepten. Uit de confrontatie blijkt verder dat de meeste labels overeenkomen met de indicatoren van het concept bonding. Dit strookt met de filosofie dat bonding de kern is van de methode. Op de tweede plaats komt de rol van de procesleider, een ondersteuning van de conclusie dat de procesbegeleider één van de instrumenten van DHM is. Het minst scoren de labels op het concept aanhaking. Dit is niet zo verwonderlijk omdat dit het minst uitgewerkte concept van DHM is. Enige kanttekeningen zijn bij deze conclusies op hun plaats. Gelet op de aard van de vragen, over het proces en over de procesbegeleider, is een risico op positieve bias aanwezig. De vraag stuurt het antwoord. Dit geldt zeker voor de concepten bonding en rol procesbegeleider. En evenzogoed kan er sprake zijn van een negatieve bias op de concepten boven-, en onderstroom en aanhaking omdat de vragen hier niet op gericht zijn.

Onderstaand schema laat deze confrontatie op geaggregeerd niveau zien.

	Analyse praktijk	Bonding	Functionele rolaspecten	Rol procesbegeleider	Bovenstroom	Onderstroom	Aanhaking
Conclusies over de methode	***	*****	**	***	***	***	*
Conclusies over het proces		*	*	*	**	**	*
Conclusies over de procesbegeleider	**	****	**	***	*	*	*
Conclusies over de leidinggevende		*****	*	***	*	*	
Conclusies over De Functieset	****	**		***	*	*	*
Totaal	9	21	6	13	8	8	4
overeenkomst van de labels en indicatoren op geaggregeerd niveau							

De labels geconfronteerd met indicatoren van de activiteiten, houdingsaspecten en gerichtheid van de procesbegeleider, geaggregeerd op het niveau van de interviewvragen.

Tot zover de mening van de geïnterviewden over de het procesverloop van DHM. In het tweede deel van de interviews staan de effecten van DHM centraal. De mening van de respondenten en geïnterviewden hierover zijn verwerkt in het volgende hoofdstuk.

HOOFDSTUK 7 Effecten in de praktijk¹⁵

7.1 Inleiding

Deelvraag zeven gaat over de resultaten van DHM: *wat zijn de gerealiseerde effecten?*

Deze zijn op drie manieren gemeten. Ten eerste door middel van de questionnaires. In totaal zijn hierin veertien stellingen beschreven van mogelijke effecten. De respondenten is gevraagd deze uitspraken te beoordelen met ‘eens’, ‘oneens’ en ‘geen mening’. Ten tweede bevat de vragenlijst een aantal essayvragen over de effecten. Deze gaan over veranderingen die de respondent heeft waargenomen bij zichzelf, bij de organisatie als geheel en bij leidinggevend. Hierbij is opnieuw gevraagd welke veranderingen de respondenten toekennen aan DHM en welke niet. Op deze manier is gezocht naar veranderingen die volgens de respondenten *niet* dankzij DHM tot stand zijn gekomen.

Tot slot zijn tijdens de interviews drie vragen gesteld over de resultaten van DHM. Naast de vraag ‘wat zijn volgens u de belangrijkste resultaten’ is gevraagd ‘zijn deze resultaten volgens u aan de methode toe te schrijven’ en ‘waarom wel / niet’. En als laatste ‘kunt u aangeven welke effecten zonder de methode niet tot stand zouden zijn gekomen?’ Hiermee wordt zichtbaar of de effecten volgens de respondenten door DHM tot stand zijn gekomen of misschien door andere oorzaken.

7.2 De effecten van DHM gemeten aan de hand van stellingen (in %)

De vragenlijst bevat een reeks stellingen over mogelijke effecten van DHM. De respondenten geven hun mening over de stellingen door te zeggen of ze het eens of oneens zijn, of hierover geen mening hebben. Score *eens* geeft een *indicatie* dat de respondent het (voor het grootste deel) eens is met de stelling. Hij heeft een mening over de stelling en is het in ieder geval meer *eens* met de stelling dan *oneens*. Veel meer betekenis kan hieraan, ook gelet op de geringe omvang van de onderzochte populatie, niet gegeven worden. Nog lastiger is de betekenis toekenning aan *oneens* of *geen mening*. Sommige respondenten geven dat ook aan: zo scoort iemand bij: ‘meer betrokkenheid bij collega’s’, *oneens* en zet er tussen haakjes bij “die was er al”. De enige te trekken conclusie bij de score *geen mening* is dat de respondent het *eens* noch *oneens* is. Hierom worden de indicaties van de effecten gemeten op basis van *eens* scores. De ‘oneens’ en ‘geen mening’ scores blijven buiten beschouwing. Een probleem bij de beoordeling van de antwoorden is dat de respondent gedwongen wordt tot een keuze en niet kan nuanceren. Dit is, mede gelet op het ‘volume’ van de respondenten een tweede reden waarom de uitkomsten slechts een indicatie van de mening van de respondenten is.

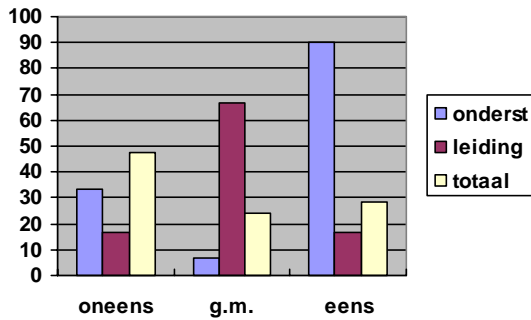
Om de indicatie voor een positief effect vast te stellen ga ik, gelet op het ‘vroeg’ tijdstip van meting waarbij het verbeterproces nog niet is afgerond, uit van een percentage ‘eens’ van minimaal 40 %.

¹⁵ De complete beschrijving van de effecten van DHM leest u in bijlage 6

Samenvatting effecten van DHM aan de hand van stellingen

Het meest positief zijn de ondersteuners (N = 15) over de effecten:

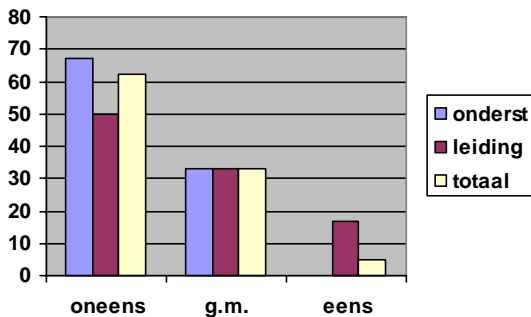
- ‘er is meer betrokkenheid tussen collega’s (90%)
- ‘er is meer begrip voor de relatie tussen de beleidsteams en de ondersteunende teams’ (40%) en ‘er is meer duidelijkheid over wederzijdse belangen’ (40%)



Er is meer betrokkenheid tussen collega's

Het minst positief zijn de ondersteuners over de effecten:

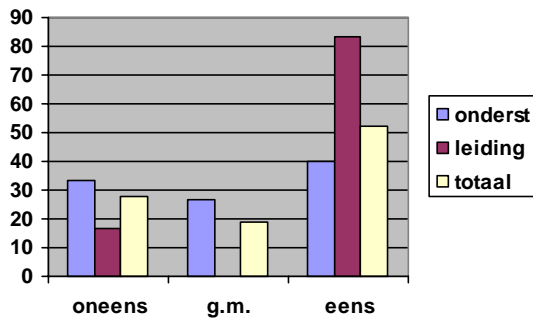
- ‘mijn leidinggevenden zijn meer deskundig geworden in hun werk’ (0%)
- ‘leidinggevenden nemen nu meer verantwoordelijkheid voor werkzaamheden’ (8%)
- ‘mijn beeldvorming van de organisatie is positiever dan voorheen’ (8%)
- ‘mijn collega's zijn deskundiger geworden in hun werk’ (8%) en



Mijn leidinggevenden zijn meer deskundig geworden in hun werk

Het meest positief zijn de leidinggevenden (N = 6) over de effecten:

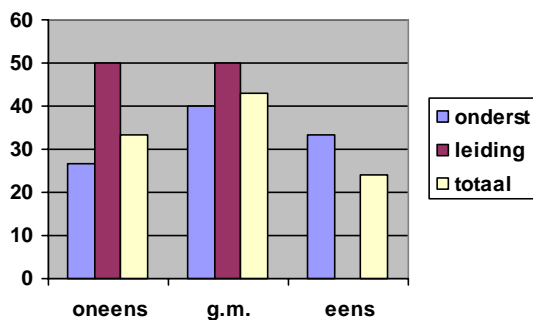
- ‘er is meer duidelijkheid over wederzijdse belangen’ (82%)
- op de tweede plaats staan ‘er is meer begrip voor het werk van de ander’ (68%), ‘leidinggevenden nemen meer verantwoordelijkheid voor werkzaamheden’ (68%) en ‘ik vind mezelf meer deskundig’ (68%). Ten slotte zijn de leidinggevenden van mening dat
- ‘mijn collega’s zijn meer deskundig geworden’ (50%).



Er is meer duidelijkheid over wederzijdse belangen

Het minst positief zijn de leidinggevenden over de effecten:

- ‘mijn beeldvorming ten aanzien van collega’s is positiever dan voorheen’ (0%)
- ‘mijn beeldvorming over de organisatie is positiever dan voorheen’ (5%)
- ‘er is meer betrokkenheid tussen collega’s’ (18%)
- ‘mijn houding, kennis en vaardigheden zijn verbeterd’ (18%) en
- ‘medewerkers nemen meer verantwoordelijkheid voor werkzaamheden’ (18%)



Mijn beeldvorming ten aanzien van collega's is positiever

De grafieken hierboven geven aan dat ondersteuners en leidinggevenden het grotendeels eens zijn dat er meer duidelijkheid is ontstaan over wederzijdse belangen, dat er meer begrip is tussen het werk van de ander en dat er meer begrip is tussen de beleidsteams en de ondersteunende teams. Nogmaals, het betreft een indicatie. Verder wijkt de mening over de behaalde effecten van de ondersteuners af van de leidinggevende.

Zo zijn leidinggevend en zélf van mening zijn dat zij meer verantwoordelijkheid nemen voor werkzaamheden, hiermee zijn ondersteuners het oneens. En vinden leidinggevend en van zichzelf en hun collega's dat zij meer deskundig zijn geworden terwijl ondersteuners ook hier duidelijk maken dat zij een heel andere mening zijn toegedaan, ook ten aanzien van hun directe collega's. Ondersteuners vinden bijna allemaal dat er meer betrokkenheid tussen collega's is ontstaan. Ook vinden ze dat zij zelf méér zeker zijn geworden in hun werk, overigens is een even groot percentage van de leidinggevend en die mening ook over zichzelf toegedaan. Noch ondersteuners, noch leidinggevend en zijn het eens met de stelling dat de 'ander' meer verantwoordelijkheid neemt voor werkzaamheden. Ondersteuners zijn, als het gaat om de vraag of zij meer verantwoordelijkheid nemen voor werkzaamheden kritischer naar zichzelf dan leidinggevend en. Eerstgenoemden geven vaak de score *eens* bij de stelling dat hun beeldvorming ten opzichte van collega's positiever is geworden, terwijl leidinggevend en hier het minst de score *eens* geven.

Tot slot vinden beide groepen elkaar in het feit dat zij de stelling 'mijn beeldvorming over de organisatie is positiever dan voorheen' het minst met de score *eens* waarderen.

Bovenstaand beeld ondersteunt de eerdere bevinding dat op verschillende punten er een gat bestaat in verwachtingen, percepties en belevingen. Niet alleen ten aanzien van De Functieset en zijn effecten, maar ook van de leidinggevend en en zijn effectiviteit.

Wat valt op?

Leidinggevend en zijn over het geheel genomen positiever dan ondersteuners. Leidinggevend en geven acht keer een score van 40% of hoger, tegenover drie keer door ondersteuners. Dit is een opmerkelijk verschil. Hier zien we dus een omgekeerd beeld als bij de realisatie van DHM, waar juist de ondersteuners positiever waren in hun oordeel. Er is een indicatie dat leidinggevend en van mening zijn:

- ✓ dat er meer duidelijkheid is over wederzijdse belangen
- ✓ dat zij zelf meer verantwoordelijkheden nemen voor werkzaamheden
- ✓ dat zij zelf meer deskundig zijn geworden
- ✓ dat er meer begrip is tussen de beleidsteams en de ondersteunende teams
- ✓ dat er meer begrip is voor het werk van de ander en
- ✓ dat hun collega's meer deskundig zijn geworden

Meer duidelijkheid over wederzijdse belangen, meer oog voor deskundigheid van anderen en meer begrip tussen teams en voor het werk van de ander sluit naadloos aan bij de kern van DHM, bonding. Bovenstaande is een indicatie dat een aantal beoogde effecten van bonding bij leidinggevend en tot stand is gekomen. Dit sluit ook aan bij het betoog van Van der Meer en van Dijk over de manier waarop gedragsveranderingen totstandkomen: sociale koppeling. Het begrip verantwoordelijkheden, waar leidinggevend en ook resultaten aan toekennen, sluit aan bij de andere focus van DHM, de meer instrumentele gerichtheid. Dit betekent dat er ook een indicatie is dat bij de leidinggevend en de beoogde effecten van het concept functionele rolaspecten gerealiseerd zijn. Ik verklaar dit door een mengeling van sociale en cognitieve koppeling van Van der Meer en Van Dijk. Er is een indicatie dat leidinggevend en, als het gaat om resultaten, niet alleen effecten tonen van de instrumentele kant maar zeker ook, zelfs nog meer, van de mensgerichte benadering. En dit geeft een indicatie dat een combinatie van de twee 'sturingsmechanismen' (hard en zacht) bij gezamenlijke inzet, beide tot de gewenste resultaten kunnen leiden.

Tot slot een derde aspect uit de DHM filosofie: kennis als voertuig om te veranderen. Leidinggevend vinden zichzelf en hun collega's meer deskundig geworden. Dit is een resultaatgebied van het concept functionele rolaspecten. En sluit aan bij de algemene veranderstrategieën van Chin & Benne, waar kennis een belangrijke factor is die bewust wordt ingezet om verandering tot stand te brengen. Slechts één op de vijf ondersteuners vindt van zichzelf dat hij meer deskundig is geworden. Hieruit blijkt dat in deze fase van het proces kennis als voertuig voor verandering meer effecten sorteert bij leidinggevend dan bij ondersteuners.

De ondersteuners geven drie keer een positieve score. Dit doen zij bij de stellingen:

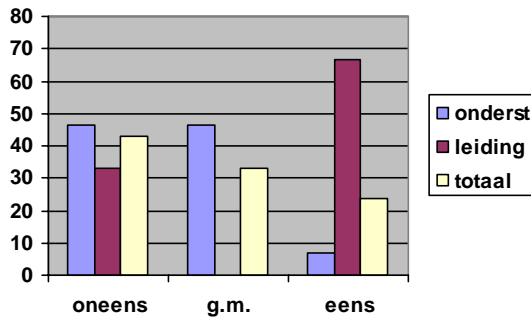
- ✓ er is meer betrokkenheid tussen collega's.
- ✓ er is meer begrip tussen de beleidsteams en ondersteunende teams
- ✓ er is meer duidelijkheid over wederzijdse belangen

Dit zijn resultaatgebieden van het begrip bonding. Vergroten van betrokkenheid komt terug in het Harvard-model, waar de manager de taak heeft om de betrokkenheid van medewerkers te bevorderen en op die manier hun prestaties te verbeteren (Doorewaard en De Nijs, 2003). En we zagen al eerder hoe het concept bonding aansluit op de theorie van sociale koppeling van Van der Meer en Van Dijk.

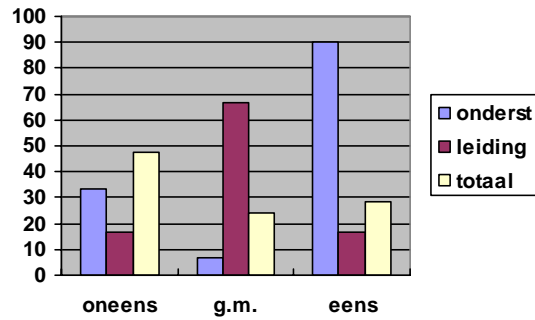
Er is een indicatie dat de ondersteuners bij hun beoordeling van de effecten van DHM opnieuw vooral gericht zijn op aspecten van de mensgerichte benadering.

Uiteenlopende meningen en verschillende percepties

Een groot verschil in perceptie is te vinden bij de beoordeling van leidinggevend en ondersteuners op de vraag of eerstgenoemde meer verantwoordelijkheid nemen voor hun werkzaamheden. 68% van de leidinggevend is van mening dat dit het geval is. De perceptie van ondersteuners wijkt hier sterk af; slechts 8 % van hen deelt deze mening. Het grootste verschil in beoordeling komt echter tot uiting in de stelling 'er is meer betrokkenheid tussen collega's'. Maar liefst 90 % van de ondersteuners onderschrijft deze stelling, tegenover 18 % van de leidinggevend. Er is een sterke indicatie dat DHM bij de ondersteuners tot vergroting van de onderlinge betrokkenheid heeft geleid. Dit is een resultaat dat hoort bij het concept bonding. Een vergelijkbaar verschil, maar dan in tegengestelde richting, is te zien bij de stelling 'medewerkers nemen meer verantwoordelijkheid voor werkzaamheden'. Hier zijn het de medewerkers die zichzelf positiever beoordelen dan de leidinggevend hen doen. Zij het dat de percentages hier niet zover uiteenlopen (32% versus 18%). Beide groepen hebben bij deze stellingen een zeer uiteenlopende kijk op de werkelijkheid en beoordelen systematisch de eigen groep beter dan de andere groep. Ik verklaar dit als een bias van sociaal wetenschappelijk onderzoek, waarbij groepen of individuen geneigd zijn zichzelf of elkaar 'beter uit de verf te laten komen'.



Leidinggevendenden nemen meer verantwoordelijkheid voor hun werkzaamheden



Er is meer betrokkenheid tussen collega's

Rest de vraag hoe het verschil in de totale beoordeling te verklaren? Gaandeweg het proces van het verbetertraject is steeds meer nadruk komen te liggen op de rol van de leidinggevendenden. Zij moeten het goede voorbeeld geven. Om dit te ondersteunen zijn een aantal 'heisessies' voor het MT georganiseerd. Het is goed mogelijk dat leidinggevendenden (meer of minder bewust) voelen dat een negatieve score ook op henzelf afstraalt en dat dit hun score beïnvloedt. Een verklaring hiervoor biedt het Governmental Politics Model van Allison en Zelikow (2000). Het model gaat uit van de positie van personen en hun macht. Op basis van deze positie, aldus Allison en Zelikow ontstaat hun perceptie: 'where you stand is where you sit'. Vanuit dit perspectief is te verklaren dat de personen aan wie de meeste macht wordt toegekend, en die ook de personen zijn die vanuit die machtspositie op het resultaat afgerekend zullen worden, zichzelf meer resultaat toekennen dan degene met minder macht. Maar ook: "hoe kritisch durven de leidinggevendenden te zijn over zichzelf en hun werk".

7.3 De effecten van DHM gemeten aan de hand van essayvragen in de questionnaire

De effecten van DHM zijn ook gemeten met behulp van vier essayvragen in de questionnaire. In totaal hebben tien respondenten de essayvragen beantwoord, een respons van 47 %. Dit is, gelet op de kleine groep van respondenten, een te lage respons om representatief te zijn voor de totaal onderzochte groep. Wel geven de antwoorden een *indicatie* van de mening van de respondenten over de effecten van DHM.

a) Welke veranderingen zijn bij uzelf opgetreden? En bij uw collega's?

Ondersteuners (N = 6)	Leidinggevenden (N = 2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Bij mezelf een soort bewustwording. Hoe dat bij collega's zit, weet ik niet</i> ▪ <i>De aanhouder wint! Samenwerking gaat steeds beter.</i> ▪ <i>Ikzelf doe al vanaf 1966 moeite om nooit te veranderen. Over collega's oordeel ik niet</i> ▪ <i>Mijn werkplek is veranderd. Verder overleggen we meer en worden er meer afspraken gemaakt</i> ▪ <i>Geen veranderingen</i> ▪ <i>Een zekere waardering voor wat positief gebeurd is.</i> ▪ <i>Behalve bij MT vooralsnog zeer weinig</i> ▪ <i>MT probeert te handelen naar nieuw verworven inzichten</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>De noodzaak om gewenst gedrag uit te spreken en gericht te handhaven</i> ▪ <i>De noodzaak om de rol van de teamcoördinator te bevestigen</i> ▪ <i>Eigen rol als leidinggevende meer expliciteren en laten zien</i> ▪ <i>Ik geef nadrukkelijker kritiek als iets niet goed loopt</i> ▪ <i>Ik expliciteer meer wat ik van iemand verwacht en wat ze van mij mogen en kunnen verwachten</i>

Indicaties voor veranderingen bij ondersteuners en leidinggevenden

De antwoorden op de vragen in de questionnaire geven een indicatie dat ondersteuners behoudens meer *bewustwording*, *betere samenwerking* en *veranderingen in gedrag van het MT* niet zo veel veranderingen bij zichzelf of bij collega's zien. Eén persoon zegt zelfs: "ik doe al vanaf 1966 mijn best om nooit te veranderen". Hier lijkt het principe toegepast van NIMBY (*Not in my backyard*). Veranderen is goed behalve wanneer het henzelf betreft. Ongetwijfeld speelt, naast het tijdstip van meting, het geringe aantal respondenten een rol bij het lage aantal veranderingen dat zij zien. Maar wellicht is beoordelen van stellingen ook makkelijker, en in ieder geval sneller, dan 'zelf iets bedenken', waarbij het ook nog eens om een zelfbeoordeling gaat. Ik heb onderzocht of er een relatie is te vinden tussen de mate van 'eens'-scores bij de stellingen en het al dan niet invullen van de essayvragen. Deze relatie heb ik niet kunnen traceren.

De leidinggevenden hebben minder moeite om veranderingen bij henzelf te benoemen. Een verklaring is mogelijk dat een leidinggevende om zijn leidinggevende positie te bereiken zelf veel veranderingen heeft moeten ondergaan. Hierdoor is hij flexibeler geworden en staat hij mogelijk meer open voor veranderingen. Er is een indicatie dat zij bij zichzelf vooral *gedragsmatige veranderingen* zien die passen bij de concepten *bonding* en *rol procesbegeleider*. Het is opmerkelijk dat zij hier, in tegenstelling tot eerder geen 'instrumentele' effecten noemen. Dit kan worden verklaard door de richting die de vraag geeft: veranderingen bij uzelf. Het is mogelijk dat dit een bias geeft die leidt tot antwoorden over het eigen en andermans gedrag.

- b) Welke veranderingen zijn volgens u in de organisatie als geheel opgetreden? Welke van deze veranderingen zijn volgens u het gevolg van de werkwijze van de procesbegeleider?

Ondersteuners (N = 6)	Leidinggevenden (N = 2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Het MT probeert te handelen naar het nieuw verworven inzicht</i> ▪ <i>Goede voornemens waar in de praktijk toch niets van terecht zal komen</i> ▪ <i>Er is nog niet zo veel gebeurd, de veranderingen moeten nog doorgevoerd worden. De organisatie is zich wel meer bewust geworden, maar dat moet in de praktijk nog zijn beslag krijgen</i> ▪ <i>De verslagen van de retraites van het MT en de verslagen van de teams wijzen erop dat men ermee bezig is en erover nadenkt. Dit schrijf ik toe aan het werk van de procesbegeleider</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>De relatie tussen het primaire proces en ondersteunende processen is duidelijker geworden. Ik denk niet dat iedereen zich daar zo van bewust was. Er is nog wel een hele weg te gaan</i> ▪ <i>Vooral bewustzijn dat de rol van de teamcoördinator cruciaal is (voorbeeldfunctie, leiding geven, houding)</i> ▪ <i>Het belang voor het MT om de rol van de teamcoördinatoren te ondersteunen</i> ▪ <i>Het belang van een aantal concrete uitspraken, op basis van De Functieset hoe het anders moet</i> ▪ <i>In één van de teams zie ik duidelijk een groter zelfbewustzijn en een beter teambeeld</i>

Indicaties voor veranderingen in de organisatie als geheel

Eén ondersteuner vindt het nog te vroeg om hier iets over te zeggen, de veranderingen moeten nog worden doorgevoerd. Er is een indicatie dat ondersteuners vooral effecten van DHM zien die betrekking hebben op *gedrag van de leidinggevenden*. En dan nog deels gebaseerd op wat nu op papier staat. Maar er is ook een indicatie voor *wantrouwen*: “er zal wel weer niets mee gedaan worden”. Gezien de toevoeging ‘wel weer’ ga ik ervan uit dat deze opmerking op eerdere ervaringen slaat en niet op DHM. Er is een indicatie dat de leidinggevenden hier positiever zijn. De effecten die zij zien gaan over *toename bewustzijn van het belang van rollen, toenemend zelfbewustzijn, (voorbeeld)gedrag en wederzijds begrip*. Dit zijn effecten van bonding en rol procesbegeleider. En zij zien effecten op de *relatie tussen primair proces en ondersteunende processen*. Dit is een resultaatgebied van het concept functionele rolaspecten. En als laatste effect noemen zij dat een aantal *concrete afspraken* zijn gemaakt. Dit is een resultaat van de concepten boven- en onderstroom.

c) Welke veranderingen hebt u bij leidinggeevenden en directie waargenomen?

Ondersteuners (N = 6)	Leidinggeevenden (N = 2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over onderlinge vervanging bij afwezigheid MT-leden</i> ▪ <i>MT- lid grijpt in als je er niet uitkomt met je eigen leidinggevende. Dit komt mede door het proces van De Functieset, voorheen gebeurde dat niet of te laat</i> ▪ <i>De geplande veranderingen moeten nog worden doorgevoerd</i> ▪ <i>Het MT probeert te handelen naar de nieuw verworven inzichten</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Groter rolbewustzijn</i> ▪ <i>Besef onderlinge afhankelijkheid</i> ▪ <i>Noodzaak van het maken en handhaven van afspraken</i> ▪ <i>Noodzaak om selectief te zijn</i> ▪ <i>'Leidersschap georganiseerd'</i> ▪ <i>Traject zal nog wel enige tijd nemen tot veranderingen echt zijn ingezakt</i> ▪ <i>Meer zakelijke aanpak</i> ▪ <i>Grotere betrokkenheid bij het ondersteunend proces</i>

Indicaties voor veranderingen bij leidinggeevenden

De antwoorden die de ondersteuners hier geven laten overeenkomsten zien met hun antwoorden op de vorige vraag, waarbij *gedrag* centraal staat. Leidinggeevenden zijn meer gedifferentieerd in hun antwoorden. Zij noemen aspecten uit de resultaatgebieden van bonding, rol proces begeleiding en functionele rolaspecten.

d) Hier kunt u nog iets toevoegen dat niet aan de orde is geweest en naar uw mening van belang is voor het onderzoek naar DHM

Ondersteuners (N = 6)	Leidinggeevenden (N = 2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>bepaalde communicatieproblemen die naar boven kwamen zijn nog niet aangepakt lijkt het. Oplossing daarvan lijkt me noodzakelijk om het succes van de aanpak te verzekeren</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>het concept is goed. Ik betwijfel echter of het ook zo ervaren wordt door de breedte van de organisatie. Aan het begin van het traject had er naar mijn mening meer aandacht besteed kunnen worden aan uitleg over nut en noodzaak. Wellicht was het ook beter geweest om klein te beginnen met een aantal zaken die relatief snel duidelijk effect hadden. Op die manier was het draagvlak wellicht beter gewaarborgd</i> ▪ <i>het proces van De Functieset heeft te lang geduurd. De vertaling naar concrete afspraken zijn te lang procesmatig gehouden. Derhalve op een aantal terreinen te weinig concrete voortgang, wat leidt tot scepsis over de methode</i>

7.4 De effecten van DHM gemeten aan de hand van de interviews

In elk interview zijn drie vragen gesteld over de resultaten van DHM. De antwoorden op de eerste vraag zijn geclusterd aan de hand van labels en voorzien van citaten. De antwoorden op de twee overige vragen laat ik zien aan de hand van citaten van de geïnterviewden.

- a) Wat zijn volgens u de belangrijkste resultaten?
- b) Zijn deze resultaten volgens u aan de DHM toe te schrijven? Waarom wel / niet?
- c) Welke effecten zouden volgens u zonder DHM niet tot stand gekomen zijn? Waarom niet?

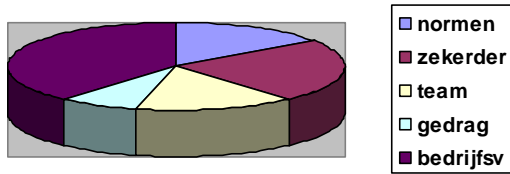
Ad a) Wat zijn volgens u de belangrijkste resultaten?

Voorop gesteld moet worden dat de meting van de effecten plaatsvindt op een moment dat het verbeterproces nog in volle gang is. De reden hiervoor is even simpel als pragmatisch, de datum van afstuderen nadert. Het tijdstip van meting heeft ontegenzeggelijk zijn weerslag op de resultaten. Toch blijkt dat de geïnterviewden er al wel iets over kunnen zeggen. De antwoorden zijn samengevoegd in labels.

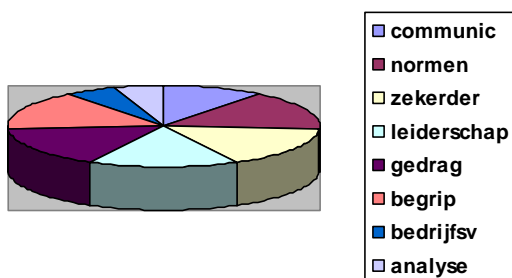
Ondersteuners en leidinggevendenden zeggen dat ze meer oog hebben voor de *bedrijfsvoering*, en zich *zekerder* te voelen. Beide groepen vinden ook dat er meer duidelijkheid is ontstaan over *normen* en dat er veranderingen in *gedrag* zijn waar te nemen. Ondersteuners zeggen dat er meer *teamgevoel* is ontstaan. En volgens leidinggevendenden is er meer *begrip* ontstaan in de organisatie, de *communicatie* is verbeterd en dat er een toename is van *leiderschap*. De *analyse* heeft waardevolle rapporten opgeleverd. Eén van de leidinggevendenden ziet helemaal geen resultaten.

Geïnterviewden geciteerd:

- *Ik ben me meer bewust geworden van de verschillende werkprocessen. En hoe die op elkaar inhaken*
- *Ik realiseer me meer dat mijn output voor de ander de input is, dat het allemaal met elkaar samenhangt*
- *Ik voel me zekerder in mijn werk, mede door het invullen van De Functieset weet ik beter wat van me verwacht wordt*
- *Ik heb nu dagelijks vijf minuten agendaoverleg met de directie*
- *De beleidsmedewerkers vullen hun agenda in, zodat ik weet waar ze zijn als er telefoon voor ze is*
- *Ik lig er niet meer wakker van*
- *Er wordt minder geroddeld*
- *We zijn opgehouden verkeerd gedrag te belonen*
- *Het helpt als je weet waarvoor iemand iets van je nodig heeft, als je de werkprocessen beter kent. Daar heeft De Functieset wel bij geholpen*
- *Bij mijzelf is dat zeker in gang gezet. Ik ben me veel meer bewust van mijn rol en gedrag als leidinggevende. En ik gedraag me ook anders*
- *Om tot gewenst gedrag te komen moeten we dus ook vaststellen wat dan het gewenste gedrag is, wat de norm is en daarover communiceren*
- *De focus wordt steeds meer dat afspraak, afspraak is, dat wordt dus de norm*
- *Het gaat nu meer om de dingen waar het echt om gaat, er wordt minder omheen gedraaid*



Ondersteuners over: resultaten van DHM



Leidinggevenden over: resultaten van DHM

Conclusies effecten DHM op basis van de interviews

Ondersteuners en leidinggevenden zijn redelijk eensgezind in hun oordeel over de effecten van DHM. Leidinggevenden kennen ook hier méér resultaten toe aan DHM dan ondersteuners. Bij beide hebben resultaatgebieden van het concept bonding en rol procesbegeleider de overhand. Dit is een voortzetting van de tendens bij ondersteuners, en een verschil bij leidinggevenden in vergelijking met hun beoordeling van de werking van DHM. Daar laten laatstgenoemden een grotere gerichtheid op de instrumentele kanten van DHM zien. Eén van de leidinggevenden ziet helemaal geen resultaten. Het niet kunnen benoemen van één resultaat en het grote verschil in oordeel tussen hem en zijn collega leidinggevenden is toe te schrijven aan het feit dat hij meer op afstand van het veranderproces staat, daardoor minder betrokken is geweest en aan de al eerder vastgestelde omissie (ook door dezelfde persoon geuit) dat er te weinig over de stand van zaken van het veranderproces is gecommuniceerd.

Ad b) Zijn deze resultaten volgens u toe te schrijven aan DHM? Waarom wel / niet?

De volgende vraag in het interview is of de geïnterviewden de resultaten, zoals zij die zelf benoemen, ook toeschrijven aan DHM. Hiermee is onderzocht of de resultaten misschien aan andere oorzaken kunnen worden toegeschreven. Het merendeel van de geïnterviewden kent de resultaten toe aan DHM. Eén van de ondersteuners schrijft de resultaten toe aan het feit dat een van zijn collega's gedurende deze periode afwezig was, waardoor er veel minder spanningen waren. Bij de leidinggevenden valt het op dat alle vier direct betrokken leidinggevenden bevestigend antwoorden op de vraag of de resultaten die zij waarnemen kunnen worden toegeschreven aan DHM. Van de overige twee leidinggevenden die op meer afstand van het veranderproces hebben gestaan, is er één die überhaupt geen resultaten ziet en één die antwoordt dat hij niet kan zeggen of de resultaten aan de methode zijn toe te schrijven. De redenen waarom de respondenten de resultaten zoals door hen benoemd aan DHM toeschrijven zijn divers. Ondersteuners noemen de *steun* en *bevestiging* die zij ervaren hebben en het *gezag* van 'de hoogste baas van DHM'. Leidinggevenden noemen meer het *bewustzijn* dat is ontstaan van rollen en bijbehorend gedrag. Maar ook de *individuele benadering*, waardoor het *eigen aandeel in de organisatie* zichtbaar wordt. Voorts de *focus op afspraken en gedragsnormen*, *veiligheid en respect* die ze van de procesbegeleider hebben ondervonden, de toename van *begrip* door de grondige *communicatie waaraan niet te ontkomen is*.

Ondersteuners (N = 6)	Leidinggevenden (N = 6)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Neen! Dat komt omdat een collega afwezig was waardoor er minder spanningen in het team zijn.</i> ▪ <i>Ja! Dat komt door het groepsverband. En de bevestiging die we van de procesbegeleider en onze teamcoördinator kregen. We voelen ons meer gesterkt. "Je bent niet de deurmat"</i> ▪ <i>Ja! Als gevolg van de laatste reorganisatie was het MT letterlijk meer op afstand gekomen. Nu zijn ze weer terug. Maar de hoogste baas van DHM was wel nodig om ze zover te krijgen!</i> ▪ <i>Ja! Omdat ik me door de besprekingen minder alleen voel staan</i> ▪ <i>Ik vertrouw erop dat de resultaten er wel zullen komen. Dat doe ik omdat ik de mails heb gelezen die de baas van DHM aan mijn baas heeft gestuurd</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ja! Omdat DHM draait om jou en jouw mening en rol in het geheel. Jij binnen het geheel, als lid van de organisatie. Daarom werkt het.</i> ▪ <i>Ja! Vooral de nadruk op bewustzijn van rollen en het gedrag dat hierbij hoort. Dit komt naar boven door de manier van werken in de methode, de gerichtheid op gedrag</i> ▪ <i>Ja! Door de focus op afspraken en gedragsnormen</i> ▪ <i>Ja! Omdat mensen op een veilige manier hun ei kwijt kunnen. En omdat we met veel respect behandeld worden.</i> ▪ <i>Ja!. Door de aandacht voor leiderschap is er beweging ontstaan</i> ▪ <i>Ja! Het dwingt je op een heel grondige manier te praten met elkaar. Daardoor ontstaat meer begrip. Mensen gaan nadenken waarom dingen lopen zoals ze lopen</i>

Conclusies over toeschrijven effecten aan DHM

De meeste ondersteuners en leidinggevenden schrijven de effecten die zij waarnemen toe aan DHM. De argumenten van de ondersteuners passen in de lijn van de antwoorden bij concepten bonding en rol procesbegeleider en bij de theorie van sociale koppeling van Van der Meer en Van Dijk. Het gezagsargument ‘de hoogste baas’, is geen bewuste strategie van DHM om tot resultaat te komen, maar in de perceptie van de ondersteuner werkt het wel zo. Ik verklaar dit als een onbedoeld neveneffect wat een interessante discussie oproept met het uitgangspunt dat de procesbegeleider van DHM zonder formele bevoegdheden werkt.

De argumenten van de leidinggevenden komen overeen met de filosofie van DHM dat mensen in de organisatie het uitgangspunt zijn bij het bewerkstelligen van verbeteringen. En de nadruk die wordt gelegd op gedrag. Qua concepten gaat het om bonding, rol procesbegeleider en analyse van de praktijk. De plek van het individu in de organisatie en het effect daarvan komt overeen met het Harvard-model van HRM, waarbij verbeteren van prestaties wordt nagestreefd door vergroten van de betrokkenheid.

Ad c) Welke effecten zouden volgens u zonder DHM niet tot stand gekomen zijn? Waarom niet?

Hier is de vraag welke effecten alleen maar dankzij DHM totstandkomen kunnen komen. Hierover moesten de geïnterviewden flink nadenken. Effecten die volgens de respondenten zonder DHM niet tot stand zouden zijn gekomen: *bewustwording*, het staat nu *op schrift* hoe we het willen hebben, *veranderingen in het MT*, ervaren *steun*, *individuele groei*, *inzicht dat de mens een belangrijke factor in het geheel is*, *toename rolbewustzijn*, *gedragsverandering en het archiefbeheer* dat beter uit de verf komt. Opvallend is dat één van de deelnemers die weinig resultaten toekende aan DHM (het is nog te vroeg) wel van mening is dat de groei van bewustwording zonder DHM niet tot stand zouden zijn gekomen. Een van de leidinggevenden zegt: “ik kan niet zeggen dat iets zonder DHM nooit totstandgekomen zou zijn. Maar wel veel moeilijker. Het geeft toch een snelkookpaneffect”.

Ondersteuners (N = 6)	Leidinggeevenden (N = 6)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omdat we ons meer bewust zijn geworden. Juist door de methode zijn we meer geneigd te kijken naar andere functies, ook bij ondersteunende teams onderling. Inzicht in iemands werk kweekt begrip en dat is belangrijk. Maar ook dat mensen begrip voor mij hebben. ▪ In ieder geval staat nu op papier hoe we het willen hebben. Dat was anders niet gebeurd ▪ De veranderingen in de MT vergaderingen ▪ Dat MT-leden nu bewust proberen de afstand tussen hen en ons te verkleinen ▪ Dat ik me zo gesteund heb gevoeld. Dat was zonder de procesbegeleider niet gelukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuele groei. Dit is al gestart met de interviews tijdens de analysefase. Dat iedereen heeft mogen zeggen wat ze denken, dat kweekt een hoop goed will. Toen gebeurde er al iets: “er wordt eindelijk naar ons geluisterd”. Het heeft een hoop goed gedaan voor mensen met oud zeer ▪ Het inzicht dat de mens in een proces belangrijk is. Het moet wel klikken, er was veel vertrouwen. Het team van DHM zijn gewoon fijne mensen, betrouwbaar en met veel verstand van zaken. Dat is erg belangrijk. Maar ook het respect. Werken met voorbeelden, dat heeft bij de secretaresses erg geholpen bij het opkrikken van hun zelfbeeld. ▪ Toename rolbewustzijn. Dat komt boven water door de werkwijze en door de gerichtheid op gedrag. Maar ook door de rolzuiverheid van mijzelf en de procesbegeleider ▪ De gedragsverandering bij de teamcoördinatoren en in het MT. Door de focus op rolbewustzijn, gedrag en het feit dat we daarop aangesproken werden ▪ Het archiefbeheer komt beter uit de verf. De aanwezige kennis is boven tafel gekomen door het gebruik van De Functieset ▪ De methode heeft wel iets specifiek dat je anders niet zou bereiken. Vooral de gerichtheid op gedrag en werken aan wederzijds begrip.

Conclusies welke effecten zouden zonder DHM niet tot stand gekomen zijn.

Ondersteuners noemen vijf effecten die zonder DHM niet tot stand zouden komen, waarbij nu ook een effect opduikt dat nog niet eerder is genoemd: “dat nu zwart op wit staat hoe we het idealiter willen hebben”. Ook zien ze de steun die zij van de procesbegeleider hebben ervaren als effect, terwijl het volgens DHM vooral een middel is. En als laatste het wederzijdse begrip dat is ontstaan. De effecten die leidinggeevenden en ondersteuners noemen komen grotendeels overeen. Ze zeggen expliciet dat het wel moet klikken met de procesbegeleider. Dit ondersteunt de conclusie dat de procesbegeleider één van de instrumenten van DHM is. Hij doet er toe. Ook zijn effecten genoemd dat nog niet eerder boven tafel kwam: “het archiefbeheer komt beter uit de verf en de aanwezige kennis is boven tafel gekomen dankzij De Functieset”.

7.5 Slotconclusies effecten DHM

De slotconclusies zijn gebaseerd op de uitkomsten van de interviews en waar mogelijk ondersteund met indicaties voor effecten op basis van de stellingen en de essayvragen.

Ondersteuners en leidinggevendenden zijn het eens over vier effecten:

Duidelijke normen: er is meer duidelijkheid ontstaan waar mensen zich aan te houden hebben. Dit geldt zowel voor gedrag (we hebben vastgesteld wat gewenst gedrag is), als voor taakopvatting en prestaties. Maar ook: afspraak is afspraak. En er is een indicatie dat leidinggevendenden normen meer expliciteren.

Toename zekerheid: de geïnterviewden voelen zich zekerder in hun werk. En er is een indicatie dat leidinggevendenden meer zelfbewustzijn waarnemen in één van de teams.

Gedrags- en cultuurverandering: de veranderingen die men waarneemt worden positief beoordeeld. Er wordt minder geroddeld, beleidsmedewerkers vullen hun agenda in, iemand ligt niet meer wakker van het werk, verkeerd gedrag wordt niet langer beloond en: “ik gedraag me als leidinggevende nu anders”. De indicaties dat ondersteuners meer betrokkenheid ervaren bij hun collega’s, ondersteunen dit, ervan uitgaande dat die toename van betrokkenheid in gedrag tot uiting komt, en leidinggevendenden volgens hen zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor hun werkzaamheden. En er is een indicatie dat ondersteuners vinden dat het MT probeert te handelen naar nieuw verworven inzichten. Ook is er een indicatie dat leidinggevendenden van zichzelf en hun collega’s vinden dat ze gewenst gedrag benoemen maar ook handhaven; de eigen rol als leidinggevendenden meer laten zien; nadrukkelijker kritiek geven als iets niet goed loopt en meer expliciet zijn in wat ze van iemand verwachten en wat van hen verwacht mag worden. En tot slot dat de aanpak zakelijker is geworden.

Meer oog voor bedrijfsvoering: wat blijkt uit inzicht dat is ontstaan in de relatie tussen de eigen output en andermans input, en meer bewustwording van de verschillende werkprocessen en hoe die op elkaar inhaken. Deze conclusie wordt ondersteund door de indicatie dat ondersteuners vinden dat er meer begrip is ontstaan voor de relatie tussen de beleidsteams en de ondersteunende teams. En doordat leidinggevendenden bij zichzelf een grotere betrokkenheid bij het ondersteunende proces ervaren.

Ondersteuners vinden bovendien dat er:

Meer teamgevoel is ontstaan. Dit wordt ondersteund door de sterke indicatie dat zij meer betrokkenheid bij collega’s ervaren. En mogelijk ook door de indicatie dat er meer duidelijkheid is over wederzijdse belangen.

Leidinggeevenden noemen nog vier effecten:

Verbeterde communicatie: zij communiceren nu over het vastgestelde gewenste gedrag, er wordt minder geroddeld en het gaat volgens hen nu meer om de dingen waar het echt om gaat: “er wordt minder omheen gedraaid”. Bovendien is er een indicatie, dat zij meer expliciteren wat ze van iemand verwachten. En zij spreken uit wat ze gewenst gedrag vinden. Ondersteuners lijken van mening te zijn dat bepaalde communicatieproblemen die naar boven kwamen nog niet zijn aangepakt. Dit achten zij wel noodzakelijk om het succes van DHM te verzekeren.

De stijl van leidinggeven verandert: “ik ben me veel meer bewust van mijn rol en gedrag als leidinggevende. En ik gedraag me ook anders”. En: “we zijn opgehouden verkeerd gedrag te belonen”. Deze conclusie is te ondersteunen met de indicaties dat leidinggeevenden vinden dat zij meer verantwoordelijkheden nemen voor hun werkzaamheden en zichzelf en hun collega’s meer deskundig vinden geworden. En: “leiderschap georganiseerd” en “groter rolbewustzijn”. Tegelijk zijn er twee indicaties die de conclusie enigszins nuanceren: leidinggeevenden zijn niet van mening dat hun houding, kennis en vaardigheden zijn verbeterd en ondersteuners delen de mening, dat leidinggeevenden meer verantwoordelijkheden nemen voor hun werkzaamheden niet. Er is wel weer een indicatie dat ondersteuners vinden dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt over onderlinge vervanging bij afwezigheid van MT leden en dat MT leden ingrijpen als je er niet uitkomt met je eigen leidinggevende. Iets dat zij voorheen niet zagen gebeuren.

Toename van begrip: leidinggeevenden zijn van mening dat er meer begrip is ontstaan in de organisatie: “het helpt als je weet waarvoor iemand iets van je nodig heeft, en als je de werkprocessen beter kent”. Dit wordt ondersteund door de indicatie dat leidinggeevenden als effect zien dat er meer begrip is ontstaan voor het werk van de ander. De ondersteuners lijken ook de mening toegedaan dat er meer begrip is tussen de beleidsteams en de ondersteunende teams.

De analyse: een van de leidinggeevenden vindt de gemaakte analyse een belangrijk effect van DHM: “de rapportages zijn erg waardevol, die ga ik zeker nog weer eens lezen”. En: “dankzij die analyse zijn de losse eindjes aan elkaar geknoopt, alle organisatieveranderingen, groot en klein zijn in beeld gebracht en als het ware onder één paraplu gekomen”.

Tot zover de bereikte effecten van DHM. En hoe verhouden deze zich nu tot de beoogde effecten? Hierover gaat het volgende hoofdstuk

HOOFDSTUK 8 **Praktijk versus theorie**

De confrontatie tussen de bereikte en de beoogde effecten

8.1 **Inleiding**

De volgende confrontatie speelt zich af tussen de theorie van DHM en de praktijk. En geeft antwoord op deelvraag acht: *komen de beoogde effecten overeen met de werkelijke effecten?* En op deelvraag negen: *wat is de verklaring voor het optreden of uitblijven van bepaalde effecten?* Om dit te bepalen zijn de beoogde effecten van DHM (de resultaatgebieden) geconfronteerd met de werkelijke effecten van DHM, zoals de respondenten deze zien.

8.2 **De confrontatie tussen en de verklaring voor de beoogde en de werkelijke effecten van DHM**

Bij deze confrontatie zijn de in hoofdstuk 3 beschreven beoogde effecten van DHM het uitgangspunt. De effecten die de respondenten noemen zijn geconfronteerd met de (indicatoren van) de resultaatgebieden van DHM.

- *Toename van inzicht en bewustwording.*

Uit de antwoorden op de interviewvragen naar de belangrijkste resultaten van DHM blijkt dat er bij leidinggevenden en ondersteuners sprake is van toename van bewustwording en inzicht. Dit komt tot uiting bij de verschillende werkprocessen, hoe die op elkaar inhaken én bij de samenhang tussen eigen output en andermans input. Hierdoor ontstaat meer begrip voor elkaar. Ook groeit het inzicht dat de mens in een proces belangrijk is. Uit de stellingen blijkt een groot besef van wederzijdse afhankelijkheid. De respondenten verklaren de totstandkoming van toename van inzicht en bewustwording door de nadruk die de methode legt op bewustzijn van rollen en (bijbehorend) gedrag. En doordat de methode dwingt heel grondig met elkaar in gesprek te gaan en daardoor inzicht bevordert in andermans werk. Hierdoor gaan mensen meer nadenken waarom dingen ‘lopen zoals lopen’. Uit de antwoorden op de essayvragen blijkt een indicatie dat ondersteuners meer bewustwording bij zichzelf en bij de organisatie als geheel signaleren. Tegelijk stellen ze dat de veranderingen in de organisatie nog moeten worden doorgevoerd. Hier meten ze de effecten van DHM af aan de doelstellingen van de Professionaliseringsimpuls. Leidinggevenden noemen wederom het ontstaan van rolbewustzijn en de relatie tussen ondersteunende en primaire processen.

Minder expliciet zijn de respondenten als het gaat om toename van inzicht en bewustwording in de formele en informele processen van de organisatie. Tussen de regels door is wel te lezen dat er minder wordt geroddeld (wat iets kan zeggen over afname van informeel leiderschap) en dat (formeel) leiderschap in ontwikkeling is. Het is nu nog te vroeg om al echt iets over resultaten te zeggen. De affectieve kant van de organisatie: ‘hoe gaan wij hier eigenlijk met elkaar om’ is niet genoemd, en evenmin de samenhang tussen hard en zacht. Dit is te verklaren omdat de toename de inzichten en bewustwording zich nog dicht rond de eigen persoon afspelen. Als dit voldoende eigen is gemaakt, is het mogelijk de inzichten naar een ander niveau te transformeren en meer het grote geheel te zien.

Verklaring voor de toename van inzicht en bewustwording

Vergroten van *inzicht en bewustwording* is een belangrijke peiler van de door Chin & Benne beschreven strategieën (1979). De totstandkoming van dit effect is deels te verklaren vanuit de empirisch-rationele strategie: welbegrepen eigenbelang als hefboom om tot verandering te komen. Uit de interviews blijkt dat meer begrip opbrengen voor het werk van de ander ook iets oplevert: meer begrip voor het eigen werk en meer oog voor wederzijdse belangen. Bij de normatief-heropvoedende strategie gaat het vooral om persoonlijke groei en ‘leren te leren’. Toename van bewustzijn en inzicht is een voorwaarde voor en tegelijkertijd uitkomst van persoonlijke groei. Dit resultaat is te verklaren door de focus die DHM legt op verbanden tussen de eigen output en de input voor de ander. Die focus krijgt gestalte door de Functieset en de bespreking van de uitkomsten daarvan. Het inzicht in het belang van gedragsnormen komt voort uit de analyse van de praktijk, waar is vastgesteld dat leidinggevendend verkeerd gedrag belonen door dit niet te sanctioneren. En uit de focus die via het proces van bonding en de rol van de procesbegeleider via voorbeeldgedrag legt op (leiderschap)rollen en bijbehorend gedrag.

- *Toename van betrokkenheid bij het werk*

Ondersteuners vinden dat er meer teamgevoel is ontstaan, dit is een uitingsvorm van toename van betrokkenheid bij het werk. De indicatie dat ondersteuners een sterke toename van betrokkenheid tussen collega's zien (90%) ondersteunt dit. Leidinggevendend noemen in de interviews toename van betrokkenheid niet als resultaat, de uitkomsten van de stellingen (18 % van de leidinggevendend vindt dat er meer betrokkenheid is) ondersteunen dit. Een verklaring voor het verschil tussen beide partijen is dat de leidinggevendend pas in een later stadium meer intensief betrokken zijn en de effecten daardoor nog niet tot stand hebben kunnen komen. En mogelijk staan zij ook meer competitief ten opzichte van elkaar dan ondersteuners. Wel blijkt dat leidinggevendend zich meer betrokken voelen bij de ondersteuners.

Verklaring voor de toename van betrokkenheid bij het werk

Een verklaring voor de *toename van betrokkenheid bij het werk* zoals ondersteuners dat aangeven, is te vinden in het Harvard-model van HRM: “de hoeveelheid invloed die medewerkers hebben op hun arbeidstaak is van invloed op hun betrokkenheid”(Jonkers en Krombeen, 2004). DHM biedt via de Functieset gelegenheid om invloed op de arbeidstaak uit te oefenen.

De bespreking hiervan in teamverband verklaart dat ondersteuners een toename van teamgevoel ervaren en dat 90% van hen aangeeft zich meer betrokken te voelen bij de collega's. Leidinggevendend noemen dit effect niet, wat is te verklaren omdat zij de Functieset niet hebben ingevuld. En ook niet met elkaar hebben besproken. Wel waren zij bij de bespreking van de Functieset van de ondersteuners, en dit heeft geleid tot meer betrokkenheid. Een andere verklaring dat leidinggevendend zich niet meer betrokken voelen bij hun collega's is dat zij wellicht meer competentie voelen ten opzichte van elkaar, en daardoor meer gericht zijn op verschillen dan op betrokkenheid.

- *Toename van draagvlak voor verandering*

In het onderzoek is de vraag naar draagvlak voor verandering niet expliciet aan de orde geweest, wel is gevraagd naar de mening van de geïnterviewden over het proces van DHM. Allereerst zeggen ondersteuners veel vertrouwen te hebben in de procesbegeleider en voelen zij zich door hem gesteund. Er is een zekere waardering voor: “wat positief is gebeurd” en “de aanhouder wint, de samenwerking gaat steeds beter”. Dit zijn signalen van draagvlak voor verandering. Tegelijkertijd blijkt dat het uitblijven van (snelle) resultaten een negatief effect geeft: verwachtingen hebben een beperkte houdbaarheidsdatum. Op basis van de stellingen vinden leidinggevendenden dat ze meer verantwoordelijkheid nemen voor hun werkzaamheden. Dit is een uiting van draagvlak voor verandering. Overigens denken ondersteuners hier heel anders over! Indirect zijn er opmerkingen gemaakt die wijzen op een toename van draagvlak voor verandering. Zo ziet een ondersteuner dat het MT probeert te handelen naar het nieuw verworven inzicht.

Er is een toename van draagvlak voor verandering te zien, en tegelijk blijkt dat dit in hoge mate bedreigd wordt door uitblijven van (snelle) resultaten. Snel resultaten boeken is een kritische succesfactor voor toename en behoud van draagvlak voor verandering.

Verklaring voor de toename van draagvlak voor verandering

Volgens Van der Meer en Van Dijk (2002) ontstaat *toename van draagvlak voor verandering* (bijvoorbeeld ander gedrag) door betekenisgeving op basis van cognitieve of sociale koppeling. Chin & Benne (1979) benadrukken het gebruik van kennis en de actieve inzet van de *change agent* om draagvlak te vergroten. DHM combineert beide via het proces van bonding en de rol van de procesbegeleider, die een belangrijke rol speelt bij het ontstaan van vertrouwen en als rolmodel. DHM ziet de mens als startpunt en leidraad voor verandering, dit wordt herkend door ondersteuners en leidinggevendenden en draagt bij aan het ontstaan van draagvlak. Zoals iemand zegt: “mensen worden blij als ze zien wat hun aandeel in het grote geheel is”. Het draagvlak voor verandering stagneert als blijkt dat leidinggevendenden niet het goede voorbeeld geven.

- *Toename van verantwoordelijkheid voor eigen werkzaamheden*

Dit effect is vooral zichtbaar bij de leidinggevendenden. Naar hun eigen oordeel nemen zij nu meer verantwoordelijkheid voor hun taken. En dit effect wordt nog meer zichtbaar als we voorbeeldgedrag en handhaving ook tot hun taak rekenen: “ik ben me veel meer bewust van mijn rol en gedrag als leidinggevende. En ik gedraag me ook anders. We zijn opgehouden verkeerd gedrag te belonen”. Ondersteuners echter vinden helemaal niet dat leidinggevendenden meer verantwoordelijkheid zijn gaan nemen voor hun taken. Leidinggevendenden verklaren het effect door de nadruk die DHM legt op rolbewustzijn en op de voorbeeldfunctie. En op de noodzaak voor het maken en hanteren van afspraken.

Verklaring voor de toename van verantwoordelijkheid voor eigen werkzaamheden en het verschil in beoordeling

Ondersteuners en leidinggevenden oordelen heel verschillend over de totstandkoming van het effect *toename van verantwoordelijkheid voor eigen werkzaamheden*. Het bereikte effect bij leidinggevenden komt voort uit toegenomen inzicht en uit de voorbeeldfunctie van de procesbegeleider en de nadruk die DHM legt op rollen en (leiderschap)gedrag. Dit is een resultaat van het proces van bonding en de rol van de procesbegeleider en sluit aan bij het proces van sociale koppeling van Van der Meer en Van Dijk (2003). Het beoogde effect is bij de ondersteuners volgens henzelf, en volgens de leidinggevenden, niet gerealiseerd. Dit kan te maken hebben met het feit dat zij de effecten ook niet bij hun leidinggevenden zien (ook al zeggen die zelf dat de effecten er wel zijn). Eerder is geconstateerd dat ondersteuners hun leidinggevenden nauwlettend in de gaten houden en niet tot ander gedrag zullen overgaan als hun leidinggevende dat ook niet doet.

- *Verbetering van bedrijfsvoeringprocessen*

Ondersteuners én leidinggevenden benoemen in de interviews effecten op verbetering van bedrijfsvoeringprocessen: “ik ben me meer bewust van de verschillende werkprocessen, en hoe die op elkaar inhaken” en “ik realiseer me meer dat mijn output de input voor de ander is en dat het allemaal met elkaar samenhangt”. Dit wordt geschraagd door de uitkomsten van de stellingen: beide partijen zien meer begrip tussen beleidsteams en ondersteunende teams. Leidinggevenden vinden verder dat zij meer begrip hebben gekregen voor de ondersteunende teams. Beide partijen schrijven de effecten toe aan de Functieset, en de bespreking daarvan, waardoor de samenhang tussen werkprocessen boven tafel komt.

Verklaring voor verbetering van bedrijfsvoeringprocessen

De genoemde *verbeteringen van bedrijfsvoeringprocessen* zijn ontstaan door toename van kennis en inzicht (onder andere in werkprocessen en wederzijdse afhankelijkheden) en door toename van begrip voor het werk van de ander. De functionele relaties zijn verbeterd en dit is één van de doelstellingen van bonding. Het resultaat sluit ook aan bij de opvatting van DHM dat het noodzakelijk is dat mensen weten wat van hen wordt verwacht, dit wordt gerealiseerd door middel van invulling en bespreking van de Functieset.

- *Toename van begrip voor het werk van de ander*

Leidinggevenden vinden dat DHM heeft geleid tot meer begrip voor het werk van de ander. Ondersteuners noemen dit niet expliciet, maar zeggen in antwoord op de vraag welke resultaten zonder DHM niet gerealiseerd zouden: “door DHM ben ik meer geneigd te kijken naar andere functies, ook bij de ondersteunende teams onderling”. En: “inzicht in iemands werk kweekt begrip en dat is belangrijk”. Ook blijkt uit de questionnaires dat er een indicatie is dat 40 % van de ondersteuners vindt dat er meer begrip is ontstaan tussen de beleidsteams en de ondersteunende teams.

Vergroten van inzicht en bewustwording leidt tot een toename van begrip. Dit wordt ondersteund door de uitkomsten van de stellingen. Leidinggevenden en ondersteuners zien meer begrip tussen de beleidsteams en de ondersteunende teams. Leidinggevenden ervaren tevens meer begrip voor het werk van de ander.

Verklaring voor toename van begrip voor het werk van de ander

Het ontstaan van *toename van begrip voor het werk van de ander* is precies het effect dat met bonding wordt beoogd en daarmee ook te verklaren valt. Bonding beoogt: “het scheppen van collegiale, professionele en menselijke banden tussen medewerkers en dwars door hiërarchische bestuurs- of beheerslagen heen”(Groenland en Heijting, 2003). Daarnaast blijkt kennis een belangrijke voorwaardelijke factor te zijn voor het ontstaan van begrip. DHM bewerkstelligt toename van kennis over de eigen en andermans verantwoordelijkheden en bevoegdheden door het gebruik van de Functieset.

- *Verbeterde samenhang en minder obstructies tussen primaire en ondersteunende processen*

Dit beoogde effect wordt door geen van de geïnterviewden genoemd en er zijn evenmin aanwijzingen voor te vinden in de questionnaires. Er is wel meer begrip ontstaan, maar dit heeft (nog) niet geleid tot zichtbare resultaten. Zoals een van de ondersteuners zegt: “de geplande veranderingen moeten nog worden doorgevoerd”. En: “er is nog niet zo veel gebeurd, de veranderingen moeten nog doorgevoerd worden. De organisatie is zich wel meer bewust geworden, maar dat moet in de praktijk zijn beslag nog krijgen”.

Verklaring voor het niet realiseren van het beoogde effect verbeterde samenhang en minder obstructies tussen primaire en ondersteunende processen

Het beoogde effect *verbeterde samenhang en minder obstructies tussen primaire en ondersteunende processen* is niet gerealiseerd. Er is wel meer inzicht ontstaan in de samenhang tussen primaire en ondersteunende processen, maar dat heeft (nog) niet geleid tot tastbare resultaten. Dit valt deels te verklaren door het tijdstip waarop het onderzoek heeft plaatsgevonden: “de geplande veranderingen moeten nog worden doorgevoerd”. En dan komt het erop aan dat leidinggevend en procesbegeleider doorpakken. In dit licht is het belangrijk de vraag te stellen (zoals ook door één van de leidinggevenden is opgemerkt): “is het niet beter is als de procesbegeleider wel formele bevoegdheden heeft, om daarmee de vaart in het proces te houden”? Voor de filosofie van DHM: “de leidinggevende blijft in charge”, is vanuit ontwikkelingsperspectief veel te zeggen, maar maakt het managen van het proces van DHM erg afhankelijk van de slagvaardigheid van de leidinggevenden. En dat brengt, naast ontwikkelingsmogelijkheden en persoonlijke groei ook risico's met zich mee.

- *Toename van positieve beeldvorming*

Op verschillende fronten is een toename van positieve beeldvorming te zien. Ondersteuners en leidinggevenden voelen zich zekerder van zichzelf, ondersteuners voelen zich niet meer ‘de deurmat’, er wordt minder geroddeld, er is meer begrip voor het werk van de ander en ondersteuners zien dat het MT zijn best doet de afspraken na te komen. Ook de sterke indicatie voor toegenomen betrokkenheid tussen ondersteuners en leidinggevenden die vinden dat hun collega's meer deskundig zijn geworden zijn uitingen van positieve beeldvorming. Des te opmerkelijker is het feit dat ‘slechts’ 25 % van de ondersteuners en géén van de leidinggevenden positief scoort op de stelling *mijn beeldvorming ten aanzien van collega's is positiever*. En slechts 8 % van de ondersteuners en 5 % van de leidinggevenden positiever naar de organisatie kijkt dan voorheen.

Verklaring toename positieve beeldvorming

Op verschillende fronten en bij beide partijen is de *positieve beeldvorming toegenomen*. Dit is te verklaren door de mensgerichte aandacht die door het proces van bonding is ontstaan en door het vertrouwen dat de procesbegeleider oproept. Hierdoor voelen mensen zich erkend en gewaardeerd en dit heeft een positieve uitwerking op beeldvorming. Ook het toegenomen inzicht in werkprocessen en output / input leiden tot meer begrip en positieve beeldvorming. Als je begrijpt waarom die collega precies nu die informatie van je nodig heeft is hij geen lastige persoon meer maar iemand die zijn werk goed wil doen en daarvoor jouw output nodig heeft. Dit is een vorm double-loop learning omdat het in leerproces de veronderstellingen, waarden en normen veranderen. Opmerkelijk is dat uit de antwoorden blijkt dat zowel ondersteuners als leidinggevenden matig tot slecht scoren als zij heel direct worden gevraagd een oordeel te vellen over de stellingen: ‘mijn beeldvorming ten aanzien van collega’s is positiever’ en ‘mijn beeldvorming ten aanzien van de organisatie is positiever’. Dit kan natuurlijk betekenen dat de beeldvorming al positief was, en vermoedelijk is dit bij leidinggevenden ook wel het geval. Vanuit het perspectief van de ondersteuners is het te verklaren vanuit teleurstelling om het uitblijven van tastbare resultaten van de ‘Professionaliseringsimpuls’: “de veranderingen zijn in kaart gebracht, nu moet het nog wel echt gebeuren”.

- *Samenhangende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden*

Er zijn resultaten geboekt als het gaat om *bewustwording* van en *inzicht in* het belang van samenhangende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Geen van de respondenten noemt echter zichtbare effecten op de inhoud van die rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zelf.

Verklaring voor het niet realiseren van het beoogde effect samenhangende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Er zijn geen resultaten genoemd bij *samenhangende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden*. Dit kan betekenen dat alles al op orde was, maar dat is niet het geval. Zo bleek tijdens de Professionaliseringsimpuls dat de bevoegdheden van de teamcoördinator niet passen bij zijn verantwoordelijkheden. Uit het citaat: “de noodzaak om de rol van de teamcoördinator te bevestigen” is indirect wel een resultaat af te lezen. Het is waarschijnlijker dat het bewustzijn en inzicht in dit resultaatgebied sterk is gegroeid, maar (nog) niet heeft geleid tot zichtbare veranderingen. Ook hier geldt dat het tijdstip van meting een verklaring biedt. En ook, als eerder gezegd, het komt er nu op aan de veranderingen door te voeren en slagvaardig te zijn. De inzichten en bewustwording moeten worden gemanaged om tot concrete resultaten te leiden.

- *Toename van vertrouwen*

Toename van vertrouwen kan op verschillende manieren tot uiting komen. Zowel ondersteuners als leidinggevenden voelen zich zekerder in hun werk. Ondersteuners geven verder aan dat ze zich niet meer ‘de deurmat’ voelen, hun zelfbeeld is gestegen. Zij schrijven dit toe aan de bevestiging die ze van de procesbegeleider en hun teamcoördinator hebben gekregen. Sommige leidinggevenden voelen zich meer zeker in hun rol dankzij de opbrengsten en bespreking van de Functieset. Dit stelt hen in staat meer vanuit de ratio en minder vanuit emoties te reageren, ze vertrouwen op wat ze weten en hebben geleerd. Toename van kennis speelt een rol bij de groei van vertrouwen. Meerdere leidinggevenden vertellen zich meer vertrouwd te voelen in hun rol als leidinggevende en daarbij passend gedrag. Dit maakt hen zekerder. Tot slot is er een indicatie dat leidinggevenden meer zelfbewustzijn waarnemen in één van de teams.

Verklaring toename van vertrouwen

Er is een duidelijke *toename van vertrouwen*. Dat komt voort uit beter weten wat er van je wordt verwacht, een resultaat dat tot stand is gekomen door het invullen en bespreken van de Functieset. Zowel ondersteuners als leidinggevenden noemen het gedrag van de procesbegeleider als een belangrijke voorwaarde voor de toename van vertrouwen: “hij biedt veiligheid en geeft veel respect, ook als het allemaal wat langer duurt”. Maar ook de individuele benadering van DHM waardoor het eigen aandeel in de organisatie zichtbaar wordt, is een belangrijke factor bij het ontstaan van meer vertrouwen. Opmerkelijk is ten slotte dat bij één van de ondersteuners het vertrouwen rust op de correspondentie tussen de opdrachtgever en de ‘baas’ van DHM: “ik vertrouw erop dat de resultaten er wel zullen komen. Dat doe ik omdat ik als zijn secretaresse de mails heb gelezen die de baas van DHM aan mijn baas heeft gestuurd”. Al eerder bleek ‘gezag’ een factor die vertrouwen genereert. Vanuit theoretisch perspectief sluit het bereikte effect aan op de normatief-heropvoedende strategieën. De onderliggende opvatting hiervan is dat mensen en systemen in staat zijn tot ontwikkeling en (persoonlijke) groei (zoals door leidinggevenden verwoord: “individuele groei” en “toename rolbewustzijn”) en tot ‘leren te leren’. Door ervaringsleren ontstaat volgens deze strategieën duurzame verandering in mensen en menselijke systemen. Deze ervaring kan cognitief zijn, maar ook bestaan uit non-cognitieve factoren zoals gevoelens, houding, normen en relaties. Bij de toename van vertrouwen ligt, zoals blijkt uit de citaten, de nadruk op de non-cognitieve factoren.

- *Toename van effectieve communicatie*

Leidinggevenden zeggen expliciet dat de communicatie is verbeterd: “er wordt minder geroddeld”, “het gaat nu meer om de dingen waar het over gaat, er wordt minder omheen gedraaid”. En zij zijn van mening dat dit aan DHM is toe te schrijven omdat de methode dwingt tot grondige communicatie waaraan niet te ontkomen is: “het dwingt je op een heel grondige manier te praten met elkaar. Daardoor ontstaat er meer begrip. Mensen gaan nadenken waarom dingen lopen zoals ze lopen”.

Verklaring toename van effectieve communicatie

De *toename van effectieve communicatie* ontstaat door het gebruik van de Functieset en de bespreking van de uitkomsten hiervan. Dit dwingt deelnemers met elkaar in gesprek te gaan over het werk en / of de manier waarop ze met elkaar omgaan. Zij worden hierbij niet aan hun lot overgelaten maar intensief begeleid door de procesbegeleider. Hij benadrukt voortdurend de affectieve kant van de organisatie (hoe gaat men met elkaar om) en de consequenties daarvan. En fungeert als rolmodel. Hierdoor leren mensen door ‘de kunst af te kijken’. Dit sluit aan bij de normatief-heropvoedende strategie waar de persoon van de veranderaar een onmisbare rol speelt.

- *Toename en verbeteren van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten*

Ondersteuners én leidinggevenden zien veranderingen in gedrag, zowel bij henzelf als bij anderen: “we zijn opgehouden verkeerd gedrag te belonen”, en: “de focus wordt steeds meer afspraak is afspraak”, en “ik ben me veel meer bewust van mijn rol en gedrag als leidinggevende, ik gedraag me ook anders”. Leidinggevenden schrijven dit effect toe aan de nadruk die DHM legt op bewustzijn van rollen en het gedrag dat daarbij hoort. En aansluitend hierop: “door de focus op afspraken en gedragsnormen”. Zij vinden dat de toename van het rolbewustzijn zonder DHM niet tot stand zou zijn gekomen, net als de gedragsverandering bij de teamcoördinatoren en het MT. “Individuele groei” is volgens een van de leidinggevenden ook een resultaat dat zonder DHM niet tot stand zou zijn gekomen. En: “het archiefbeheer komt beter uit de verf. De daar aanwezige kennis is boven tafel gekomen dankzij het gebruik van de Functieset”. Ondersteuners denken dat de toenadering van MT-leden tot hen (“ MT-leden proberen nu bewust de afstand tussen hen en ons te verkleinen”) zonder DHM niet was ontstaan. Uit de questionnaires komt naar voren dat 68 % van de leidinggevenden zichzelf meer deskundig vindt, en 50 % van hen vindt ook dat zijn collega-leidinggevende nu meer deskundig is. Tegelijk, en dat is opmerkelijk, vindt niet meer dan 18 % van de leidinggevenden dat hun kennis, houding en vaardigheden zijn verbeterd. Blijkbaar beschouwen zij toename van deskundigheid niet als een vorm van toegenomen kennis. In de antwoorden van de essayvragen is te lezen dat een leidinggevende vindt dat “de aanpak meer zakelijk is” en een andere leidinggevende vindt zichzelf in de MT-vergaderingen meer vaardig geworden.

Verklaring toename en verbetering van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten

Een verklaring voor de *toename van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten* geven de respondenten zelf al: de nadruk die DHM legt op bewustzijn van rollen en bijbehorend gedrag en de focus op afspraken. Er is meer zicht ontstaan op de affectieve kanten van de bedrijfsvoering en de effecten daarvan: “we zijn opgehouden verkeerd gedrag te belonen” en “ik ben nu veel duidelijker wat ik van de ander verwacht”. Dit zijn vaardigheden die de leidinggevenden zich eigen hebben gemaakt. De Functieset maakt inzichtelijk over welke kennis, vaardigheden en houdingsaspecten men voor de functie moet beschikken, óf men daarover beschikt en waar eventuele lacunes zijn. Via het proces van bonding werkt DHM aan toename van vaardigheden en houdingsaspecten.

De procesbegeleider is rolmodel en draagt zijn kennis over. Deze aanpak sluit aan bij de normatief-heropvoedende strategie van Chin & Benne (1979) en bij de cognitieve en sociale koppeling van Van der Meer en Van Dijk. Een citaat van één van de ondersteuners: “hij geeft voorbeelden en die gelóóf je dan ook”. DHM gaat ervan uit dat mensen in staat zijn te leren als duidelijk is wat van hen wordt verwacht en bewerkstelligt dit door gebruik van de Functieset, de procesbegeleiding en aandacht voor de mensgerichte én instrumenteel aspecten van de bedrijfsvoering.

- *Vastgestelde normen voor eigen en andermans output*

Beide partijen zien effecten op dit resultaatgebied: “door het invullen van de Functieset weet ik beter wat van me verwacht wordt” en “de beleidsmedewerkers vullen hun agenda in zodat ik weet waar ze zijn als er telefoon voor ze is”. Uit de interviews blijkt dat beide partijen ook en vooral effecten zien op normen die met gedrag te maken hebben. “Om tot gewenst gedrag te komen moeten we dus ook vaststellen wat dan het gewenste gedrag is, wat de norm is en daarover communiceren” en “de focus wordt steeds meer afspraak is afspraak en dat wordt dus de norm”. In de antwoorden op de essayvragen is te lezen dat leidinggevend een groeiend besef ervaren van de onderlinge afhankelijkheid en de noodzaak zien om gewenst gedrag uit te spreken én gericht te handhaven en meer te expliciteren wat zij van iemand verwachten en wat die ander van hen mag verwachten. Het belang dat zij hechten aan hun voorbeeldfunctie sluit hierop aan. De totstandkoming van deze normen schrijven ze toe aan DHM vanwege de focus op afspraken en gedragsnormen.

Verklaring totstandkoming vastgestelde normen voor eigen en andermans output

Resultaten bij *vastgestelde normen voor eigen en andermans output* vinden hun oorsprong in de opbrengst van de Functieset en de bespreking daarvan. Dit sluit aan bij de notie van kennis als voertuig van verandering, wat terugkomt bij DHM en bij Chin & Benne (1979). Weten wat er van je verwacht wordt en welke output je collega van jou nodig heeft om tot resultaat te komen. De totstandkoming van de verbeterde gedragsnormen, die vooral genoemd zijn bij dit resultaatgebied, vindt zijn oorsprong in de analyse van de praktijk, waar is vastgesteld dat de organisatie ongewenst gedrag beloont door dit niet te sanctioneren. Deze vaststelling én het inzicht in de ongewenste effecten ervan (belonen van ongewenst gedrag en niet belonen van gewenst gedrag leidt tot demotivering bij de mensen die hun best doen) leidde tot bepalen en vaststellen van normen voor gewenst gedrag. Belangrijk hierbij is dat ondersteuners nauwlettend in de gaten houden wat hun leidinggevende doet: “waarom zou ik veranderen zolang mijn baas dat niet doet”? Het (voorbeeld)gedrag van leidinggevend is hierbij dus een kritische succesfactor. De totstandkoming van de nieuwe gedragsnormen sluit aan bij de notie van *double loop learning* van De Man (2003), waarbij het sturen zelf ter discussie staat en wordt gereflecteerd op de uitgangspunten achter het sturen. Argyris en Schön stellen dat bij double loop learning het leerproces meer ingrijpend is omdat bepaalde grondslagen, veronderstellingen of waarden en normen veranderen. Dit proces is bij DN in ontwikkeling.

- *Toename van formeel gezag*

Leidinggeevenden noemen toename van leiderschap als resultaat van DHM: “ik ben me veel meer bewust van mijn rol en gedrag als leidinggevende. En ik gedraag me ook anders”. Zij schrijven dit toe aan DHM vanwege de aandacht voor leiderschap en door de nadruk van DHM op bewustzijn van rollen en het gedrag dat hierbij hoort. En zoals iemand het bij de essayvragen omschrijft: “de eigen rol als leidinggevende meer expliciteren en laten zien”, “het bewustzijn dat de rol van teamcoördinator cruciaal is vanwege de voorbeeldfunctie, leiding geven en houding” en “leiderschap georganiseerd”. Ondersteuners merken bij de essayvragen op: “het MT-lid grijpt in als je er niet uitkomt met je eigen leidinggevende. Dit komt mede door het proces van de Functieset, voorheen gebeurde dat niet of veel te laat”.

Verklaring toename van formeel gezag

Leidinggeevenden zijn positief over de *toename van formeel gezag*. Zij schrijven de veranderingen bij zichzelf op dit gebied toe aan DHM, en de aandacht die de methode heeft voor leiderschap, rollen en gedrag. Hierbij speelt de voorbeeldfunctie van de procesbegeleider een belangrijke rol, naast de erkenning, steun en respect die hij geeft. Deze manier van leren sluit aan bij ‘double-loop learning’ (de Man, 2003). Het leren speelt zich niet meer af binnen hetzelfde stramien maar het sturen zelf wordt onder de loep genomen en verandert. Bij DN leidt dit tot meer bewustzijn van het belang van de leiderschapsstijl en congruentie in woord en gedrag. De verandering sluit ook aan bij de koppeling die Van der Meer en Van Dijk beschrijven als voorwaarde om tot ander gedrag te komen. Hier is er een koppeling op sociaal vlak, met de procesbegeleider en op cognitief gebied.

- *Losstaande verbeteracties zijn in kaart gebracht en vormen een samenhangend geheel*

Dit resultaat is door één van de leidinggeevenden genoemd: “Het feit dat de losse eindjes aan elkaar geknoopt zijn, alle organisatieveranderingen, groot en klein zijn in beeld gebracht en als het ware onder één paraplu gekomen”.

Verklaring totstandkoming samenhangend geheel

De ‘Professionaliseringsimpuls’ is gestart om de ondersteunende teams aan te laten sluiten op de uitkomsten van het veranderproces ‘de Kanteling’, dat zich vooral op de beleidsteams richtte. De gedegen analyse aan de start van het traject én de gerichte aandacht van de procesbegeleider en de opdrachtgever op de samenhang met andere trajecten leidden tot herkenning van dit resultaatgebied van DHM.

Tot slot

Dertien van de vijftien beoogde effecten zijn gerealiseerd. De beoogde effecten die een instrumenteel karakter hebben zijn niet gerealiseerd, al is ook daar wel een toename van bewustwording en inzicht ontstaan. Een aantal concrete voorstellen lagen, op het moment van meting 'op de plank'. De toekomst zal uitwijzen of de concrete resultaten ondertussen wel zijn gerealiseerd. Wat betreft de ondersteuners is het niet realiseren van de instrumenteel gerichte effecten verklaarbaar door het feit dat zij steeds meer gericht zijn op de mensgerichte aspecten en dus ook meer oog zullen hebben voor deze resultaten. Zij hechten daar meer waarde aan en hebben klaarblijkelijk de verwachting dat dit hen verder zal helpen. Een andere verklaring komt voort uit de aanpak van DHM in combinatie met het tijdstip waarop het onderzoek plaatsvindt. DHM is een ontwikkelingsgerichte methode met de overtuiging: 'veranderingen bekijken pas echt als mensen werkelijk begrijpen waarom het noodzakelijk is en als zij kunnen aangeven waar en hoe de veranderingen moeten plaatsvinden'. Dit is een intensief proces dat tijd vergt en waarin de kost voor de baat gaat. Eerst bewustwording en dan de concrete, instrumentele resultaten.

De gerealiseerde effecten zijn beschreven en verklaard, nu is het tijd voor slotconclusies en aanbevelingen.

HOOFDSTUK 9 De Finale

Eindconclusies en aanbevelingen

9.1 Inleiding

Nu alle gegevens in kaart zijn gebracht, geanalyseerd en verklaard komt het antwoord op deelvraag tien: *welke conclusies zijn op basis van de theoretische confrontatie en de confrontatie tussen theorie en empirie te trekken?*

En vervolgens het antwoord op de laatste deelvraag: *welke aanbevelingen zijn op basis hiervan te geven?*

Vervolgens komt het antwoord op de centrale vraagstelling:

Draagt DHM bij aan het veranderproces dat moet leiden tot verbetering van de bedrijfsvoering bij DN / LNV?

En zo ja, in welke mate? En hoe komt deze verbetering tot stand?

Maar voor het zo ver is, wachten nog twee vragen op antwoord.

9.2 Het antwoord op tussentijds gestelde vragen

In hoofdstuk 3 is de vraag gesteld of de plaats van de prestatie-indicatoren en normen, aan de zachte kant van de Functieset, niet strijdig is met de bondingprocessen die daar tot stand moeten komen. Werken met prestatie-indicatoren kan leiden tot onderlinge competitie en het proces van bonding belemmeren. In de optiek van DHM zijn prestatie-indicatoren en normen uitingsvormen van (te veranderen) gedrag, én instrumenten om gedrag te beïnvloeden. Uit het onderzoek van Van der Meer en Van Dijk is bekend dat mensen hun eigen interpretatie geven aan stimuli, op basis van de betekenisgeving die zij eraan toekennen. En deze betekenisgeving komt tot stand door cognitieve en / of sociale koppeling. Uit het empirisch onderzoek zijn geen aanwijzingen naar voren gekomen dat het proces van bonding is belemmerd door de prestatie-indicatoren en normen. Wel blijkt dat vooral ondersteuners het erg plezierig vinden om beter te weten welke prestaties van hen worden verwacht. Gelet op de theorie van Van der Meer en Van Dijk kan en zal de procesbegeleider een belangrijke rol spelen bij de betekenis die men geeft aan prestatie-indicatoren.

Eén van de uitgangspunten van DHM is: de procesbegeleider werkt zonder formele bevoegdheden. Managers blijven ‘in charge’ vanuit de filosofie dat zij het formele gezag van de organisatie vertegenwoordigen, nu en straks. Zij zijn en blijven gedurende het veranderproces degenen die de besluiten nemen. En worden door de procesbegeleider ondersteund bij het oefenen van nieuwe vaardigheden en gedrag. Vanuit theoretisch perspectief is hier in hoofdstuk 4 aan toegevoegd dat het managen van veranderprocessen, gelet op het feit dat organisaties voortdurend in ontwikkeling zijn, integraal onderdeel uit (moet) maken van de managementactiviteiten. In hoeverre leidt het principe: de procesbegeleider werkt zonder formele bevoegdheden tot risico’s voor het welslagen van DHM? Op basis van dit onderzoek is de conclusie dat de tijd die het duurde voordat ‘het kwartje viel’ bij (een aantal) leidinggevenden een gevolg is van de gekozen constructie en tot vertraging heeft geleid. Leidinggevenden: “wees niet terughouden in toon en tempo als wij moeten ingrijpen” en “jullie hadden me wel wat directiever mogen benaderen en eerder de ogen openen, nu duurde het erg lang voor ik doorhad dat ik in actie moest komen”.

De ‘winst’ van de gekozen constructie is dat zij het zich nu echt eigen hebben gemaakt, het is iets van hen zelf geworden. Plussen en minnen afwegend is naar mijn mening de DHM-aanpak zonder formele bevoegdheden voor de procesbegeleider waardevol en kan gehandhaafd blijven. De risico’s die hieraan verbonden zijn, moeten gemanaged worden. Dit betekent dat vanaf het begin van het verandertraject de leidinggeevenden intensief betrokken zijn en gerichte begeleiding krijgen bij de ontwikkeling van hun rol en slagvaardigheid. En dat de procesbegeleider op tijd aan de bel trekt.

9.3 Conclusies op basis van het theoretisch en empirisch onderzoek

Conclusie 1

DHM heeft raakvlakken met de algemene strategieën voor het teweegbrengen van veranderingen in menselijke systemen van Chin en Benne (1979) en met de Human Relation School. Het onderzoek van Van der Meer en Van Dijk (2002) levert verklaringen op voor de manier waarop mensen betekenis geven aan veranderingen. Ook hier zijn raakvlakken met DHM te vinden. Er zijn geen raakvlakken gevonden met de theorie van Mintzberg. De uitgangspunten, filosofie en hypothesen van DHM houden stand ten opzichte van de bestudeerde literatuur over veranderstrategieën. En DHM voegt een aantal elementen toe die effectief blijken te zijn in het veranderproces

Conclusie 2

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat DHM is toegepast zoals is voorgeschreven.

Conclusie 3

Leidinggeevenden zijn gevoelig voor de harde én de zachte kant van DHM. Ondersteuners zijn vooral gevoelig voor de zachte kant.

Conclusie 4

Het proces van DHM kenmerkt zich door een hoge mate van zorgvuldigheid, gestructureerdheid en bewustwording.

Conclusie 5

De procesbegeleider is een instrument van DHM

Conclusie 6

Het proces van DHM moet beter gemanaged worden zodat er minder vertraging ontstaat, en daardoor minder gevaar van verlies van draagvlak.

Conclusie 7

Verwachtingen hebben een houdbaarheidsdatum. Duidelijke communicatie over realistische verwachtingen en de voortgang van het traject is essentieel.

Conclusie 8

De voorbeeldfunctie van leidinggevend is een kritische succesfactor om tot verandering te komen.

Conclusie 9

De (taal van) de Functieset is voor sommigen te ingewikkeld. Dit bedreigt de waarde van het instrument.

Conclusie 10

Het principe ‘procesbegeleiding zonder formele bevoegdheden’ is zinvol, en moet, om vertraging in het proces te voorkomen, gepaard gaan met intensieve begeleiding van de leidinggevend, gericht op ontwikkeling van hun nieuwe rol en de bijbehorende competenties, waaronder slagvaardigheid.

Conclusie 11

De sturingsparadox die inherent is aan DHM (enerzijds gebaseerd op vertrouwen en anderzijds los van vertrouwen totstandkomen) is zinvol en leidt tot meerwaarde, mits goed gemanaged.

Conclusie 12

DHM leidt door zijn gestructureerde aanpak en gerichte communicatie tot een toename van inzicht en bewustwording op meerdere terreinen, zoals gedrag, werkprocessen en wederzijdse afhankelijkheden. Dit maakt DHM breder inzetbaar dan alleen op veranderprocessen gericht op verbetering van de bedrijfsvoering.

9.4 Eindconclusie

Draagt DHM bij aan het veranderproces dat moet leiden tot verbetering van de bedrijfsvoering bij DN / LNV?

En zo ja, in welke mate? En hoe komt deze verbetering tot stand?

Het antwoord op deze vraag is: ja! Dertien van de vijftien beoogde effecten zijn in meer of mindere mate gerealiseerd. Ondersteuners én leidinggevend noemen effecten op verbetering van bedrijfsvoeringprocessen. Zij zijn zich meer bewust van verschillende werkprocessen en hoe die op elkaar inhaken. En zij realiseren zich in toenemende mate dat de output van de één de input voor de ander is, en dat het allemaal met elkaar samenhangt. Er zijn aanwijzingen dat er meer begrip tussen beleidsteams en ondersteunende teams is ontstaan. De verbeteringen komen tot stand door gebruik van de Functieset en bespreking van de uitkomsten; de mensgerichte benadering; de rol van de procesbegeleider; de focus op gedrag en de effecten van gedrag en door de toename van kennis, bewustwording en inzicht.

9.5 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies kom ik tot onderstaande aanbevelingen voor de toepassing en verdere ontwikkeling van DHM

- Verwachtingen in een veranderingsproces kunnen een eigen leven gaan leiden. Niet voldoen aan verwachtingen leidt tot teleurstelling en verlies van draagvlak. Manage de verwachtingen door te communiceren:
 - wat het verandertraject wel / niet zal opleveren. Werk aan realistische verwachtingen
 - wat het ambitieniveau is van de leidinggevenden en
 - wat het tijdpad is
- Verwachtingen hebben een beperkte houdbaarheidsdatum. Communiceer regelmatig over de stand van zaken in het veranderproces. En leg uit wat de oorzaak van eventuele vertraging is en wat er aan gedaan wordt.
- Manage het principe ‘procesbegeleiding zonder formele bevoegdheden’ door interventies gericht op de slagvaardigheid van de leidinggevenden. Dit is eens te meer belangrijk vanwege de voorbeeldfunctie die zij hebben. Wees als procesbegeleider niet terughoudend in het signaleren van vertragingen in het proces.
- Benoem de inherente sturingsparadox en besteed evenveel aandacht aan de mensgerichte als aan de instrumentele kant van DHM.
- Ontwikkel een tweede, vereenvoudigde Functieset die beter aansluit bij mensen met een lager opleidingsniveau en / of kan worden ingezet bij minder complexe vraagstukken.
- Pas DHM toe op meer algemene verandertrajecten, bijvoorbeeld begeleiding van een fusietraject, en onderzoek de werking en effecten hiervan.
- Bouw het onderzoek naar de werking en effecten van DHM verder uit. Verricht longitudinaal onderzoek naar de effecten van DHM bij DN, en bij andere casus. En pas cross-sectional onderzoek toe om de werking en effecten van DHM in verschillende sectoren te vergelijken.

9.6 Reflectie

In hoofdstuk 2 beschreef ik mijn interesse voor en ervaring met mensen in verandering. Die interesse is er nog steeds en daar is interesse voor geplande veranderprocessen in menselijke systemen en organisaties bij gekomen. Door middel van dit onderzoek heb ik deze laatste, geplande veranderprocessen verder uitgediept. Het geheel van denken en doen, handelen en voelen binnen en tussen mensen dat ontstaat door een bewuste actie (strategie) om een bepaald doel te bereiken dat uiteindelijk (al dan niet) tot de gewenste resultaten en / of onbedoelde neveneffecten leidt stond in dit onderzoek centraal.

De theoretische verdieping heeft mij meer inzicht in algemene en specifieke strategieën voor veranderprocessen opgeleverd. De rol van kennis en de inzet hiervan als hefboom voor verandering en de uitgangspunten van de Human Relation School helpen mij in mijn werk als procesbegeleider. Ik ben mij door dit onderzoek bewust geworden dat ik qua persoon en professional me meer thuis voel in de ‘organisationele leiderschap benadering’ dan in de ‘organisationele dynamiek benadering’ (de Wit c.s., 2000). De beschrijving van Van der Meer en Van Dijk (2002) over de totstandkoming van betekenisgeving en de invloed hiervan op gedrag en op geplande veranderingen levert mij een kritische bril op om naar de maakbaarheid van geplande veranderstrategieën te kijken. En handvatten voor de rol van de procesbegeleider.

Het empirisch onderzoek heeft een schat aan informatie opgeleverd waarmee ik mijn voordeel doe. Niet alle inzichten zijn nieuw, maar ze staan door dit onderzoek wel weer goed op mijn netvlies.

- De houdbaarheidsdatum van verwachtingen
- Het belang van verwachtingenmanagement
- De voorbeeldfunctie van de leidinggevende én de procesbegeleider
- En hierop aansluitend; het belang van congruentie
- Het verschil in perceptie tussen medewerkers en leidinggevendenden
- De noodzaak om langdurende ontwikkeldoelen af te wisselen met snelle resultaten

Ik realiseer me dat veranderprocessen nooit helemaal te plannen zijn en dat de term ‘geplande veranderprocessen’ paradoxaal is. In de dagelijkse praktijk zoek ik mijn weg binnen deze paradox.

Als laatste:

In hoofdstuk 2 is beschreven dat de ontwikkelingen bij DN als zodanig niet centraal staan, maar de achtergrond vormen waarlangs dit onderzoek zich kon voltrekken. Graag wil ik dit onderzoeksverslag afsluiten door deze achtergrond naar voren te halen. Het moge duidelijk zijn er veel gebeurd is met, voor en door ondersteuners en leidinggevendenden van DN. Mijn laatste conclusie, refererend aan de titel van dit onderzoeksrapport:

Directie Natuur in Beweging!

HOOFDSTUK 10 Literatuurlijst

Algemene Rekenkamer (2001). *Een perspectief op bedrijfsvoering bij de overheid in Nederland en daarbuiten*. Den Haag. www.algemener rekenkamer.nl

Allison, G. en Zelikow, P. (2000) *Essence of decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*. (2e editie). New York: Longman.

Argyris, C. (1993). *On organizational learning*. Cambridge (Mass): Blackwell.

Beer, M. & Nohria, N. (2000) Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May/June 2000, p. 133-141.

Bovens, M.A.P., Hart, P.'t, Twist, M.J.W. van, & Rosenthal, U (2001). *Openbaar Bestuur, beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Chin, R. & Benne, K.D. (1979). Algemene strategieën voor het teweegbrengen van veranderingen in menselijke systemen. In: Van der Meer, F.B., *Reader Verandermanagement*. Erasmusuniversiteit Rotterdam

Cummings, T.G. & Huse, E.F. (1989) The nature of planned change (hoofdstuk 3). In: *Organization development and change*, West Publishing Company

Dawson, S. Managing change: implementations learning and creativity. In: *Analyzing Organisations, Mc. Millian* (1996) (3rd edition), p. 233-256 en 261-262

Doorewaard, H. & Nijs, W. de. (2003). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma

Groenland, E., Heijting, E. (2003) *Bondingbenadering verbetert bedrijfsvoering*. (verkrijgbaar bij [Heijt01@xs4all.nl]).

Hartman, S. (2003). De kennis en kunde van je eigen mensen gebruiken. De Heijting Methode. In: *ZorgSupport*. 6, 19-23

Hazeu, C.A. (2000) *Institutionele economie. Een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken*. Bussum: Coutinho.

Heijting, E. (2003) *Bedenken is mooi, uitvoeren is beter*. (verkrijgbaar bij: [heijt01@xs4all.nl]).

Heijting, E. (2004) *Samenvatting DHM*. (verkrijgbaar bij: [heijt01@xs4all.nl]).

Hofstra, P. (1999). *Operational auditing in de publieke sector*. Den Haag: Deloitte en Touche.

Kerklaan, L., Mastenbroek, W. & Wijchers, L. (2000) *Veranderen als status quo*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

- Kickert, W.J.M. & Meer, F.B. van der. (2002) *Verhalen van verandering, sociale reconstructies van reorganisaties op de Ministeries van Justitie; Landbouw, Natuurbeheer en Visserij; Onderwijs en Wetenschappen; Volksgezondheid, Welzijn en Sport*. 's-Gravenhage: Elsevier.
- Kloosterboer, P. (2004). Cultuurverandering. Krachten voor cultuurverandering. In: *Holland Management Review*, 93, 65-75
- Man, H. de. (2003). Defensief gedrag in organisaties doorbreken. Terug naar Argyris. In: *M&O*, 2, 5-16.
- Mastenbroek, W. (1997). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications
- Mayo, E. (1977). *The human problems of an industrial civilisation*. New York: Arno Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meer, F.B., van der en Dijk, T. van (2002). *De wereld achter het loket. Over reorganisatie van lokale publieke dienstverlening*. Delft. Eburon
- Ministerie van Financiën (2002) *Brochure VBTB*. Den Haag
- Ministerie van Financiën (2002). *Financieel Jaarverslag van het Rijk*. Den Haag
- Ministerie van Financiën (1999) *Nota Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording*. Den Haag
- Ministerie van Financiën (2002). *Het referentiekader mededeling over de bedrijfsvoering*. Den Haag
- Ministerie van Financiën (2001). *VBTB. Het ABC van de mededeling over de bedrijfsvoering*. Den Haag
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in five: designing effective organisations*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.
- Neuman, W.L. *Social Research Methods, qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (1997). Reciprociteit en integratie. Het realistisch idealisme van Mary Parker Follet. In: *Serie klassieke studies in de bestuurskunde*, 12, 67-76.
- Oosterom, P. van ., Soons, M.A. (2002) *Het referentiekader mededeling over de bedrijfsvoering*. www.minfin.nl
- Pollit, C. & Boukaert, G. (2000). *Public Management Reform. A comparative analysis*. Oxford: University Press.
- Ringeling, A. (1993). *Het imago van de overheid*. 's-Gravenhage: VUGA

- Steijn, B. (2001) *Werken in de informatiesamenleving*. Assen:Koninklijke van Gorcum
- Strikwerda, Prof. Dr. J. (2001) Het failliet van de oude generatie veranderaars. In: *Management Consultant. 2. www.managementconsultant.nl*
- Wit, B. de., Meyer, R.& Breed, K. (2000). *Strategisch management van publieke organisaties. De overheid in paradoxen*. Utrecht: Lemma
- Zuiderhoudt, R. (2004). Organisatieverandering. De adaptieve organisatie. In: *Holland Management Review, 93, 76-84*