

De middelmanager als paradox regisseur bij verandering

Handelingsonderzoek naar de
invloed van de middelmanager op
de balans tussen efficiëntie en
wendbaarheid tijdens
veranderingen

R.W. (Robin) Keizer
2017

De middelmanager als paradox regisseur bij verandering

Handelingsonderzoek naar de invloed van *de middelmanager*
op de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid tijdens veranderingen

Instituut : Rotterdam School of Management, Erasmus University
Opleiding : Master of Science in Business Administration (MScBA)
Major : Management van Verandering

Coach : Prof. dr. A.J.J.A. (Alexander) Maas
Meelezer : Prof. dr. Em. P. (Peter) de Wolf

Naam : R.W. (Robin) Keizer
Studentnummer : 442254

Datum : oktober 2017

© 2017, R.W. Keizer. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar wordt verwezen in de tekst en worden genoemd in de referenties. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management, Erasmus University is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Inhoud

Inhoud	1
Samenvatting	2
De middelmanager als paradox regisseur	4
1 De wereld van een middelmanager; contexten en probleemstelling	5
1.1 <i>Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen</i>	5
1.2 <i>De impact op dienstverlenende organisaties in de techniek</i>	7
1.3 <i>Een organisatie midden in de dynamiek</i>	7
1.4 <i>Naar een probleemstelling</i>	9
2 Grondslagen van onderzoek	10
2.1 <i>Onderzoeksbenadering</i>	10
2.2 <i>Onderzoeksfilosofie</i>	11
2.3 <i>Onderzoeksstrategie</i>	12
2.4 <i>Methoden voor het verzamelen van informatie</i>	14
2.5 <i>Methoden voor het analyseren, verwerken en uitwisselen van informatie</i>	16
2.6 <i>Onderzoeksaanpak</i>	16
2.7 <i>Meervoudige rollen van de onderzoeker</i>	17
3 Literatuuronderzoek	18
3.1 <i>Efficiëntie of wendbaarheid?</i>	18
3.2 <i>Van balans naar paradox</i>	19
3.3 <i>Rol van een middelmanager</i>	20
3.4 <i>De balans bereiken vanuit een systematisch, theoretisch perspectief</i>	23
3.5 <i>Er moet iets structureel veranderen</i>	26
3.6 <i>Reflectie op de literatuur</i>	31
4 Onderzoeksproces: bevindingen en analyse	32
4.1 <i>Wat speelt in de organisatie?</i>	32
4.2 <i>De zoektocht naar nieuwe handelingsmogelijkheden</i>	37
4.3 <i>Implementeren en testen van verbeterd handelen</i>	43
4.4 <i>Analyse</i>	46
5 Discussie, conclusies en aanbevelingen	48
5.1 <i>Discussie van de bevindingen en literatuur</i>	48
5.2 <i>Conclusies</i>	50
5.3 <i>Aanbevelingen</i>	51
5.4 <i>Terug naar de probleemstelling</i>	52
5.5 <i>Reflectie op het onderzoekstraject</i>	53
Literatuur	56
Bijlage I. Kwalitatieve onderzoeksbenaderingen (volgens De Boer & Smaling, 2011)	59

Samenvatting

Onder andere vanwege aanhoudende maatschappelijke ontwikkelingen, de groei, de omzetverschuiving en het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem is het bedrijfsdilemma 'Efficiëntie versus Wendbaarheid' (opnieuw) actueel geworden voor ImProvia. Zowel efficiëntie als wendbaarheid worden in de bedrijfskundige literatuur als fundamentele factoren gelinkt aan goede bedrijfsprestaties. Verschillende studies hebben aangetoond dat efficiëntie vraagt om een zekere mate van structuur en dat te veel structuur de wendbaarheid belemmert. Volledige wendbaarheid, zonder structuur maakt het echter onmogelijk voor de organisatie een zekere mate van continuïteit te behouden en leidt tot chaos en inefficiëntie. Middelmanagers worden gedwongen om de juiste balans te bewaken. De toenemende druk voor organisaties om kostenbewust te handelen én meer wendbaar te zijn vanwege allerhande maatschappelijke en technologische ontwikkelingen heeft in eerdere studies ertoe geleid dat de middelmanager ter discussie staat. Recentere inzichten benadrukken juist het belang van de middelmanager om de balans te beheersen. Vanuit een systematisch en theoretisch perspectief dient de middelmanager hiervoor grip te krijgen op de werkprocessen, interne netwerken, sociaal en menselijk kapitaal, zijn eigen cognitie en de omgeving.

Maar hoe bereikt de middelmanager die balans in een organisatie als ImProvia die actief is in een turbulente omgeving en waarin individuen een eigen betekenis geven aan de afzonderlijke aspecten waartussen balans gevonden moet worden. Dit vraagt om een structurele en duurzame organisatieverandering. Voor een geslaagde organisatieverandering betekent dit het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin betrokkenen zelf vormgeven aan nieuwe handelingsmogelijkheden.

In dit onderzoek is dit bereikt via een gefaseerd proces.

In de eerste fase is vastgesteld dat er behoefte is aan meer structuur, dat de behoefte varieert per individu en per soort werk en dat er nu wel een structuur is, maar dat deze niet of onvoldoende wordt gevolgd. Ook is vastgesteld dat de middelmanager vanwege zijn positie een significante rol speelt in het bereiken van een optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Ondanks zijn relevante bijdrage, leeft de opvatting dat de middelmanager hier niet alléén verantwoordelijk voor is. De verantwoordelijkheid ligt ook bij de uitvoerende laag.

De tweede fase heeft betrekking op de ontwikkeling van nieuwe handelingsmogelijkheden. De behoefte aan meer structuur leidt tot de wenselijke aanwezigheid van een basisstructuur, inclusief kaders. De variëteit in de behoefte aan structuur vraagt om een flexibele invulling bovenop die generieke basis. In de tweede fase is ook nader invulling gegeven aan de gedeelde verantwoordelijkheid van de middelmanager en de uitvoerende laag. Met betrekking tot de basisstructuur is de middelmanager verantwoordelijk voor een gedegen implementatie, borging en continue verbetering. Vanuit de uitvoerende laag bezien komt het aan op discipline en initiatief. Ook ten aanzien van de flexibele invulling bovenop de generieke basis wordt de opvatting gedeeld dat de middelmanager en de uitvoerende laag een gedeelde verantwoordelijkheid dragen. De verantwoordelijkheid van de middelmanager ten aanzien van de flexibele invulling bestaat uit vier aspecten. Hij moet weten wat speelt in de organisatie, afgepaste kaders en structuren aanreiken, de mogelijkheid hebben om van kaders af te wijken en een visie uitdragen. Vanuit de uitvoerende laag bezien komt het neer op tijdig behoeften, stagnaties, vragen en knelpunten adresseren en informatie proactief halen.

Om optimaal invulling te kunnen geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid gaat het om de afstemming van de mate van structuur in relatie tot de gedeelde verantwoordelijkheden van de middelmanager en de uitvoerende laag. Weinig structuur wekt de schijn van maximale wendbaarheid, maar werkt zelfs verlamdend. Te veel structuur vergroot wellicht de efficiëntie, maar vermindert de

wendbaarheid. Het bereiken van de balans zit dus niet in de basisstructuur, maar in de individuele behoefte. Dan komt het aan op leiderschap. Leiderschap gaat hierbij over het vermogen om te bepalen welke kaders iemand nodig heeft zodat hij zich vrij én zeker voelt. De collectieve participatie, de sociale interactie en de iteratieve ontwikkeling hebben uiteindelijk geleid tot de noodzaak om de managementcognitie te ontwikkelen. Het is immers niet wenselijk om het tekort aan leiderschap te compenseren in de basisstructuur. Dan gaat namelijk de flexibiliteit verloren. De ontwikkeling van leiderschap onder de middelmanagers is niet een kwestie van eenmalige effectuering, maar een continu proces. Er moet gezorgd worden dat die mensen om tafel zitten om te activeren dat over die inzichten wordt nagedacht. Dit resulteert in een leiderschapsprogramma waarbij concreet, tastbaar en planmatig gezorgd wordt dat de dialoog gevoerd wordt over leiderschap.

In de derde fase is vastgesteld dat het leiderschapsprogramma bestaat uit netwerk- en intervisiebijeenkomsten voor hiërarchisch overeenkomstige leidinggevendenden, zodat de dialoog ook betrekking heeft op de gewenste invulling van leiderschap op dat niveau. De inhoud van het programma heeft betrekking op het delen van relevante theorie, praktijkgerichte trainingen, het voeren van dialogen en intervisie. Het leiderschapsprogramma activeert en stimuleert de organisatie om op het gewenste abstractieniveau te acteren. Leidinggevendenden worden competentier om, afhankelijk van de taakvolwassenheid van hun mensen, niet zomaar te vertellen wat men moet doen (rationeel), maar juist hun mensen in staat te stellen om erover na te denken en te laten ondervinden om binnen de kaders te acteren (cognitief). Hierdoor is de nadruk komen te liggen op de ontwikkeling van de managementcognitie, in plaats van de effectuering van een praktisch georiënteerd voorschrift.

In dit onderzoek is aandacht besteed aan de middelmanager, maar het hogere management kent een hoge mate van taakvolwassenheid, zelfredzaamheid en ondernemerschap. Dan rijst de vraag of het hogere management niet onbewust een hogere mate van structuur tegenhoudt. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de invloed van het hogere management op de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Aanvullend onderzoek is verder nodig om vast te stellen wat in de basisstructuur op welke manier vastgelegd dient te worden en wat overgelaten kan worden aan de relatie tussen leiderschap en taakvolwassenheid. Hierdoor ontstaat ruimte om de organisatie te richten op de ontwikkeling van leiderschap. Afhankelijk van de bekwaamheid (kunnen) en bereidheid (willen), de twee aspecten van taakvolwassenheid, varieert de individuele behoefte en noodzaak tot structuur en daarmee de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op de vraag hoe de taakvolwassenheid bij de individuele medewerkers bevorderd kan worden.

Hoe de middelmanager optimaal invulling kan geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid is een doorgaand proces. Dit onderzoek is slechts een uitsnede in de tijd. Door dit onderzoek is de organisatie zich er veel meer van bewust dat door de collectieve participatie en sociale interactie met een bredere blik naar de kwestie is gekeken, een hoger abstractieniveau is bereikt, het besef en draagvlak is vergroot en verandercapaciteit is gecreëerd. Hierdoor is het resultaat niet beperkt gebleven tot enkel een vermeende oplossing voor een probleem, maar is een duurzame verandering bewerkstelligd.

De middelmanager als paradox regisseur

Het zijn dynamische tijden waarin allerhande organisaties, ondanks economische progressie, het zwaar hebben. Mede vanwege de aanhoudende maatschappelijke en technologische ontwikkelingen vragen huidige markten om organisaties die niet enkel gericht zijn op het behalen van de allerlaagste kosten (efficiëntie), maar óók op het betrouwbaar en op het juiste moment ontwikkelen en leveren van de juiste klantwaarde (wendbaarheid). Het is en-en! Ogenschijnlijk triviale managementdilemma's maken daarmee plaats voor managementparadoxen. Conventionele managementpraktijken die gebaseerd zijn op lineaire probleemoplossing en rationele of-of beslissingen, waar veel managers mee zijn opgegroeid en in zijn opgeleid, zijn voor dergelijke complexiteiten ontoereikend. Managers worden gedwongen om de juiste balans te bewaken. Alles lijkt te draaien om balans. En dat is precies wat mij zo intrigeert. Hoe bereikt de middelmanager die balans in een organisatie die gevormd wordt door individuen met elk met hun eigen betekenisgeving, interpretatie, opvatting en perspectief. In deze scriptie staat dit centraal. Het gaat in op de vraag hoe middelmanagers optimaal invulling kunnen geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Er wordt aandacht besteed aan de inzichten die betrekking hebben op de middelmanager als regisseur van deze paradox.

Deze scriptie is het slotstuk van de Master of Science in Business Administration dat ik met veel genoegen heb gevolgd aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Alle clichés rondom de studie zijn waar. De studie was pittig en interessant. Het heeft mij geboeid en uitgedaagd, het nodige van mij gevraagd, maar bovenal veel opgeleverd. De persoonlijke strijd met al mijn valkuilen, verbeterpunten en eigenschappen zorgde misschien wel voor de belangrijkste leermomenten.

Hoewel ik met deze scriptie een ogenschijnlijk eenzaam scriptietraject afsluit, heb ik de studie beslist niet alleen kunnen volgen en afronden. Daarom wil ik hier graag besluiten met een woord van dank. Ik wil allereerst de collega's van ImProvia bedanken voor de fijne gesprekken, de inspirerende workshops, reflecties en discussies. Hierbij gaat speciale dank uit naar de collega's die mij in de gelegenheid hebben gesteld om mijn ambities te verwezenlijken. Heel veel dank gaat verder uit naar mijn coach prof. dr. Alexander Maas voor zijn inspirerende sturing, constructieve feedback en interessante inzichten. Ik dank Prof. dr. Em. Peter de Wolf voor zijn reflecterende commentaar vanuit zijn rol als mee-lezer. Ik wil mijn ouders, schoonouders, broer, zwagers, schoonzussen en overige familie bedanken voor hun support en interesse. Mijn dank gaat ook uit naar mijn vrienden voor de ruimte die ze mij hebben gegeven om deze studie af te ronden. Tot slot wil ik Ivette bedanken voor het opbrengen van het nodige geduld en in het bijzonder voor haar onvoorwaardelijke steun.

Ik wens u veel leesplezier.

Robin Keizer

Amersfoort, oktober 2017

1 De wereld van een middelmanager; contexten en probleemstelling

Organisaties, interacties, werkzaamheden, observaties, gebeurtenissen en zelfs gedachten staan zelden op zichzelf. Er zijn allerhande onderlinge verbanden, maar het is de context waarin dit alles plaatsvindt die verantwoordelijk is voor de betekenis. Begrip van de context is essentieel om het onderzoek als geheel te begrijpen. Daarom wordt in dit hoofdstuk allereerst de context van het onderzoek neergezet, die bestaat uit een beschrijving van relevante maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, de impact ervan op dienstverlenende organisaties in de techniek en een beschrijving van de organisatie waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Uit deze toelichting volgt de aanleiding voor het onderzoek en de daaruit voortvloeiende probleemstelling.

1.1 Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en hebben wederkerig een versterkend effect. Zo is bijvoorbeeld het gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering, voedingsbodem voor allerhande technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van *On-Demand* diensten, die vervolgens individualisering weer versterken. Deze eerste paragraaf gaat in op de relevante maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die context geven aan dit onderzoek.

De individualisering, de polarisatie en de dynamisering van menselijk gedrag

Eén van de voornaamste huidige sociale ontwikkelingen is de individualisering en de daaraan verwante polarisatie van de samenleving (Sectorinstituut Openbare Bibliotheken, 2014; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2014; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016). Individualisering betreft de ontwikkeling die wordt gekenmerkt door het losser worden van connecties, het verzelfstandigen van individuen ten opzichte van de groep en het wegvallen van groepsbeperkingen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2014; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016). Het gevolg is dat vaste relaties en omgangsverhoudingen er steeds minder toe doen, terwijl de verschillende netwerken, waarin individuen functioneren, significanter worden. Eigen verantwoordelijkheid, zelfontplooiing, keuzevrijheid en autonomie zijn kernwoorden die verbonden zijn aan de individualisering. De individualisering en polarisatie van de samenleving zorgt voor meer diversiteit in de indeling van de dagelijkse activiteiten en grotere tegenstellingen tussen (groepen) mensen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016). Fenomenen als individualisering, polarisatie en dynamisering van menselijk gedrag hebben, door bijvoorbeeld toenemende vraagvariabiliteit, tot gevolg dat de omgeving waarin organisaties opereren turbulenter wordt en de noodzaak tot flexibilisering van de kernactiviteiten toeneemt.

De globalisering van vraag en aanbod

Een andere ontwikkeling, die relevant is in de context van dit onderzoek, is de globalisering van vraag en aanbod (Sectorinstituut Openbare Bibliotheken, 2014; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2014; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016; Rabobank, z.j.; NLingenieurs, 2011; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). De globalisering is een proces dat zowel economische, technologische als sociale ontwikkelingen omvat (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016). Door de voortdurende globalisering raken nationale economieën steeds meer met elkaar verweven (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Hierdoor kunnen mensen en middelen efficiënter ingezet worden, ten gunste van bedrijfsprestaties. Kennis kan van ver worden gehaald en productie kan over de grenzen goedkoper plaatsvinden (Rabobank, z.j.). Deze mogelijkheden bieden

toch enkele uitdagingen voor organisaties, zoals vermindering van de staatssoevereiniteit, gebrek aan transparantie en verantwoordelijkheid of cultuurvermenging (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016). Afgezien van de kansen die de globalisering biedt, maakt het de omgeving van organisaties kwetsbaar voor snelle veranderingen en nieuwe dreigingen.

Het ontstaan van een nieuwe economische realiteit

Maatschappelijke veranderingen kunnen ook uitgedrukt worden in ontwikkelingen in de economie. *On-Demand* economie, circulaire economie en deeleconomie (*sharing economy*) zijn maatschappelijke ontwikkelingen die een nieuwe economische realiteit creëren (Frei, 2006; Sectorinstituut Openbare Bibliotheken, 2014; ING Economisch bureau, 2015; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016; SER, 2016). Deze nieuwe economische realiteit heeft gevolgen voor organisaties.

Met *On-Demand* economie wordt een opkomend deel van de economie bedoeld dat direct de vraag van de klant invult en waarbij het product of de dienst steeds meer op maat wordt aangeboden. Het gevolg is, ook bij dienstverlenende organisaties, dat klanten interfereren in de kernactiviteiten. De klanten zorgen voor verstoring van de kernactiviteiten door hun onvoorspelbare gedrag, hoge verwachtingen van service op ongebruikelijke tijden en veranderingen van de klantvraag (Frei, 2006). Deze klanthinmenging zorgt voor kostbare inefficiëntie. Andere ontwikkelingen, zoals digitalisering, zijn sterk verbonden aan dergelijke maatschappelijke ontwikkelingen. Door de digitalisering kunnen organisaties steeds beter gepersonaliseerde diensten aanbieden, die beter aansluiten bij de vraag van de klant. Dit heeft weer tot gevolg dat de vraagvariabiliteit toeneemt.

Een tweede economische ontwikkeling is de opkomst van de circulaire economie. Circulaire economie is gestoeld op een principe waarbij de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen wordt gemaximaliseerd en waarde vernietiging geminimaliseerd (Sectorinstituut Openbare Bibliotheken, 2014; SER, 2016; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016, p.38). De circulaire economie biedt kansen en mogelijkheden. Het betekent een nieuwe werkwijze, waar nieuwe businessmodellen en andere vormen van ketensamenwerking worden gevraagd om producten en diensten aan te bieden.

De deeleconomie is de derde beweging die een nieuwe economische realiteit creëert. Deeleconomie betreft de ontwikkeling waarbij wereldwijd steeds meer digitale platformen mensen in staat stellen om producten, diensten en ervaringen met elkaar te delen (ING Economisch Bureau, 2015). De deeleconomie biedt een nieuw model voor consumptie en bezit. In plaats van telkens nieuwe producten aan te schaffen, kunnen de producten die men al bezit gedeeld en zo beter benut worden (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016). Veruit de meeste deelinitiatieven steunen op het *peer-to-peer*-mechanisme. Conventionele organisaties hebben te kampen met nieuwe concurrentie uit deze hoek.

De opkomst van digitalisering

Een vierde ontwikkeling, die het waard is om te vermelden, is de digitalisering (Sectorinstituut Openbare Bibliotheken, 2014; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016; Rabobank, z.j.; Kamer van Koophandel, 2014; NLingenieurs, 2011). Het begrip digitalisering wordt regelmatig gebruikt om de ontwikkelingen in de maatschappij aan te duiden die te maken hebben met het toenemend gebruik van digitale informatie en apparaten en fenomenen als *Internet of Things*. *Internet of Things* is de ontwikkeling dat steeds meer machines, objecten, apparaten en systemen digitaal met elkaar en met de mens communiceren (Kamer van Koophandel, 2014). Vanwege de digitalisering raken de fysieke en de virtuele wereld steeds meer met elkaar verbonden met verstrekkende gevolgen voor de bedrijfsvoering van organisaties. Organisaties staan voor de uitdaging om kennis op te doen over nieuwe technologieën, nieuwe businessmodellen te

ontwikkelen en op nieuwe wijze te innoveren met klanten en partners. De digitalisering biedt ook kansen voor organisaties. De digitalisering kan bijdragen aan efficiëntie en procesoptimalisatie, zoals monitoring op afstand en preventief onderhoud, productieautomatisering of ketenoptimalisatie (Rabobank, z.j.). Daarnaast biedt de digitalisering kansen op het gebied van omzetverhoging of nieuwe business zoals het versterken van de klantrelatie, klantspecifieke oplossingen of ketensamenwerking (Rabobank, z.j.). Nieuwe modellen zullen nodig zijn om organisaties veerkrachtig te laten reageren op ingrijpende veranderingen, zoals de digitalisering.

1.2 De impact op dienstverlenende organisaties in de techniek

De maatschappelijke ontwikkelingen hebben impact op de branche van dienstverlenende organisaties in de techniek. De ontwikkelingen zorgen voor een ander toneel van de concurrentiestrijd. De branche is kennisintensief en kapitaalextensief, waardoor de toetredingsdrempel laag ligt. Mede daardoor wordt de branche gekenmerkt door kleinschaligheid. De negen grootste bureaus nemen circa de helft van de totale markt voor hun rekening (Rabobank, z.j.).

De globalisering zorgt voor een stabiele bron van inkomsten voor de grotere ingenieursbureaus (NLingenieurs, 2011). De kleinere ingenieursbureaus worden gedwongen om de keuze te maken om mee te gaan in de schaalvergroting (door ketensamenwerking, netwerken of overnames) of te specialiseren.

Ook de digitalisering kent zijn uitwerking op de branche. Virtueel ontwerpen en kennisuitwisseling worden steeds vaker toegepast en dragen bij aan efficiëntie en kostenbesparing. De toegang tot nieuwe technologieën (zoals 3D-printing, *augmented reality* en *cloud computing*) en data zorgen voor betere, snellere en slimmere oplossingen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016; Rabobank, z.j.). Technisch onderwijs zal zich meer en meer toespitsen op *high-value*, probleemoplossende vaardigheden.

Een andere ontwikkeling binnen de branche is de heroriëntatie op het verdienmodel. Het aandeel projecten voor een vast bedrag neemt toe ten opzichte van projecten op basis van declarabele uren en materiaalkosten. Dat vraagt een andere werkwijze. Daarnaast verzetten organisaties in de branche steeds vaker risicodragend werk en worden ze meer en meer (mede)verantwoordelijk voor het functioneren van het door hen ontworpen resultaat (Rabobank z.j.). Advisering en niet-technische aspecten maken een steeds signifikanter deel uit van de werkzaamheden.

De opkomst van de deeleconomie, *On-Demand* economie en de circulaire economie zet de branche op economisch vlak in een ander daglicht. Hierbij moet voornamelijk worden gedacht aan de wijze waarop projecten gefinancierd, ontworpen, gerealiseerd en geëxploiteerd worden.

1.3 Een organisatie midden in de dynamiek

Een organisatie die actief is in deze turbulente branche is ImProvia. De organisatie is tien jaar geleden gestart als technisch dienstverlener. De kernactiviteiten zijn het uitvoeren van (*Systems*) *Engineering*, Projectmanagement, Consultancy en *Turn-key* projecten. Ze doen dit met een focus op de disciplines Werktuigbouwkunde, Elektrotechniek en Industriële Automatisering. Deze activiteiten voeren ze uit in de (High Tech) Industrie, Infratechniek en Energietechniek. De medewerkers zijn gericht op het managen van verwachtingen, oplossingen en belangen in complexe, technische projecten met een breed spectrum aan stakeholders. De organisatie heeft een aantal vestigingen in Nederland en is daarnaast ook in Polen, Duitsland, Zweden en Egypte vertegenwoordigd. ImProvia kenmerkt zich als een dynamische organisatie. In tien jaar is de organisatie gegroeid naar circa 150 medewerkers. Ze is beter in staat om de klant te

vertellen wat ze kan betekenen én om in te gaan op de klantvraag. De organisatie wordt volwassener en de formalisatie neemt toe.

ImProvia, een groeiende organisatie

ImProvia heeft de wens om te groeien en zich te blijven ontwikkelen. De organisatie wil groeien volgens het celdelingsprincipe van Eckart Wintzen (2007). Elke vestiging is autonoom en ontwikkelt zichzelf. Zodra een vestiging een zekere omvang en volwassenheid heeft bereikt, splitst deze vestiging in twee vestigingen die vervolgens weer als autonome vestigingen opereren. Zij doen dit met medewerkers die begrijpen dat elk individu een zekere verantwoordelijkheid heeft ten aanzien van het organisatiesucces.

Om de groeiambities te realiseren en de (internationale) expansie te kunnen sturen is verandering in de organisatiestructuur noodzakelijk. Met de komst van een extra managementlaag is ruimte gevonden om hier invulling aan te kunnen geven. Activiteiten en verantwoordelijkheden van de Algemeen Directeur verschuiven naar het vestigingsmanagement en van het vestigingsmanagement naar de teamleiders. Op deze manier kan de algemeen directeur ‘aan’ de organisatie werken in plaats van ‘in’ de organisatie. Het vestigingsmanagement kan zich door de verschuiving steeds meer richten op commerciële en strategische/tactische onderwerpen. De teamleiders krijgen tijd en ruimte om meer verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Kortom, de middelmanager wordt belangrijker.

De omzetverschuiving

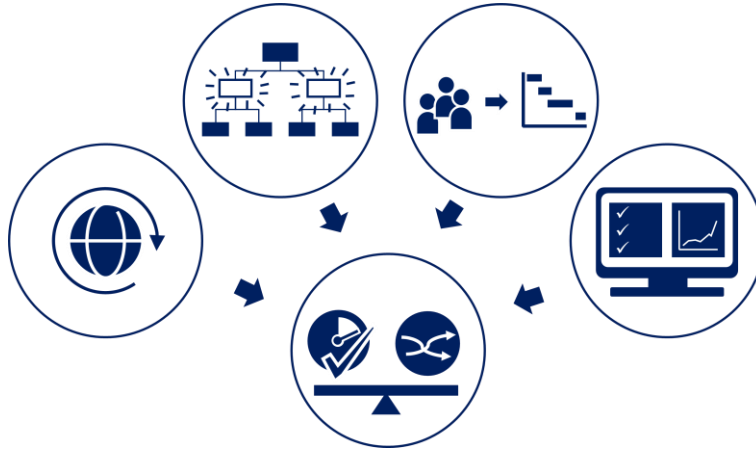
ImProvia is gestart met het detacheren van professionals voor projectmanagement vraagstukken binnen vooraanstaande organisaties in de industrie. ImProvia ontwikkelt zich momenteel niet als een capaciteitsbedrijf in de uitvoering, maar als een projectorganisatie met een focus op het gehele integratieproces van systemen, minder en/of beter beheerste risico's, een betere kwaliteit, betrouwbaarheid en veiligheid. Meer en meer realiseren ze autonoom projecten. Deze wenselijke verschuiving zorgt ervoor dat momenteel merendeel van de omzet uit projecten komt. Het realiseren van projecten vraagt om een toename in de bedrijfsomvang, voldoende bijbehorende en benodigde middelen en een andere werkwijze.

De invoering van een nieuw ERP-systeem

De aanhoudende groei, de toename in de realisatie van projecten en de professionalisering vraagt om standaardisatie van uitvoeringsprocessen binnen projecten, periodieke informatievoorziening ten behoeve van sturing, meer uniforme werkwijzen en het samenvoegen van alle verschillende programma's waar momenteel gebruik van wordt gemaakt. Hierdoor zal ImProvia in 2017 een nieuw ERP-systeem invoeren. ERP staat voor *Enterprise Resource Planning*, maar heeft een aanzienlijke begripsvervaging ondergaan. Momenteel verstaat men onder een ERP-systeem het softwarepakket met geïntegreerde modules voor de bedrijfsvoering van organisaties. Door de invoering van het ERP-systeem kan een groot deel van de huidige programma's komen te vervallen. Met behulp van het ERP-systeem worden alle bedrijfsprocessen, waaronder resource beschikbaarheid, bedrijfsadministratie en projectrealisatie met elkaar verbonden, waardoor alle vergaarde informatie door de hele organisatie, door iedereen, bruikbaar is. Hierdoor hoeven gegevens binnen de organisatie slechts eenmaal ingevoerd te worden en wordt de kans op inconsistente data verkleind. Een efficiëntere werkwijze, betere communicatie en kostenreductie zijn andere voordelen die het ERP-systeem kan bieden.

1.4 Naar een probleemstelling

Onder andere vanwege aanhoudende maatschappelijke ontwikkelingen, de groei, de omzetverschuiving en het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem is het bedrijfsdilemma ‘Efficiëntie versus Wendbaarheid’ (opnieuw) actueel geworden voor ImProvia.



Het heeft betrekking op het optimaliseren en realiseren van een bedrijfsvoering (voor dit onderzoek uitgedrukt in structuur) die is gericht op het behalen van de allerlaagste kosten (efficiëntie), maar óók op het betrouwbaar en op het juiste moment ontwikkelen en leveren van de juiste klantwaarde (wendbaarheid). Organisaties worden daardoor gedwongen om de juiste balans te bewaken.

Vanwege de (inter)nationale expansie is het belang van het middelmanagement binnen de Nederlandse vestigingen toegenomen, waardoor de interesse in de invloed van de middelmanager op de balans, prevaleert.

Maar hoe bereikt een middelmanager de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid in een organisatie die actief is in een turbulente omgeving en waarin individuen een eigen betekenis geven aan de afzonderlijke aspecten waartussen de balans gevonden moet worden. Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen hoe de middelmanager volgens ImProvia de balans bereikt binnen een sterk veranderende organisatie. Om hier invulling aan te geven is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Hoe kunnen middelmanagers optimaal invulling geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid?

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, is het van belang om antwoord te geven op de volgende deelvragen:

- *Hoe gaat de literatuur om met de middelmanager en zijn omgang met bedrijfsdilemma's?*
- *Hoe ervaren de medewerkers de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid?*
- *Hoe vinden betrokkenen dat de middelmanager kan bijdragen aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid?*

Waar gesproken wordt over de medewerkers, is dat met inbegrip van de middelmanager.

2 Grondslagen van onderzoek

Voor een wetenschappelijk correcte inrichting en uitvoering van het onderzoek is het van belang dat de onderzoeksgrondslagen aansluiten en afgestemd zijn op wat onderzocht wordt. Het onderzoek is gericht op de kwestie hoe middelmanagers optimaal invulling kunnen geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Het betreft onderzoek in de vorm van een sociaal proces binnen een bepaalde context met als doel een duurzame organisatieverandering te realiseren. Met deze inzichten als vertrekpunt geeft dit hoofdstuk duidelijkheid over de grondslagen van het onderzoek. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de onderzoeksbenadering, de beschrijving van de wetenschapsfilosofische invalshoek van dit onderzoek, de gekozen strategie, de methoden voor het verzamelen en analyseren van informatie en de onderzoeksaanpak. Tot slot wordt aandacht besteed aan de meervoudige rol van mij als onderzoeker.

2.1 Onderzoeksbenadering

Er zijn in de bedrijfskundige wetenschap verschillende invalshoeken van waaruit onderzoek kan worden gedaan. Deze paragraaf is een eerste toelichting op de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd.

Onderzoek valt grofweg te verdelen in de meer statistische onderzoeksbenadering (kwantitatief onderzoek) en de meer klinische onderzoeksbenadering (kwalitatief onderzoek) (Meehl, 1954). De statistische benadering gaat, in lijn met kwantitatief onderzoek, uit van objectief waarneembare gegevens, zoals een grote hoeveelheid numerieke data, die statistisch worden geanalyseerd. De sociale werkelijkheid wordt gezien als een externe, objectieve werkelijkheid (Van den Bersselaar, 2003; Eriksson & Kovalainen, 2016). Door zaken te generaliseren vanuit het principe dat er één werkelijkheid bestaat, wordt geen recht gedaan aan sociale betekenisgeving (Van den Bersselaar, 2003) en gaan sociale waarden zoals interpretatie, beleving, intenties en belangen van individuen of groepen mensen verloren. De onderzoeker neemt bij kwantitatief onderzoek een objectieve positie in.

Daar waar de statistische onderzoeksbenadering veelal is gericht op ‘meten is weten’ (*erklären*), gaat de klinische benadering meer uit van het principe ‘meedoen is begrijpen’ (*verstehen*). Klinisch, kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over het hoe en waarom binnen een zekere context en de betekenissen die de betrokkenen zelf geven aan de situatie. De sociale werkelijkheid wordt gezien als iets dat door een individu gecreëerd wordt en dus subjectiever en veranderlijker is. Dit sluit nauw aan bij de uitgangspunten van dit onderzoek. Ik ben, als medewerker en onderzoeker, namelijk ook geïnteresseerd in het ‘hoe en waarom’ achter de stagnatie, onmacht of (gedrags)problematieken. Daarnaast is kwalitatief onderzoek vooral toepasbaar in praktijksituaties waarbij de uitkomsten van het onderzoek een bijdrage moeten leveren aan veranderingen in de alledaagse praktijk binnen organisaties (De Boer & Smaling, 2011). Ook dit is voor mij een motivatie om het onderzoek kwalitatief te benaderen.

2.2 Onderzoeksfilosofie

Zoals Eriksson en Kovalainen (2008) beschrijven, is inzicht in de wetenschapsfilosofie van belang voor onderzoekers om tot een geschikte inrichting en uitvoering te komen. De sociale wetenschap kent, volgens De Boer en Smaling (2011), een drietal traditionele en een zestal meer uitgebreide recentere wetenschapsfilosofische onderzoekstromingen. In Bijlage I worden deze verschillende stromingen toegelicht.

De probleemstelling vraagt om bestudering vanuit diverse invalshoeken. Er is namelijk niet één werkelijkheid. Elk individu zal anders tegen de kwestie aankijken, tegen andere problemen aan lopen in de organisatie rondom dit thema en een andere betekenis geven aan gebeurtenissen, interacties en begrippen. Vanuit dat kader bezien wordt dit onderzoek, in de benaderingen van De Boer & Smaling (2011), verricht vanuit het *constructivisme*. Daar wordt kennis immers als een menselijke, sociale of individuele constructie gezien. Deze inzichten en constructen zijn echter net als het begrip wendbaarheid onderhevig aan veranderingen van context en tijd. Hierdoor zijn ook parallellen te trekken naar het *postmoderne denken*. Bij dit denken is de werkelijkheid continu in beweging door invloed van tijd en contexten (Van Dongen, De Laat & Maas, 1996). Een jaar later en met andere betrokkenen zou een andere werkelijkheid geconstrueerd kunnen worden om invulling te geven aan de probleemstelling. Tot slot zijn er overeenkomsten met de *participatieve benadering*, aangezien bij handelingsonderzoek alle betrokkenen, zoals de onderzochten, de opdrachtgevers, of de initiatiefnemers, mede-onderzoekers zijn.

Sociaalconstructionisten

Evenals de postmodernen gaan sociaalconstructionisten in tegen het objectivisme, maar richten zij de blik daarbij meer naar buiten. Het gaat binnen het sociaalconstructionisme om de opvatting dat mensen hun eigen werkelijkheid construeren op basis van wat ze ervaren en dat de werkelijkheid wordt geconstrueerd in dagelijkse interactie met anderen (Hatch & Cunliffe, 2013; Gergen, 2009; Van Dongen *et al.*, 1996). Dit past bij een emic approach dat onderzoekt hoe *locals* denken, waarnemen en ervaren (Eriksson & Kovalainen, 2008). De betekenisgeving en interpretatie van wat wordt waargenomen kan verschillen al naar gelang de personen die waarnemen. Een beeld van een meervoudige werkelijkheid ontstaat. Deze opvatting vindt aansluiting bij mijn onderzoek, omdat dit geënt is op het verkrijgen van inzicht hoe de middelmanager invloed heeft op de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid binnen een sterk veranderende organisatie. Daarnaast bieden de aard van mijn onderzoek, waarin gesteld wordt dat de werkelijkheid een sociaal construct is, en mijn persoonlijke voorkeursopvatting voldoende aanleiding om te rechtvaardigen dat het onderzoek vanuit een constructief perspectief wordt benaderd.

Naturalistic inquiry

Een methode die aansluit bij de opvatting dat kennis als een menselijke, sociale of individuele constructie wordt gezien, is naturalistisch onderzoek (*naturalistic inquiry*), zoals beschreven door Erlandson, Harris, Skipper, en Allen (1993). Guba en Lincoln (1989) worden gezien als de grondleggers van dit relatief nieuwe onderzoeksparadigma. Zij stellen dat naturalistisch onderzoek gericht is op sociale processen en interacties tussen de onderzoeker, de betrokkenen in de onderzoekssituatie en hun context. Daar waar conventionele benaderingen de werkelijkheid beschouwen door een 'bril', integreert de onderzoeker bij dit soort onderzoek zichzelf met de betrokkenen en bijbehorende context om inzicht te krijgen in de meervoudige werkelijkheid. Dit is volgens Erlandson *et al.* (1993) essentieel om tot de kern van sociale fenomenen te komen. Hiermee staat naturalistisch onderzoek haaks op conventionele opvattingen waarin wordt

toegewerkt naar één werkelijkheid. Binnen dit onderzoek wordt het creëren van de meervoudige werkelijkheid als motor voor organisatieverandering gezien.

2.3 Onderzoeksstrategie

Binnen kwalitatief onderzoek zijn voor de onderzoeker meerdere strategieën mogelijk. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de strategie van dit onderzoek.

De beschikbare strategieën laten zich verdelen in strategieën die in meerdere of mindere mate van een van binnenuit (*emic*) of een van buitenaf (*etic*) perspectief worden uitgevoerd. Bij het binnenuit-perspectief ligt de nadruk op hoe betrokkenen naar de wereld kijken, wat hun regels voor gedrag zijn en de betekenissen die zij aan gebeurtenissen geven. Deze invalshoek kan worden begrepen als een aanpak waarin de onderzoeker het perspectief van de mensen die onderzocht worden, aanneemt en zelf onderdeel uitmaakt van de onderzoeksperiferie (Eriksson & Kovalainen, 2016). Bij de tweede invalshoek vormen de observaties, termen, categorieën en interpretaties van de onderzoeker als buitenstaander de bevindingen van het onderzoek. Coughlan en Coughlan (2002) bediscussiëren dat voor de meeste probleemstellingen die betrekking hebben op de bedrijfsvoering en het operationeel management, observaties en informatie vanuit een buitenaf-perspectief minder geschikt zijn dan observaties vanuit een binnenuit-perspectief. Een individualiserende strategie heeft de voorkeur, omdat kennis binnen het sociale domein altijd contextgebonden is. De probleemstelling in dit onderzoek geeft aanleiding om onderzoek te doen vanuit een binnenuit-perspectief. De meeste intern-georiënteerde onderzoeksmethoden zijn erop gericht om een vooraf geformuleerde onderzoeksvraag te beantwoorden (Eriksson & Kovalainen, 2016). Actieonderzoek geldt hierbij als uitzondering aangezien actieonderzoek, naast het beantwoorden van de onderzoeksvraag, ook tracht om een directe impact te leveren op de huidige situatie. In algemene zin is actieonderzoek gepast indien de onderzoeksvraag vraagt om het gebruik van kortcyclische actieprogramma's om zo te begrijpen hoe en waarom die actieprogramma's bijdragen aan duurzame organisatieverandering (Coughlan & Coughlan, 2002). In dit onderzoek wordt de voorkeur gegeven aan de term handelingsonderzoek, aangezien handelen als interactie, transactie, communicatie een breder begrip is dan 'actie' (Boog, 2011). Handelingsonderzoek als onderzoeksstrategie is hierna verder uiteengezet.

Achtergronden van handelingsonderzoek

Daar waar de positivistische opvatting ten aanzien van kennis inhoudt dat onderzoek objectief en waarde vrij moet blijven om geloofwaardig te zijn, wordt kennis binnen handelingsonderzoek sociaal geconstrueerd binnen een lokaal systeem van betekenis en menselijke interactie, omdat de praktijk van het alledaagse, beroepsmatige handelen van de betrokkenen verbeterd moet worden (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire, 2003; Boog, 2011). Ook het doel van handelingsonderzoek wijkt af van positivistische benaderingen. Waar het doel van positivistisch onderzoek is om generieke kennis of universeel geldende wetten te genereren, richt handelingsonderzoek zich op kennis in actie en context en vallen sociaal leren en onderzoeken samen (Coughlan & Coughlan, 2002; Boog, 2011). Elk handelingsonderzoek kent een communicatieve of argumentatieve geldigheid en exemplarische generalisatie (Boog, 2011). Bij dit type onderzoek is de basis voor validatie het bewust en weloverwogen toepassen van het cyclische proces of fasering (Coughlan & Coughlan, 2002; Boog, 2011). Handelingsonderzoek heeft, in plaats van een objectieve, waarde vrije aanpak van kennisgeneratie, oog voor de politieke, maatschappelijke en organisatorische praktijk (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire, 2003). Handelingsonderzoek gaat verder dan het idee dat de theorie de praktijk kan informeren, omdat de

theorie juist door de praktijk kan en zou moeten worden gegenereerd. De theorie is in die zin slechts bruikbaar voor zover hij in de praktijk wordt gebracht, die is gericht op het bereiken van een duurzame en sociaal georiënteerde organisatieverandering (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire, 2003). Het streeft naar actie en reflectie, theorie en praktijk, in participatie met anderen, praktische oplossingen voor problemen voor mensen en de ontwikkeling van individuen en hun socio-technische omgeving. De onderzoeker tracht op een open en democratische wijze in co-creatie met betrokkenen het probleemgedrag te bespreken en te veranderen in verbeterd handelen.

Participeren in het cyclische proces

Volgens Eriksson en Kovalainen (2016) hangt het veranderen van processen af van de betrokkenheid en participatie van deelnemers aan het onderzoek. Coughlan en Coughlan (2002), die de invloed van Kurt Lewins werk op de operationele managementpraktijk behandelen, beschrijven dat sociale (interactie)systemen alleen begrepen en veranderd kunnen worden als de mensen die onderdeel zijn van het systeem waarbinnen het onderzoek plaatsvindt, actief participeren in het cyclische proces van plannen, handelen en evalueren. Handelingsonderzoek laat zich daardoor kenmerken als participatief. Een basisbeginsel van handelingsonderzoek. Handelingsonderzoek kent ook een aantal uitdagingen inherent aan deze vorm van onderzoek. Men dient continu de directe omgeving te bespelen om te leren, te handelen en te evalueren. Niet van een positie op basis van arrogantie, hiërarchie of moraliteit, want dat blokkeert de oprechte en directe dialoog met de naaste omgeving (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire, 2003). Handelingsonderzoek is gericht op zelfontplooiing op basis van democratische ethiek; de verstandhouding tussen individuen is volwaardig en gelijkwaardig, waardoor elk individu zichzelf zou kunnen ontwikkelen zonder de ontwikkeling van anderen te belemmeren (Boog, 2011). Er staat bewust 'zou kunnen', aangezien mensen ervoor kunnen kiezen zaken anders te doen of juist te laten op grond van (eigen) zingeving en reflectie, ondanks het effect van hun beslissing op maatschappelijke structuren en systemen en vice versa. Samenwerken met anderen leidt niet alleen tot collectieve en organisatorische veranderingen, maar ook tot persoonlijke veranderingen van de handelingsonderzoeker (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire, 2003).

Structurele organisatieverandering door nieuwe handelingsmogelijkheden

De gewenste uitkomst van handelingsonderzoek blijft niet beperkt tot enkel een oplossing voor een probleem, maar beoogt tevens een onbedoeld leren van het onderzoeksproces en de uitkomst ervan (Coughlan & Coughlan, 2002). Eriksson en Kovalainen (2008) beschrijven dat een correct uitgevoerd handelingsonderzoek kan leiden tot veranderde patronen van denken en doen, terwijl het aandacht houdt voor de complexiteit waarin processen bestaan en beïnvloed worden door de interactie van individuen. Daarmee benadrukken ook zij het belang van samenwerking tussen de onderzoeker en de betrokkenen van het onderzoek. Handelingsonderzoek is een opeenvolging van gebeurtenissen en een aanpak die is gericht op het oplossen van een probleem, het ondernemen van actie en het creëren van kennis in relatie tot de ondernomen actie (Coughlan & Coughlan, 2002). Handelingsonderzoek betreft onderzoek in actie, in plaats van onderzoek over actie. Het doel van handelingsonderzoek als sociaal georiënteerd onderzoek is het verbeteren van sociale praktijken, zoals nieuwe handelingsmogelijkheden (Boog, 2011). Dit betreft het onderzoeken van de mogelijkheden, het ontwerpen van nieuwe handelingscripts en het uittesten ervan in de praktijk (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire, 2003; Boog, 2011). Het cruciale verschil tussen handelingsonderzoek en andere vormen van onderzoek ligt daarmee in de inzet van

handelingsonderzoekers om een verandering te bewerkstelligen en dat de sociale wereld alleen kan worden begrepen door deze te veranderen (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire, 2003).

2.4 Methoden voor het verzamelen van informatie

Er zijn diverse methoden voorhanden om informatie te verzamelen. In deze paragraaf worden de methoden die in dit onderzoek zijn gebruikt voor het verzamelen van informatie besproken.

Handelingsonderzoek is een iteratief en cyclisch proces van bewust en weloverwogen plannen, handelen en evalueren (Coughlan & Coughlan, 2002), interactief onderzoeken, sociaal leren en duurzaam veranderen (Boog, 2011). Informatie verzamelen, verwerken en analyseren volgen elkaar dus iteratief en cyclisch op. Handelingsonderzoek biedt de onderzoeker de ruimte om, afhankelijk van de doelstellingen en de context van het onderzoek, methoden voor het verzamelen en analyseren van informatie te kiezen (Eriksson en Kovalainen, 2016). De voorkeur wordt echter wel gegeven aan meer interactieve methoden van informatieverzameling, omdat deze methoden relatief weinig interpretatiestappen vergen, dicht bij de alledaagse praktijk blijven en betrokkenen activeren (Boog, 2011). De opzet van een handelingsonderzoek is immers 'open' en multi-methodisch (Boog, 2011). Om informatie te verzamelen zijn diverse methoden gebruikt. In dit onderzoek worden interviews, observaties en actieprogramma's gecombineerd. Door verschillende informatiebronnen, methoden en theorieën te gebruiken, ook wel als triangulatie aangeduid, wordt een positieve bijdrage geleverd aan het borgen van de kwaliteit van het onderzoek. Het gebruik van triangulatie helpt tevens om een meervoudig beeld van de werkelijkheid in co-creatie met anderen te krijgen.

Interviews

Het onderzoek is gericht op het vormen van een meervoudige werkelijkheid op basis van sociale processen tussen individuen in een context. Het houden van interviews in de vorm van een dialoog of interactieproces is een uitstekende methode om de sociale en interpersoonlijke aspecten te begrijpen en deze in hun context te plaatsen (Erlandson *et al.*, 1993). Om de kwaliteit van de gesprekken te waarborgen wordt de Responsieve-interviewmethode (Rubin & Rubin, 2011) als uitgangspunt gebruikt. Deze gespreksmethode gaat in op de sociale relaties en is gebaseerd op de overtuiging dat een kwalitatief interview een dynamisch en interactief proces is. De gesprekken kenmerken zich door het open, ongestructureerde verloop (Rubin & Rubin, 2011). Door de open structuur van interviews worden respondenten door Erlandson *et al.* (1993) ook wel gesprekspartners genoemd. De vragen die aan bod zijn gekomen in de loop van het gesprek stonden vooraf niet vast, maar waren afhankelijk van de respons van de gesprekspartner. Wel centreerden de vragen, en zo de gesprekken, zich rond de thema's van dit onderzoek. Dit mede naar aanleiding van de eerste bevindingen uit de literatuurstudie, voorgaande gesprekken en observaties. Op basis van de gesprekken zijn wellicht andere medewerkers interessant om te spreken. Door met mensen in gesprek te gaan die op verschillende vestigingen werken, verschillende functies bekleden en op verschillende niveaus acteren, wordt de informatie rijker aan diverse betekenisgevingen. Het beeld wordt immers bepaald door menselijke en sociale interacties. De interviews zijn opgenomen. Gedurende de interviews heb ik ook aantekeningen gemaakt in mijn journaal. Dit mocht echter geen belemmering vormen voor het gesprek. Na afloop van het interview heb ik mijn procesnotities verwerkt in een journaal. Als gesprekspartner beïnvloed ik de gesprekken met mijn gedrag en interpretaties. Daarom is een reflectieverslag bijgehouden van elk interview.

Actieprogramma's

Binnen handelingsonderzoek wordt gebruik gemaakt van actieprogramma's. Het gebruik van actieprogramma's is een iteratief en kortcyclisch proces en erop gericht om:

- de context en het doel van het systeem te begrijpen;
- inzicht te krijgen in de begripsvorming;
- een eenduidig beeld te krijgen van de probleemstelling;
- vast te stellen wat moet veranderen, in welke onderdelen van de organisatie, van wie ondersteuning nodig is en hoe omgegaan kan worden met weerstand;
- actie te ondernemen;
- kennis te creëren in relatie tot de ondernomen actie;
- nieuwe handelingsmogelijkheden te ontplooiën.

De actieprogramma's vormen een grote bron van informatie die na feedback direct weer wordt toegepast.

Observeren, slenteren

Handelingsonderzoek is erop gericht om meer congruentie te bereiken tussen de betekenis van en informatie uit wat mensen zeggen en doen (Brydon-Miller, Greenwood & Maquire, 2003). Om die kloof tussen 'beleden theorie' (*theory espoused*) en 'gebruikstheorie' (*theory-in-use*) geen significante rol te laten hebben in de co-creatie van de kennis, voer ik niet alleen gesprekken over de interactie, maar observeer ik die interacties als onderzoeker ook. Interviews en observaties zijn dus onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Observaties kunnen leiden tot aanknopingspunten voor interviews en interviews kunnen leiden tot informatie die in acht genomen kan worden bij observaties. De interviews activeren naar alle waarschijnlijkheid het gesprek binnen de organisatie over het onderwerp. Er wordt over gesproken, kennis wordt erover uitgewisseld en het gaat 'leven'. Om deze reden en vanwege triangulatie is aan de hand van observaties, al dan niet slenterend, informatie verzameld aangaande het onderwerp. Observaties zijn immers relevant onderzoeksmateriaal voor een onderzoek gericht op meervoudige werkelijkheid (Erlandson *et al.*, 1993). Observeren omvat het verzamelen en ordenen van waarneembare communicatiepatronen, leiderschapsgedrag, gebruik van macht, teamrollen, normen en waarden, elementen van de cultuur, beslissingsprocessen en onderlinge verhoudingen. Celestin-Westreich (2012) definieert observeren als het bewust en met doelgerichte aandacht via de zintuigen waarnemingsprikkels in zich opnemen en verwerken. Observaties gaan niet alleen over betekenisverlening (inhoud), maar ook over voortdurende betrekkingen (sociaal) (Van Dongen *et al.*, 1996). De observatie vindt plaats in de natuurlijke omgeving van de persoon zonder of met minimale invloed op het gedrag (Guba & Lincoln, 1989; Eriksson & Kovalainen, 2016). De dagelijkse gang van zaken is immers een grote bron van informatie met betrekking tot de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Het is interessant om te zien of en hoe medewerkers de kwestie ervaren en hun ervaringen delen. Deze en andere gebeurtenissen kunnen aanleiding geven om andere mensen dan op voorhand voorgenomen te spreken of hen te betrekken bij de actieprogramma's. Observatie helpt mij als onderzoeker om motieven, beweringen, interesses of onbewuste gedragingen te begrijpen (Guba & Lincoln, 1989) en om consistentie of discrepantie tussen verbale en non-verbale signalen te onderscheiden (Celestin-Westreich, 2012).

Onderzoeksjournaal

Mede om de reden dat bij kwalitatief onderzoek de onderzoeker onderdeel is van het onderzoek, maak ik gebruik van een onderzoeksjournaal als handig hulpmiddel om de kwaliteit van het onderzoek te borgen. Het is een soort dagboek, waar de onderzoeker gaande het onderzoek registreert welke besluiten zijn

gemaakt, hoe het proces is verlopen en reflecteert op wat is gebeurd op het gebied van eigen interpretatie, gevoelens, waarden en belangen (Erlandson *et al.*, 1993). In het onderzoeksjournaal leg ik mijn observaties, gedachtepatronen, gevoelens en activiteiten vast. Daarnaast gebruik ik het onderzoeksjournaal om op de interviews c.q. gesprekken, de actieprogramma's en andere interacties waar ik als onderzoeker bij betrokken ben te reflecteren.

2.5 Methoden voor het analyseren, verwerken en uitwisselen van informatie

Binnen handelingsonderzoek wordt aan de hand van een iteratief groepsproces invulling gegeven aan het verzamelen, verwerken en analyseren van informatie. In het volgende deel wordt beschreven welke methoden voor het analyseren, verwerken en uitwisselen van informatie is gebruikt.

De opnames van de interviews en de verslaglegging van de observaties heb ik uitgewerkt. Voordat de uitwerking verder is gebruikt, heb ik deze bij de relevante betrokkenen getoetst om misinterpretaties te voorkomen. De uitkomsten van de interviews en observaties heb ik als startpunt gebruikt voor een eerste actieprogramma (bijvoorbeeld een werksessie of verbeterprogramma). Het resultaat van het eerste actieprogramma, het actieprogramma zelf en observaties gedurende het eerste actieprogramma zijn aanleiding voor een volgend actieprogramma. De medewerkers worden betrokken bij het verzamelen en analyseren van data. Het was een iteratief proces. Kennis over het onderwerp is vergaard via begrip van de interactie. Het gaandeweg delen en gebruiken van inzichten verrijkte de overwegend eenzijdige kijk op de kwestie van mij als onderzoeker, het huidige management of andere medewerkers.

2.6 Onderzoeksaanpak

Handelingsonderzoek valt, volgens Boog (2011), op te delen in enkele fasen. Deze fasering is gebruikt als leidraad voor de aanpak van dit onderzoek. Deze paragraaf geeft een toelichting op de onderzoeksaanpak.

Het onderzoek is meervoudig en pluriform van aard. Dit betekent in methodologisch opzicht dat het onderzoeksontwerp zich geleidelijk ontwikkelt, in samenspraak met betrokkenen. Het is een emergent ontwerp. Handelingsonderzoek start met het begrijpen van de context en het doel van dat systeem. Hierbij is het van belang om de reden voor actie te doorgronden en de economische, politieke, sociale en technische krachten die de noodzaak tot actie voeden te achterhalen. Hiervoor is gestart met een verkenning van de literatuur. Parallel hieraan is gestart met observaties.

Eerste inzichten uit de literatuur en observaties bieden handvatten voor interviews. De interviews zijn gebruikt om de eerste fase zoals Boog (2011) het handelingsonderzoek beschrijft, in te luiden. Hierbij kunnen betrokkenen hun verhaal kwijt, als weergave van stagnatie, onmacht of (eigen) probleemgedrag. De uitwerking van de interviews zijn vervolgens ter toetsing voorgelegd aan de gesprekspartner. Hiermee tracht ik de interpretatie van mij als onderzoeker te beperken. Uit de uitwerkingen van de interviews destilleer ik inzichten. De inzichten uit alle interviews leg ik weer voor aan alle gesprekspartners om te toetsen of er geen significante inzichten verloren zijn gegaan.

Ook het hieruit volgend plannen van de actie is een gezamenlijke exercitie. Boog (2011) beschrijft deze fase als de periode om samen met betrokkenen alternatieve handelingsscripts te ontwerpen die onmacht, stagnatie of probleemgedrag kunnen veranderen in verbeterd handelen. Hierbij is het van belang om vast te stellen wat moet veranderen, in welke onderdelen van de organisatie, van wie ondersteuning nodig is en hoe omgegaan kan worden met weerstand.

Daarna zijn die handelingsscripts geïmplementeerd, getest en geëvalueerd. Boog (2011) beschrijft dit als derde in zijn fasering. Het resultaat van het eerste actieprogramma, het actieprogramma zelf en observaties gedurende het eerste actieprogramma geven aanleiding voor een volgend actieprogramma. Na implementatie volgt evaluatie. Parallel aan het proces blijven observaties plaatsvinden.

2.7 Meervoudige rollen van de onderzoeker

Bij handelingsonderzoek heeft de onderzoeker samen met andere betrokkenen een grote invloed op het onderzoek. Een onderzoek dat wordt uitgevoerd vanuit een emic perspectief. Een onderzoek dat invulling probeert te geven aan het 'regisseren' van de paradox dat organisaties zowel efficiënt als wendbaar dienen te zijn om winstgevend te kunnen opereren in de huidige markten. Alles lijkt hierbij te draaien om balans. Die balans lijkt ook essentieel zodra het gaat om de wijze waarop ik, als één van de individuen met een eigen betekenisgeving, om moet gaan met de meervoudigheid aan rollen die ik in het onderzoek vervul. Naast mijn rol als onderzoeker, waardoor ik, vanwege de onderzoekstrategie, al een significant aandeel in het onderzoek heb, ben ik ook betrokken als onderwerp. Het onderzoek gaat specifiek in op de middelmanager. Gedurende de onderzoeksperiode ben ik ook tot het middelmanagement gaan behoren. Los van die plaats in de organisatie ben ik bovenal medewerker van de organisatie. Door deze veelzijdigheid van rollen in het proces heb ik zowel bewust als onbewust mijn onderzoeksmaterie beïnvloed. Immers, ik ben geen onbeschreven blad dat voor het eerst de organisatie binnenloopt. Een ander aspect waar ik als onderzoeker rekening mee heb moeten houden is dat mijn communicatie zich overwegend laat kenmerken als spreken-denken-spreken. Hiermee kan ik bewust of onbewust sturing hebben gegeven aan een gesprekspartner of een betrokkene bij de actieprogramma's, waardoor de ware realiteit van die persoon onvoldoende tot uiting is gekomen. Dit kan afbreuk doen aan de zoektocht naar de meervoudige werkelijkheid. Door de uitwerkingen van de gesprekken en actieprogramma's te toetsen bij de betrokkenen zijn misinterpretaties of sturing van mijn kant geminimaliseerd. Daarnaast heb ik geregeld gereflecteerd op mijn invloed op het onderzoek. Dit is zeker van belang bij de uitwerking en interpretaties van de observaties. Deze zijn immers minder eenvoudig te toetsen.

3 Literatuuronderzoek

Dit deel omvat een verhandeling van relevante bijdragen in de literatuur ten aanzien van het onderzoeksthema. Er wordt ingegaan op inzichten met betrekking tot de begrippen efficiëntie en wendbaarheid, de relatie met structuur en de balans die uitmondt in een paradox. Daarna volgt een beschrijving van de rol van een middelmanager en een uiteenzetting van inzichten om de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid in relatie tot bedrijfsprestaties te bereiken en te beheersen.

3.1 Efficiëntie of wendbaarheid?

Een eerste verkenning van de literatuur heeft betrekking op efficiëntie, aangezien efficiëntie in de, overwegend traditionele, bedrijfskundige literatuur als fundamentele factor wordt gelinkt aan bedrijfsprestaties. Yukl (2008) benadert efficiëntie als de kosten van resources in relatie tot de kernactiviteiten en stelt dat efficiëntie de mate is waarin een organisatie de kosten minimaliseert van resources die nodig zijn om primaire operationele activiteiten uit te voeren. Efficiëntie resulteert in lage bedrijfskosten, wat vooral van belang is wanneer een organisatie ongedifferentieerde producten of diensten levert en lage prijzen moet handhaven om klanten te behouden (Yukl & Lepsinger, 2005). Efficiëntie is ook van belang voor een organisatie met een paar grote klanten die kostenreducties kunnen eisen (Yukl & Lepsinger, 2005). Efficiëntie wordt gerelateerd aan een mechanische organisatievorm gekenmerkt door standaardisatie, centralisatie en hiërarchie (Raisch, 2008). Ook Yukl (2008) benadrukt dat structuur zoals systemen, hiërarchie, formalisatie, standaardisatie en het gebruik van gespecialiseerde afdelingen, een positieve invloed uitoefenen op de efficiëntie en procesbetrouwbaarheid van een organisatie. Aan de ene kant kan structuur leiden tot negatieve effecten op de prestaties van een organisatie zoals inflexibiliteit, demotivatie of afname van de zelfredzaamheid, maar aan de andere kant bevat een zekere mate van structuur potentie voor efficiëntie (Feldman & Pentland, 2003). Herontwerpen van processen, toepassen van nieuwe technologie, invoeren van normen en procedures, investeren in specialistisch personeel, reduceren van kosten en het invoeren van procesmanagementsystemen en programma's zijn methoden om efficiëntie te vergroten (Yukl, 2008). Strategieën ten gunste van efficiëntie blijken minder complex te managen en het blijkt eenvoudiger om de efficiëntie te vergroten als de bedrijfsprocessen over een aanzienlijke periode stabiel zijn in plaats van continu onderhevig zijn aan verandering (Ebben & Johnson, 2005; Yukl, 2008).

Een overheersende aandacht voor efficiëntie lijkt echter ontoereikend voor de huidige markten. Onder andere globalisering van markten, veeleisende klanten, afnemende handelsbelemmeringen en aanhoudende ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie hebben eraan bijgedragen dat het tempo van de concurrentie is verhoogd, het aantal uitvoerig doordachte en geplande organisatieveranderingen is verlaagd en trage, stabiele organisaties zijn veranderd in organisaties gekenmerkt door intensief, snel, onverwacht en competitief handelen (Biedenbach & Söderholm, 2008). Hoewel traditionele organisatievormen in de afgelopen decennia in relatief stabiele omgevingen prima functioneren, zorgen dergelijke ontwikkelingen voor andere basisregels van de concurrentiestrijd (Volberda, 1996). De literatuur gebruikt termen als turbulentie, snelheid, complexiteit en onvoorspelbaarheid om een dynamische omgeving te duiden. Een dynamische en onvoorspelbare omgeving vraagt flexibele, innovatieve en creatieve organisaties die zich snel kunnen aanpassen aan de nieuwe spelregels van de concurrentiestrijd (Biedenbach & Söderholm, 2008). De relatie tussen het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan veranderingen in zijn omgeving is sterk afhankelijk

van de dynamiek in die omgeving; veel dynamiek in de omgeving leidt tot een hogere wendbaarheid (Judge & Blocker, 2008). Daarnaast dwingen dynamische omgevingen organisaties gelijktijdig de concurrentie aan te gaan op uiteenlopende dimensies (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999). Dit geldt niet alleen voor productleveranciers, maar ook voor dienstverlenende organisaties. Dienstverlenende organisaties worstelen tevens met een fenomeen dat minder bekend is onder productleveranciers: klanten interfereren in de kernactiviteiten. Ze zorgen voor verstoring van de kernactiviteiten door hun onvoorspelbare gedrag, hoge verwachtingen van service op ongebruikelijke tijden en veranderingen van de klantvraag (Frei, 2006). Deze klantinmenging zorgt voor kostbare inefficiëntie. Om consistente kwaliteit tegen acceptabele kosten te leveren, moeten organisaties de inmenging van klanten weten te beheersen (Frei, 2006). Een dienstverlenende organisatie kan in het algemeen geen voorraad aan diensten aanhouden om te bufferen tegen (vraag)variabiliteit, terwijl de markt van dienstverlenende organisaties juist te maken heeft met veel variabiliteit wat vaak gerelateerd is aan het gedrag van klanten (Frei, 2006).

Wendbaarheid lijkt hier de sleutel. De literatuur besteedt op diverse vlakken aandacht aan termen als flexibiliteit en wendbaarheid. Hoewel verwant, behelst wendbaarheid meer dan flexibiliteit. Een flexibele organisatie is in staat om adequaat te reageren op veranderingen in de omgeving. Een wendbare organisatie is niet reactief, maar juist proactief. Een passende metafoor is te vinden in de prestaties van gevechtsvliegtuigen. Het verschil in prestatie is niet substantieel zichtbaar door te kijken naar hoe snel, hoe hoog en onder welke hoek een vliegtuig vliegt, maar door te kijken naar het vermogen om te wisselen binnen deze factoren. Hoe wendbaarder het vliegtuig, hoe hoger de prestatie. In de bedrijfskundige wetenschap zijn vergelijkbare verhandelingen van het begrip wendbaarheid te vinden. Wendbaarheid wordt door Judge en Blocker (2008) omschreven als de mate waarin een organisatie het vermogen heeft om oude kerncapaciteiten aan te passen aan nieuwe kansen en bedreigingen en om nieuwe capaciteiten te ontwikkelen. Ebben en Johnson (2005) beschrijven wendbaarheid als het vermogen van een organisatie unieke *made-to-order* producten of diensten te leveren aan individuele klanten of klantgroepen. De wendbaarheid van een organisatie is, volgens Volberda (1996), het resultaat van een interactie tussen de beheersbaarheid of de responsiviteit van de organisatie en het vermogen van het management om dynamiek te beheersen. De kern betreft het vermogen van een organisatie om snel nieuwe zaken op te pakken (Schilling & Steensma, 2001).

3.2 Van balans naar paradox

Volledige wendbaarheid, zonder structuur maakt het echter onmogelijk voor een organisatie een zekere mate van continuïteit te behouden en leidt tot chaos en inefficiëntie (Volberda, 1996). Hoewel wendbaarheid beter ondersteund kan worden door organische structuren met een hoge mate van decentralisatie, belemmeren deze structuren echter de coördinatie en efficiëntie (Raisch, 2008). Organisaties met te weinig structuur hebben een gebrek aan voldoende houvast om efficiënt gedrag te ontwikkelen (Davis, Eisenhardt, & Bingham, 2009). Structuur zoals een mechanische organisatievorm, gebaseerd op standaardisatie, centralisatie en hiërarchie, wordt gerelateerd aan een efficiënte uitvoering. Onderzoek van Raisch (2008) toont echter aan dat een dergelijke mechanische structuur innovatiekracht en wendbaarheid van de organisatie belemmert. Een overdaad aan structuur, zoals uitgebreide procedures en beheermechanismen, kunnen in zekere mate de efficiëntie en procesbetrouwbaarheid verbeteren, maar eveneens de motivatie en de tevredenheid van de werknemers nadelig beïnvloeden (Yukl & Lepsinger, 2005). Het gebruik van meer structuur om de efficiëntie te verbeteren zoals processen verfijnen, standaardprocedures invoeren of functionele specialisatie vergroten oefent een negatieve invloed uit op

de wendbaarheid (Yukl, 2008; Yukl & Lepsinger, 2005). Als het gaat om de relatie tussen structuur en efficiëntie is het, volgens Davis, Eisenhardt, en Bingham (2009), dan ook beter om minder structuur te handhaven vanwege allerhande dynamische aspecten in de omgeving van een organisatie zoals snelheid, complexiteit en onvoorspelbaarheid. Bovendien, wanneer efficiëntie domineert, leggen managers de nadruk ten aanzien van activiteiten, mensen en middelen op het handhaven of verhogen van efficiëntie waardoor nieuwe kansen over het hoofd kunnen worden gezien en de organisatie onvoldoende resources toewijst aan het ontplooiën van nieuwe producten of diensten (Yukl & Lepsinger, 2005; Yukl, 2008). Taylor en Helfat (2009) stellen dat organisaties in dynamische omgevingen een zekere mate van structuur vereisen om de verbindende activiteiten van managers te faciliteren, zodat informatie van en naar diverse afdelingen benut kan worden en de *going concern* geborgd blijft. Feldman en Pentland (2003) stellen dat structuur resulteert in een bepaalde mate van stabiliteit in het inspelen op veranderingen en daarmee een waardevolle bron voor wendbaarheid is. Verschillende studies hebben aangetoond dat efficiëntie vraagt om een zekere mate van structuur, dat te veel structuur de wendbaarheid belemmert (Feldman, 2000; Raisch, 2008; Yukl & Lepsinger, 2005) en dat managers daarom moeten kiezen tussen een strategie van dynamische effectiviteit ten gunste van wendbaarheid en efficiëntie door middel van mechanische structuren. In de bedrijfskundige wetenschap bestaan opvattingen dat de optimale keuze over het algemeen aan het ene of aan het andere uiteinde van het spectrum ligt, aangezien een manager die beide doelen tegelijkertijd zou moeten organiseren de voordelen van elke strategie afzonderlijk verliest (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999). De eisen ten aanzien van technologie, arbeid, kwaliteitssystemen en organisatiestructuur die nodig zijn om efficiëntie te bereiken conflicteren met de eisen benodigd voor wendbaarheid, wat het lastig maakt voor organisaties om zowel efficiëntie als wendbaarheid te bereiken (Ebben & Johnson, 2005).

De huidige markt vraagt echter om innovatie én kostenreductie, snelheid én betrouwbaarheid, exploratie én exploitatie, sturing én ruimte en ook om efficiëntie én wendbaarheid (Adler, Goldoftas & Levine, 1999; Volberda, 1996; Biedenbach & Söderholm, 2008). Organisaties dienen dus niet enkel gericht te zijn op het behalen van de allerlaagste kosten (efficiëntie), maar ook op het betrouwbaar en op het juiste moment ontwikkelen en leveren van de juiste klantwaarde (wendbaarheid). Het komt hierbij neer op het optimaliseren en realiseren van een bedrijfsvoering (voor dit onderzoek uitgedrukt in structuur), die steeds weer in staat is om efficiënt diensten te leveren waar de markt om vraagt. Managers die trachten de twee activiteiten te verzoenen, worden geconfronteerd met een *“paradox of administration”* (Raisch, 2008), de *“flexibility paradox”* (Biedenbach & Söderholm, 2008) of de trade-off tussen efficiëntie en wendbaarheid (Adler, Goldoftas & Levine, 1999; Davis, Eisenhardt en Bingham, 2009; Feldman & Pentland, 2003; Judge & Blocker, 2008). Ogenscheinlijk triviale managementdilemma's moeten derhalve plaatsmaken voor managementparadoxen. In tegenstelling tot dilemma's of of-of-keuzes behelzen paradoxale spanningen beide kanten van de medaille (Lewis, 2000).

3.3 Rol van een middelmanager

De toenemende druk voor organisaties om kostenbewust te handelen én wendbaarder te zijn vanwege allerhande maatschappelijke en technologische ontwikkelingen heeft er in eerdere studies toe geleid dat de middelmanager ter discussie staat. De middelmanager zou hoge kosten met zich mee brengen, beslissingsprocessen vertragen en informatiestromen belemmeren (Floyd & Wooldridge, 1997). De bedrijfskundige wetenschap heeft de laatste decennia in toenemende mate aandacht besteed aan de rol en de invloed van de middelmanager. Recentere inzichten benadrukken het belang van de middelmanager

om de balans te beheersen. Een oriëntatie naar de begripsbepaling van de middelmanager in de literatuur is van belang om de inzichten met betrekking tot de rol en invloed van de middelmanager beter te duiden. Huy (2001) positioneert de middelmanager twee niveaus onder het hogere management en één niveau boven de uitvoerende laag. Van der Weide en Wilderom (2004) hanteren een vergelijkbare positionering en plaatsen de middelmanager onder het hogere management en boven 'first-line supervisors'. De middelmanager acteert tussen de sleutelfuncties, fungeert als een verbindende schakel in de organisatie en opereert als intermediair op dat niveau in de organisatie waar strategie wordt omgezet naar de uitvoerende laag en informatie wordt verstrekt naar het hogere management (Thompson, 1967; Balogun, 2003; Bryant & Stensaker, 2011). Ook Floyd en Wooldridge (1997) benadrukken het belang van de middelmanager als verbindende schakel en beschrijven de positie van de middelmanager als een coördinerende rol waarin hij bemiddelt, onderhandelt en verbindingen tussen de strategische en operationele niveaus van de organisatie interpreteert, tot stand brengt en onderhoudt. Of zoals Van der Weide en Wilderom (2004) het beschrijven; de middelmanager dient in staat te zijn om de zorgen, het perspectief en de initiatieven van beide managementniveaus samen te brengen.

Dat de middelmanager een cruciale rol vervult in de organisatie blijkt ook uit onderzoek van Wooldridge en Floyd (1990) waarin zij stellen dat de middelmanager de enige rol in de organisatie is die in staat is om te beoordelen of problemen in de juiste context worden overwogen, om de initiatieven vanuit uitvoerende laag te ondersteunen en deze te combineren met de sterke punten van de organisatie. Juist die positie zorgt ervoor dat de middelmanager om moet gaan met een verscheidenheid aan beperkingen, maar zich 'in het midden' bevinden, biedt ook kansen om dusdanige invloed uit te oefenen op veel medewerkers, dat hij wordt gezien als transformationeel leider (Van der Weide & Wilderom, 2004). Mair en Thurner (2008) stellen dat de middelmanager in een organisatie met een platte structuur relatief gezien een betekenisvollere rol te vervullen heeft dan vergelijkbare functies in grotere, hiërarchische organisaties. De nadruk ligt in dit onderzoek op de invloed van de middelmanager, omdat verschillende hiërarchische posities ander gedrag vereisen (Van der Weide & Wilderom, 2004).

De middelmanager in de positie van regisseur

Als het gaat om de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid, dan is de positie van de middelmanager uniek en onmisbaar. Volberda (1996) linkt het belang van de manager voor de wendbaarheid van een organisatie al in zijn verhandeling van het begrip wendbaarheid. Hij beschrijft wendbaarheid als de mate waarin een organisatie een verscheidenheid aan managementcapaciteiten bezit en de snelheid waarmee ze kunnen worden ingezet (Volberda, 1996). Ook Balogun en Johnson (2004) benadrukken de rol van de middelmanager als cruciaal voor het inspelen op veranderingen. De middelmanager is, in tegenstelling tot het hogere management, beter in staat om nieuwe structuren te ontwikkelen die maximaal aansluiting vinden bij de uitvoerende laag van de organisatie (Balogun & Johnson, 2004). De invloed van de middelmanager tijdens het inspelen op veranderingen strekt zich uit tot diverse activiteiten variërend van het vertalen van organisatorische doelstellingen naar actieplannen, het doorsluizen van initiatieven van het hogere management naar de uitvoerende laag van de organisatie en het optreden als intermediair tussen het hogere management vanwaar de organisatieverandering geïnitieerd wordt en het niveau waar op individuele basis de emotionele behoeften van medewerkers worden erkend en geharmoniseerd (Floyd & Wooldridge, 1997; Currie & Procter, 2005; Balogun, 2003; Bryant & Stensaker, 2011). De middelmanager staat vaak dicht bij de dagelijkse operatie, sleutelfunctionarissen en externe stakeholders zoals klanten dan het hogere management. Hierdoor weet hij beter waar problemen zich voordoen, maar staat hij ook op voldoende afstand om het grotere geheel te kunnen overzien, zodat hij nieuwe kansen voor het

verhelpen van problemen of ontwikkeling kan identificeren (Huy, 2001), met elkaar in verband kan brengen voor het hogere management (Balogun, 2003) of via het gebruik van individuele en collectieve betekenisgeving in zijn dagelijkse activiteiten, organisatieveranderingen aan de omgeving kan interpreteren en verkopen (Rouleau, 2005). Balogun (2003) beschrijft de rol en invloed van de middelmanager bij organisatieverandering, ten gunste van wendbaarheid, dan ook meer als intermediair dan als uitvoerder. De middelmanager vervult vier specifieke rollen tijdens het inspelen op veranderingen: ondernemer, *communicator*, therapeut en koorddanser (Huy, 2002). De ondernemende rol ten gunste van wendbaarheid wordt ook erkend in andere literatuur. Het ondernemende gedrag van de middelmanager wordt door Kuratko, Ireland, Covin en Hornsby (2005) gelinkt aan succesvol ondernemerschap van de gehele organisatie en wordt door Balogun (2003) beschreven als de mogelijkheid voor de middelmanager om projecten binnen zijn afdeling die in een beginstadium verkeren, te stimuleren om zo wendbaarheid te faciliteren (Balogun, 2003). Niet alleen de hiërarchische positie van de middelmanager is relevant, ook de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van belang voor de middelmanager om de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid te verkrijgen. Ouakouak, Ouedraogo en Mbengue (2014) stellen dat meer autonomie van de middelmanager een aanzienlijk en gunstig effect heeft op de prestaties van de organisatie. Vergroten van de beslissingsbevoegdheid van de middelmanager heeft een positief effect op de balans (Mom, Van den Bosch & Volberda, 2009).

De middelmanager kan, door de uitvoerende laag te vertegenwoordigen, voorwaarden scheppen ten gunste van de wendbaarheid, het balanceren tussen inhoudelijke, politieke en relationele zorgen door zijn aandacht sequentieel over deze gebieden te verdelen, meerdere of tegenstrijdige zorggebieden tegelijkertijd beheersen door het toepassen van symbolische interactie (Bryant & Stensaker, 2011). De middelmanager wordt daarmee regisseur, acteur en participierend toeschouwer. Als regisseur schept hij een context waarin de deelnemers met elkaar in interactie komen en op deze wijze wordt hij zelf een speler in het spel. Door het ontwikkelen van begrip en acceptatie, door de zorgen van de uitvoerende laag serieus te nemen in plaats van alleen de organisatieverandering door te voeren en te acteren naar de verwachtingen van het hogere management, creëert de middelmanager een rechtvaardiging voor verandering (Bryant & Stensaker, 2011).

Managen van paradoxale spanningen

Zodra organisaties complexer en dynamischer worden, neemt de mate waarin conventionele of-of-denkenbeelden de managementpraktijken en condities versimpelen toe (Lewis, 2000). In de huidige complexiteit zijn modellen die gebaseerd zijn op lineaire en rationele probleemoplossing ontoereikend. Om dergelijke kwesties te beheersen dient een organisatie leren om te gaan met paradoxen (Judge & Blocker, 2008). Paradoxaal denken door het management biedt uitkomsten. Effectieve managers vertonen, in tegenstelling tot minder effectieve managers, meer complex, tegenstrijdig en paradoxaal gedrag (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995). Het managen van paradoxale spanningen betreft niet een compromis zoeken tussen efficiëntie en wendbaarheid maar start met het bewustzijn van hun gelijktijdigheid (Lewis, 2000). Managers die om kunnen gaan met paradoxaal denken zijn meer generalist dan specialist (Mom *et al.*, 2009). Managers moeten spanningen herkennen, zich er comfortabel bij voelen en zelfs profiteren van spanningen en de onrust die ze veroorzaken. De bijdrage van de paradox voor managers is de erkenning van zijn kracht om inzicht en verandering te bewerkstelligen (Lewis, 2000). Door de bedrijfskundige wetenschap is aandacht besteed aan de beheersing van afwegingen met tegenstrijdige belangen (Judge & Blocker, 2008). Poole en Van de Ven (1989) opperen vier methoden om te werken met paradoxen: de paradox accepteren en op een constructieve wijze toepassen, referentieniveaus (zoals micro-macro,

individueel-groep) en de relatie ertussen verhelderen, de tijd gebruiken om de aspecten van de paradox aan elkaar te relateren of een compleet hernieuwde opvatting van de relatie tussen de aspecten definiëren. Lewis (2000) beschrijft drie, vaak onderling verwante, methoden om de paradox te managen: de paradox accepteren, de confrontatie met de paradox aangaan of paradoxaal denken.

3.4 De balans bereiken vanuit een systematisch, theoretisch perspectief

Uit voorgaande uiteenzetting blijkt dat de middelmanager een relevante positie vervult in het bereiken van de optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. De literatuur besteedt in aansluiting hierop veel aandacht aan het bereiken van die balans, ten gunste van bedrijfsprestaties. In deze paragraaf ligt de nadruk op de inzichten uit de literatuur vanuit een systematisch en theoretisch perspectief.

Beheren van de werkprocessen

Een relevant aspect bij het beheersen van de paradox is de wijze waarop een organisatie grip heeft op haar balans tussen efficiëntie en procesbetrouwbaarheid aan de ene kant en innovatie en inspelen op verandering aan de andere kant. Yukl en Lepsinger (2005) stellen dat managers hiermee invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsprestaties. Met het gebruik van metaroutines wordt maximaal bijgedragen aan deze balans ten gunste van bedrijfsprestaties. Het gebruik van metaroutines (continue verbeterloops) zorgt ervoor dat niet-routinematig werk efficiënt uitgevoerd kan worden en structureert creatieve processen ten gunste van wendbaarheid én efficiëntie (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999). Het gebruik van metaroutines reduceert kosten die gemoeid zijn met het inspelen op veranderingen, omdat daaraan verwante processen meer routinematig worden uitgevoerd. In aansluiting op Adler *et al.* stellen Feldman en Pentland (2003) dat, ondanks dat structuur een bron van inflexibiliteit kan zijn, structuur ook een waardevolle bron voor wendbaarheid kan zijn die verder gaat dan meta-structuren; structuren om structuren aan te passen (Feldman & Pentland, 2003). Meta-structuren staan bekend als mechanismen die de *dynamic capabilities* van een organisatie bevorderen. Feldman en Pentland (2003) betwisten de conventionele opvatting dat structuur leidt tot inflexibiliteit en maken een verschil tussen het zichtbare c.q. fysieke deel van de structuur en de daadwerkelijke handeling conform de structuur om hun inzichten beter te duiden. De relatie tussen beide aspecten zorgt voor een continue mogelijkheid om structuren aan te passen, wat resulteert in een bepaalde mate van stabiliteit in het inspelen op veranderingen (Feldman & Pentland, 2003). Beperkt complexe routines kunnen verrijkt worden met handelingen ten gunste van verbetering en efficiëntie (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999). Door de uitvoerende laag van de organisatie niet los te zien van de structuur en routine ten gunste van die laag ontstaat een interne dynamiek die voortdurende verandering kunnen bevorderen waarbij de uitvoerende laag optreedt als vertegenwoordigers van de structuur en de structuur in een iteratief proces herzien naar aanleiding van reflecties, evaluaties of indien de omgeving daar aanleiding toe geeft (Feldman, 2000).

Beheren van interne netwerken

De literatuur besteedt veel aandacht aan de positieve uitwerking van interne netwerken op de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. De deelname van de middelmanager aan crossfunctionele interfaces en de verbondenheid van de middelmanager met andere organisatieonderdelen en functionarissen hebben een positief effect op de balans (Mom *et al.*, 2009). De interne netwerken zorgen ervoor dat informatie snel door de organisatie kan bewegen. Taylor en Helfat (2009) tonen met hun studie aan dat organisaties in dynamische omgevingen een zekere mate van structuur vereisen om de verbindende activiteiten van de middelmanager te faciliteren, zodat informatie van en naar diverse afdelingen benut kan worden en de

going concern geborgd blijft. Dat de middelmanager een verbindende schakel is tussen het hogere management en de uitvoerende laag is reeds aan bod gekomen. In plaats van zich te wenden tot het hogere management voor advies en ondersteuning, de verticale lijn, kan de middelmanager in de organisatie horizontale netwerken opbouwen en aanscherpen waardoor bronnen ontstaan voor sociale betekenisgeving en het beheersen van onzekerheid (Bryant & Stensaker, 2011). Dit heeft verder als voordeel dat het hogere management zich kan concentreren op het volgende veranderinitiatief.

Beheren van sociaal kapitaal

Het beheren van het sociale kapitaal door de middelmanager heeft een positief effect op de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid (Yukl & Lepsinger, 2005; Adner & Helfat, 2003). Sociaal kapitaal komt voort uit sociale relaties en kan invloed, controle en macht geven. Het concept 'sociaal kapitaal' weerspiegelt het idee dat sociale relaties (bijvoorbeeld vriendschappen, sociale clubmaatschappijen) en de positieve uitwerking die deze banden kunnen hebben, overgebracht worden naar andere instellingen zoals werk. Sociale relaties kunnen ook helpen om informatie van de ene instelling, afdeling of groep naar de andere over te dragen (Adner & Helfat, 2003). De middelmanager kan invloed uitoefenen op het sociaal kapitaal van een organisatie.

De spanning tussen efficiëntie en wendbaarheid is niet alleen aanwezig op organisatieniveau, maar ook op individueel niveau. Werknemers zoeken betrouwbare en bekende relaties, en consistentie in het gedrag en het denken, terwijl ze tegelijkertijd nieuwe stimulansen en persoonlijke ontwikkelingen zoeken (Huy, 2002). Individuen werken beter mee aan collectieve acties, zoals het inspelen op veranderingen, indien er vertrouwen, ondersteuning of erkenning is (Huy, 2002). Adler *et al.* (1999) stellen dat de continue verbetering van vertrouwen leidt tot een balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Een aspect om grip te krijgen op de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid, betreft dus het in stand houden van de emotionele balans van individuen in de organisatie (Huy, 2002). Met twee ogenschijnlijk tegenstrijdige emotie-management-patronen kan de middelmanager wendbaarheid van de individuen uit de uitvoerende laag faciliteren. Ten eerste zichzelf emotioneel committeren aan persoonlijk overwonnen veranderingen en ten tweede aandacht schenken aan de emoties van degenen die de verandering ondergaat (Huy, 2002). Lage emotionele betrokkenheid voor verandering leidt tot organisatorische inflexibiliteit, terwijl hoge betrokkenheid met weinig aandacht voor de emoties van diegene die de verandering ondergaat leidt tot wanorde. Het gebruik van beide patronen vormt een emotionele balans en vereenvoudigt organisatorische aanpassing, continuïteit in het efficiënt leveren van kwaliteit en het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden (Huy, 2002). Managers die complexe relaties begrijpen en potentiële dilemma's en synergiën onderkennen zijn vaak in staat om de negatieve effecten te vermijden en tegelijkertijd meer dan één prestatiedrijver te verbeteren (Yukl, 2008).

Beheren van het menselijk kapitaal

Het beheren van het menselijk kapitaal door de middelmanager draagt positief bij aan de gewenste balans tussen efficiëntie en wendbaarheid (Yukl & Lepsinger, 2005; Adner & Helfat, 2003). Het beheren van het menselijk kapitaal heeft onder andere betrekking op het leervermogen van de uitvoerende laag. Dit kan ontwikkeld worden door te investeren in opleiding en training, door de uitvoerende laag ervaring te laten opdoen, door specialisme te kweken en door *learning-by-doing* te faciliteren (Adner & Helfat, 2003). Door kennis en macht over veel mensen te verspreiden, kan de organisatie snel informatie verwerken en reageren zonder dat een overdaad aan sturing van het hogere management nodig is (Worley & Lawler III, 2006). Een organisatiestructuur waarbij er aandacht is voor het leervermogen, de leiderschaps- en

managementvaardigheden en verantwoordelijkheid van de uitvoerende laag, is essentieel voor de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Ook Adler *et al.* (1999) tonen in hun studie aan dat investeringen in training, de continue verbetering van vertrouwen, leiderschap en managementvaardigheid en een innovatieve cultuur succesvol leiden tot een balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Voor organisaties die actief zijn in voorspelbare omgevingen en een hoge mate van structuur hanteren, neemt het aantal en de omvang van fouten af en is minder managementaandacht vereist om een optimale structuur te behouden (Davis, Eisenhardt, & Bingham, 2009). Door iedereen te betrekken bij typische activiteiten van het hogere management zoals strategievorming kan een organisatie leiderschaps- en managementvaardigheden ontwikkelen onder een breed publiek (Worley & Lawler III, 2006). In plaats van de werknemers te vertellen wat hun werk inhoudt, dient de middelmanager de medewerkers aan te moedigen om zelf uit te vinden wat gedaan moet worden (Worley & Lawler III, 2006). Die ruimte kan de middelmanager ook creëren door kleine successen te vieren (Bryant & Stensaker, 2011). Ook het gebruik van prestatiegerichte beloningssystemen, het verbijzonderen van behaalde successen en het stimuleren om uitdagend werk uit te voeren, hebben effect op zowel actuele prestaties, de bedrijfscultuur als de individuele motivatie om te veranderen (Worley & Lawler III, 2006; Kuratko *et al.*, 2005).

Beheersen van de managementcognitie

Managementcognitie verwijst naar bestuurlijke overtuigingen en mentale modellen die dienen als basis voor besluitvorming. De cognitieve basis voor beslissingen bestaat uit kennis of aannames over toekomstige gebeurtenissen, kennis van alternatieven en kennis van de gevolgen van de alternatieven (Adner & Helfat, 2003). Naarmate meer organisaties te kampen krijgen met toenemende turbulentie in hun omgeving, hebben managers meer behoefte aan een andere denkwijze. Bogner en Barr (2000) beschrijven drie specifieke processen die op een passende wijze invulling geven aan die behoefte van managers: het ontwikkelen van cognitieve diversiteit, het implementeren van snelle besluitvorming en het gebruik van *trial and error* maatregelen. Hierdoor komt de nadruk te liggen op het proces of het 'hoe' van de organisatie, in plaats van het 'wat'. De verscheidenheid aan managementcapaciteiten, zowel eerder gebruikte als potentiële wendbaarheidverhogende capaciteiten, zijn van belang voor de wendbaarheid van een organisatie (Volberda, 1996).

Beheren van de dynamische omgeving

Managers zijn, terecht, op zoek naar meer wendbaarheid als antwoord op de turbulente omgeving waarin organisaties zich bevinden (Worley & Lawler III, 2006; Schilling en Steensma 2001). Management in onvoorspelbare omgevingen is anders, moeilijker en onzekerder dan in voorspelbare omgevingen (Davis, Eisenhardt, & Bingham, 2009). Organisaties die actief zijn in turbulente omgevingen moeten in nauw contact staan met de markt om continu de kortetermijnconcurrentievoordelen te definiëren en bij te stellen. Om dit te bereiken dienen organisaties het contactoppervlak met de omgeving te vergroten door alle medewerkers, niet alleen het hogere management, de marktontwikkelingen waar te laten nemen en concurrentiekansen te laten identificeren (Worley & Lawler III, 2006); het vergroten van *Situational Awareness* (Yukl & Lepsinger, 2005). Sterke vraagvariabiliteit is inherent aan een dynamische omgeving. Frei (2006) opteert twee strategieën om variabiliteit te beheersen zonder afbreuk te doen aan de efficiëntie of de kwaliteit. Zo kan de middelmanager besluiten om bijvoorbeeld bepaalde diensten aan gespecialiseerde organisaties uit te besteden en zo weinig tot niets te betalen om de gewenste variabiliteit vanuit de omgeving te bedienen. De middelmanager kan ook de variabiliteit verlagen zonder afbreuk te doen aan kwaliteitsbeleving, bijvoorbeeld door intern werkzaamheden te bundelen of klanten te belonen

voor klantvragen die beter aansluiten bij de kernactiviteiten (Frei, 2006). Ondanks dat het beheersen van de omgevingsvariabiliteit een generieke uitdaging is om dienstverlenende organisaties winstgevend te maken, bieden conventionele managementopvattingen onvoldoende handvatten aan managers om hier effectief mee om te gaan. Operationeel management, dat zijn wortels heeft in de productiecontext, heeft meestal maar één ding te zeggen over variabiliteit: het moet worden geëlimineerd en elke opgeleide manager leert het als een vijand van kwaliteit te herkennen. De uitdaging dient tegenwoordig subtieler benaderd te worden. Ten eerste omdat het niet verstandig is alle variabiliteit uit te schakelen: klanten beoordelen de kwaliteit van hun ervaring in grote mate door de hoeveelheid aan variabiliteit die wordt ingewilligd. Ten tweede zou het niet mogelijk zijn; de klanten zelf vormen namelijk relevante input voor het proces (Frei, 2006).

3.5 Er moet iets structureel veranderen

Hoewel het systematisch, theoretisch perspectief aandacht besteedt aan het beheren van het menselijke en sociale kapitaal, is er weinig oog voor de invloed van menselijk handelen in het bereiken van de optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. De crux van de probleemstelling ligt in de continuïteit van de oplossing. Dit vraagt om een structurele en duurzame organisatieverandering. Van Dongen, De Laat en Maas (1996), Boonstra (2004), Cozijnsen (2004) en Homan (2005) zijn belangrijke schrijvers in het debat rondom organisatieverandering. Hun werk is vooral gestoeld op het sociaal interpretivisme/constructivisme. Vanuit dit oogpunt is de '*change manager*' (of in relatie met dit onderzoek: de middelmanager) niet de enige speler die verandering naar een optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid kan doen slagen. Een organisatie is immers een gezamenlijke en voortdurende constructie van verschillende betrokkenen. De personen die vorm geven aan de organisatie kunnen niet los gezien worden van de organisatie (Weick, 1995). In de benaderingen van Homan, Van Dongen, De Laat en Maas, Boonstra en Cozijnsen worden werkelijkheidsconstructies uitgewisseld, verschillen blootgelegd en krijgen organisatieveranderingen vorm via interactiepatronen. Voor een geslaagde organisatieverandering betekent dit het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin betrokkenen zelf vormgeven aan nieuwe handelingsmogelijkheden.

Dan wordt het interessant om te weten welke veranderaanpak aan een duurzame organisatieverandering bijdraagt of een organisatieverandering maakbaar is en wie in zo'n organisatieverandering een relevante rol spelen. In deze paragraaf wordt aandacht geschonken aan deze vragen, te beginnen met een uiteenzetting van de verschillende veranderbenaderingen van Homan, Cozijnsen, Boonstra en Van Dongen, De Laat en Maas.

Ontwerp- en Ontwikkelbenadering

In grote lijnen kunnen organisatieveranderingen geordend worden in twee benaderingen: de ontwerpbenadering ofwel *planned change* en de ontwikkelbenadering, spontane organisatieverandering (Homan, 2005; Lewin, 1951; Boonstra, 1991; Cozijnsen, 2004). Kurt Lewin (1951) is de grondlegger van de '*planned change*'. Hij beschrijft drie fases binnen een proces van organisatieverandering. Ten eerste is '*unfreeze*' nodig, het afleren van de huidige werkwijze of bepaald gedrag. Vervolgens komt fase twee '*moving/change*' waarin nieuw gedrag of handelen wordt aangeleerd. Als derde fase benoemt hij '*refreeze*' waarbij het institutionaliseren van het nieuwe gedrag plaatsvindt. Een behoorlijk lineair proces dat kritiek heeft gekregen, maar ook nog basis biedt voor veranderprocessen. Bij de ontwerpbenadering wordt een organisatieverandering slechts door enkelen uitgedacht en aangestuurd en dient gevolgd te worden door vele anderen, terwijl volgens Cozijnsen (2004) veranderprojecten niet per definitie succesvol zijn, ook

wanneer de juiste stappen in een veranderproces worden gezet, iedereen weet wie verantwoordelijk is voor welke activiteiten in de verschillende fasen en de deadlines bekend zijn.

De ontwikkelbenadering is ook bewust en soms zelfs planmatig, maar de kerngedachte is dat organisatieveranderingen onvoorspelbaar zijn, dat er geen einddoel is en dat men daar überhaupt niet rationeel naar toe kan plannen. Cozijnsen vindt de ontwikkelingsbenadering niet direct een alternatief voor de ontwerpbenadering. Hij stelt dat organisatieveranderingen daar te complex, de verandercapaciteit van organisaties te laag en de dynamiek te onvoorspelbaar voor zijn (Cozijnsen 2004).

De ontwikkelbenadering brengt ook andere risico's met zich mee. De kans op chaos is groot en deze methode neemt veel tijd in beslag, met mogelijk verandermoeheid tot gevolg.

Er zou een derde variant onderscheiden kunnen worden. Deze omvat de combinatie van voorgenoemde benaderingen. Cozijnsen is van mening dat de ontwerp- en ontwikkelbenadering complementair aan elkaar kunnen zijn voor het realiseren van succesvolle veranderprojecten. Beide benaderingen hebben hun sterke punten. De ontwikkelbenadering biedt tegenwicht aan het blauwdruk-denken van de ontwerpbenadering en helpt bij het geleidelijk versterken van de verandercapaciteit (Cozijnsen, 2004). De ontwerpbenadering is juist sterk in het beheersbaar en bestuurbaar maken van de fasen van een totaal veranderproces.

Monovocaal plannen of polyvocaal ontwikkelen?

Homan (2005) zet de ontwerp- en ontwikkelbenadering af tegen welke betekenisconstructie (monovocaal of polyvocaal) in de organisatie dominant is, en komt zo tot vier aanvliegroutes c.q. strategieën voor organisatieverandering.

Bij een monovocaal verandertraject overheerst één dominante set met werkelijkheidsconstructies; er klinkt maar één geluid, één allesbepalende visie. Polyvocaal betekent juist het tegenovergestelde. Er zijn veel meer constructies van betekenisgeving en -verlening. De organisatie acteert als meerstemmig geheel.

Hierna worden de vier veranderbenaderingen van Homan verder toegelicht.

De geplande, monovocale aanvliegroute is een conventionele veranderbenadering met de nadruk op planbare organisatieverandering, waarin de stem van het management dominant is. De werkelijkheidsconstructies van het management zijn 'de waarheid' (Homan, 2005). Participatie beperkt zich tot pogingen om draagvlak te creëren voor de organisatieverandering.

Bij de geplande, polyvocale ontwerpbenadering is meer begrip voor meerdere werkelijkheidsconstructies (Homan, 2005). In deze benadering wordt expliciet ruimte gemaakt voor andere perspectieven, kennis en praktijkervaring uit de organisatie en participatie van medewerkers. Deze benadering staat ook wel bekend als 'participatief veranderen' of 'infrastructuren voor leren'.

Het perspectief van *Whole Scale Change* sluit bij deze veranderbenadering aan. De meest relevante veranderprincipes van dit paradigma zijn: meervoudigheid, common ground, real time, dialoog, visie, systeemaafbakening en momentum (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008).

De derde benadering is spontaan en monovocaal. Door interactie tussen groepen, netwerken of betekenseilandjes (Homan, 2005) worden mensen beïnvloed en geven, door dit continue proces van betekenisgeving, zelf geleidelijk vorm en inhoud aan de organisatieverandering. Dit is een natuurlijk proces van opschuiven en oprekken naar het meest dominante geluid. Hierdoor ontstaan uit losse betekenissen nieuwe clusters van werkelijkheidsconstructies waarbij polyvocaliteit samensmelt tot een overwegend monovocale betekenis. Het is gepast om te benadrukken dat de interactie in dit proces op een ander niveau betrekking heeft dan de doorgaande interactie tussen mensen zoals Van Dongen *et al.* beschrijven.

Tot slot de vierde benadering: spontaan - polyvocaal. Net als de voorgaande polyvocale benadering wordt de werkelijkheid steeds opnieuw geconstrueerd, maar dan in groepsverband. Deze benadering gaat er

vanuit dat er niet één werkelijkheidsconstructie is binnen een organisatie, maar dat betekenissen van individuen door onderlinge interactie kunnen samenkomen waardoor nieuwe gezamenlijke betekenissen ontstaan. Organisatieveranderingen zijn dan generatieve leerprocessen, kennis-constructieprocessen, waarbij bestaande werkelijkheidsconstructies langzamerhand worden vervangen door nieuwe werkelijkheidsconstructies (Homan, 2005). Dit natuurlijke proces vindt vooral plaats in informele situaties, bijvoorbeeld in de wandelgangen, bij het koffiezetapparaat of als mensen gezamenlijk reizen naar hun werk. De denkbeelden van Weick (1995) sluiten hierbij aan. Hij richt zich vooral op de drijfveren van mensen en hoe men die kan inzetten bij organisatieprocessen. De praktijk van alledag staat centraal. Men zou kunnen zeggen: de informele organisatie. Patronen in gedrag en interactie tussen mensen is een van zijn meest significante uitgangspunten. Vanuit die interactie creëren mensen gezamenlijk handelingspatronen.

Slaagfactoren binnen de bouwstenen van een veranderproces

Ongeacht of de ontwerp- of ontwikkelbenadering wordt gevolgd, is een veranderproces in een aantal fasen te verdelen, die elkaar idealiter opvolgen.

Cozijnsen (2004) onderscheidt de startfase, de ontwerpfase en de implementatiefase. In elke fase dienen tal van slaagfactoren met de bouwstenen 'materie' (organisatiekundige modellen), 'gedrag' (sociaal psychologische gedragingen), 'organisatiecontext' en 'sturing' (veranderaanpak) te synthetiseren voor een succesvolle organisatieverandering. Tijdens de startfase is het vaststellen van de noodzaak om te veranderen en het formuleren van een nieuwe strategie een van de factoren voor het slagen van de organisatieverandering. Adequaat herontwerp, waarvan met grote zekerheid vaststaat dat die ook verbeteringen gaan opleveren is van essentieel belang in de ontwerpfase. De slaagfactoren in de implementatiefase hebben betrekking op het verankeren van de organisatieverandering in de systemen en processen op organisatie- en individueel niveau. Dit verankeren en verduurzamen dient ook zijn weg te vinden in het denken en doen (gedrag) van de mensen. Lewin (1951) spreekt hierbij van *freezing*. Om de 'change agent' houvast te geven in complexe verandertrajecten heeft Cozijnsen (2005) de diverse slaagfactoren geordend op een algemener niveau, uitgedrukt in zes verander-V's:

- verdieping geven aan de drie veranderfasen;
- verduidelijken van het resultaat dat uit de materie kant komt. De noodzaak vaststellen is één ding, maar het verduidelijken van die noodzaak voor de betrokkenen, zodat ze de urgentie ook gaan ervaren, is een voorwaarde om de legitimering voor een verandertraject bij een grote groep te krijgen;
- verbijzonderen: het proces verbijzonderen naar de verschillende betrokkenen. Het verduidelijken is iets wat afzonderlijk naar diverse groepen (hogere management, uitvoerende laag, 'petrischaaltjes') moet gebeuren;
- versnellen: bepaalde activiteiten die met het bovenstaande samenhangen, mogen geen vertraging oplopen;
- verduurzamen: bepaalde veranderactiviteiten en -instrumenten zijn fundamenteel voor een kortere doorlooptijd en het verduurzamen van de benodigde informatie en kennis die de betrokkenen nodig hebben;
- verenigen: het synthetiseren van alle bouwstenen en bijbehorende slaagfactoren.

Strategieën voor duurzame organisatieverandering

Boonstra onderschrijft ook de tweedeling in de wijze waarop organisatieveranderingen kunnen worden benaderd. Hij kijkt echter anders aan tegen strategieën. Boonstra (2004) onderkent de machtsstrategie, de planmatige strategie, de onderhandelingsstrategie, de programmatische strategie en de interactieve strategie. Hierna wordt kort ingegaan op de vijf strategieën volgens Boonstra.

Bij de machtsstrategie is sprake van beheersing van het hele veranderproces en is een duidelijke rol weggelegd voor belangen en machtsposities. Kenmerken van deze strategie zijn top-down-benadering, weerstand, doelgerichtheid en gebrek aan participatie. De alias van deze strategie is 'doorduwen'.

De planmatige strategie betreft een zuiver rationeel-empirische aanpak. De veranderbereidheid is laag. Het hogere management neemt het initiatief en maakt gebruik van experts en adviseurs. Kern van deze aanpak is dat managers proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Na analyse van de omgeving worden doelstellingen geformuleerd en organisatieveranderingen geïmplementeerd. Samenvattend zou deze strategie 'verhuizen' kunnen worden genoemd.

Bij de onderhandelingsstrategie gaat het niet alleen om partijen en posities, maar ook om het onderhandelen en het verleiden van mensen om mee te doen. Een intermediair richt zich op het tot stand brengen van coalities, of petrishaaltjes (Homan, 2005) waarin verschillende partijen hun betekenissen duidelijk maken en uitwisselen. In dit politieke proces kunnen partijen hun deelbelangen realiseren door compromissen te sluiten en samen te werken aan verbeteringen in de bestaande situatie.

De programmatische strategie is overwegend participatief, probleemgericht, normatief-re-educatief. Het gaat bij deze strategie om het meekrijgen van mensen. De achterliggende gedachte bij de programmatische strategie is, dat mensen in een organisatie willen bijdragen aan een organisatieverandering indien ze betrokken worden bij organisatieveranderingen en daarin worden uitgedaagd. Een regisseur is hierin onmisbaar. Ondanks de hoge veranderbereidheid is 'trekken' het topic van deze strategie.

Bij de interactieve strategie is een grote rol weggelegd voor ontdekken en ontwikkelen. Het is gericht op het op gang brengen van vernieuwing door het uitwisselen van perspectieven op organiseren, veranderen en innoveren. Het gaat om het meervoudig kijken naar kwesties, het blootleggen van verschil en het bijdragen aan interactiepatronen om meerdere oplossingsmogelijkheden te genereren. Het verandervermogen is hoog. Interactie, toekomstgerichtheid, dialoog en conflict zijn andere kenmerken van deze strategie. Het overkoepelende thema is 'ontdekken'. Veel dynamiek, een hoog leervermogen en hoge complexiteit typeren de interactieve strategie.

Het produceren van verschil

In aansluiting op de inzichten van Homan, Cozijnsen en Boonstra zeggen Van Dongen, De Laat & Maas (1996) dat de kern van het veranderkundige probleem bij organisatieveranderingen verborgen zit in de individualiteit van mensen in sociale interacties en de meervoudige betrokkenheid van de mens in veel verschillende constructies op een bepaald moment. Dit vraagt om de meervoudige context van betrokkenen bij de organisatieverandering tot uitdrukking te brengen. Volgens Van Dongen, De Laat & Maas (1996) kan dit bereikt worden door het produceren van verschil.

Daar waar een conflict in de literatuur overwegend als een negatief fenomeen wordt bestempeld, krijgt het conflict door Van Dongen, De Laat & Maas (1996) een positieve motivering. Zij benaderen een conflict als motor van verandering en brandstof voor verschil.

Gestoeld op de basisaanname dat het menselijk leven in een sociaal vacuüm ondenkbaar is, kan verschil worden opgevat als een product van sociale constructie. Mensen nemen immers voortdurend deel aan allerhande interactieprocessen in een bepaalde context en daar waar interactie plaatsvindt, wordt verschil geproduceerd. Daarbij gaat het niet om incidentele conflicten of communicatiestoringen, maar om verschil in de constructies van een of meerdere werkelijkheden. Hoewel van Dongen *et al.* (1996) voortbouwen op de theorieën van Weick (1995), bekritiseren ze het idee van Weick dat betekenisgeving tussen twee actoren plaats kan vinden (dyadisering). De sociale integratietheorie, zoals van Dongen *et al.* hun gedragstheorie noemen, gaat uit van triadisering. Bij een dyade blijft de context van de interactie buiten beschouwing. Het is juist door die context dat verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving en werkelijkheidsconstructies ontstaan. Triadisering of 'driepoligheid' komt neer op het toelaten van derden waardoor reflectie op de interactie tussen twee actoren mogelijk is en verschil geproduceerd kan worden. De 'derde' kan een persoon zijn, maar ook een geheel andere zienswijze. Door deze reflectie, het blootleggen van verschil en overeenkomst, wordt gezorgd voor meer pluriformiteit waarmee inzicht kan worden verkregen in de meervoudige werkelijkheid. Door de mogelijkheid van reflectie bij triadisering ontstaat een continu proces van construeren en wordt meer variëteit in de context gegenereerd.

Van Dongen, De Laat & Maas (1996) stellen dat dit sociale proces, van construeren of produceren van een gemeenschappelijke werkelijkheid of werkelijkheden, het kernprobleem is bij organisatieveranderingen.

Bij het benaderen van dergelijke organisatieveranderingen valt een onderscheid te maken tussen entiteitsdenken en procesdenken (Van Dongen *et al.*, 1996). Bij het entiteitsdenken is een organisatie opgebouwd uit entiteiten en onafhankelijk van de menselijke factor. De structuur van de organisatie wordt vooraf vastgelegd in formele procedures, modellen en een organigram.

Bij het procesdenken bestaat de organisatie uit verschillende processen tussen individuen. Het gaat hierbij om actie, interactie en dubbele interactie. In het sociale proces tussen de individuen wordt een gezamenlijke betekenis aan de organisatie gegeven.

Binnen het proces van continue interactie, om een of meerdere werkelijkheidsconstructies te vormen, spelen de begrippen discours, deconstructie en *différance* een bepalende en voorwaardenscheppende rol. Discours geeft aan dat een gemeenschap van taal noodzakelijk is om met elkaar te kunnen interacteren. Deze voorwaarde is tegelijkertijd de beperking van het construct, want men begrijpt alleen dat wat men kan uitdrukken. Als gevolg hiervan zal er nooit een definitieve betekenis bestaan. Een doorgaande betekenisproductie is alleen mogelijk wanneer sprake is van pluriformiteit.

Deconstructie verwijst naar de mogelijkheid om de werkelijkheid op verschillende, oneindige manieren te lezen. Iedereen decodeert op een andere wijze, waardoor iedere deconstructie leidt tot een nieuwe betekenis. De interpretatie hangt daarom af van de context, waardoor de werkelijkheid kan veranderen of verschillen.

Betekenenissen kunnen vooraf niet worden begrensd. Het expliciet maken van de verschillende betekenissen die gelijktijdig naast elkaar worden geproduceerd, wordt beschreven als *différance* (Van Dongen *et al.*, 1996). Met andere woorden, de werkelijkheid is niet te kaderen, maar omvat verschillende constructies tussen mensen. In deze interacties, processen en constructies zijn 'patronen' te ontdekken die ontstaan, veranderen en weer verdwijnen. Van Dongen *et al.* (1996) maken gebruik van configuraties om deze 'patronen' zichtbaar te maken. Configuraties zijn een methode voor het analyseren van verschillen en overeenkomsten van sociale contexten of werkelijkheden op een specifiek moment (Van Dongen *et al.*, 1996). Het gaat om het weergeven van verschillen in termen van relaties, patronen en verbanden in een concrete sociale context. Een configuratie is een concept dat nog niet gedefinieerd is en een

momentopname om de sociale dynamiek zichtbaar te maken (Van Dongen *et al.*, 1996). Echter, gezien de grote variëteit in het sociale leven, wordt een continuüm van sociale verschijnselen gepresenteerd dat loopt van aggregaat (minimale samenhang) tot configuratie (maximale samenhang, collectieve structuur).

Mensen zijn echter tegelijkertijd betrokken bij interacties binnen en tussen verschillende constructies, die qua samenstelling uniek zijn voor iedere persoon. Dit wordt ook wel multiple inclusie genoemd (Van Dongen *et al.*, 1996). Die multiple inclusie in meerdere configuraties leidt tot verschillende visies op de werkelijkheid en vormt zo de bron van weerstand tegen en conflicten over organisatieveranderingen. Multiple inclusie is dus niet alleen de oorzaak van weerstand en conflicten, maar tegelijkertijd biedt het de mogelijkheid tot oplossing van conflicten en het wegnemen van weerstanden.

3.6 Reflectie op de literatuur

Zowel efficiëntie als wendbaarheid worden in de bedrijfskundige literatuur als fundamentele factoren gelinkt aan bedrijfsprestaties. Om winstgevend te kunnen opereren in hun context vragen huidige markten echter om organisaties die zowel efficiënt als wendbaar zijn. Door de dynamiek en de onvoorspelbaarheid van de huidige markten moeten ogenschijnlijk triviale managementdilemma's derhalve plaatsmaken voor managementparadoxen.

Hoewel de positie van de middelmanager in eerdere studies ter discussie heeft gestaan, benadrukken recente inzichten uit de literatuur het belang van de middelmanager om met die paradox om te gaan.

Er zijn tal van methoden en inzichten die de middelmanager helpen om de balans te beheersen. Vanuit een systematisch en theoretisch perspectief dient de middelmanager grip te krijgen op de werkprocessen, interne netwerken, sociaal en menselijk kapitaal, zijn eigen cognitie en de omgeving.

Maar hoe bereikt men die balans in een organisatie waarin individuen een eigen betekenis geven aan de afzonderlijke aspecten waartussen balans gevonden moet worden. Dit vraagt om een structurele en duurzame organisatieverandering. Voor een geslaagde organisatieverandering betekent dit het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin betrokkenen zelf vormgeven aan nieuwe handelingsmogelijkheden. Een mix van de inzichten uit de spontane, polyvocale benadering zoals Homan (2005) deze beschrijft en de programmatische en interactieve strategie van Boonstra (2004) lijken hier het meest aan bij te dragen. Hierbij neemt de middelmanager de positie in van regisseur en participierend toeschouwer. Hierdoor schept hij een context waarin de deelnemers met elkaar in interactie komen en wordt hij zelf een speler in het spel. Cozijnsen (2004) bepleit een mix tussen de ontwerp- en ontwikkelbenadering, maar gaat meer in op de slaagfactoren binnen het veranderproces. Deze slaagfactoren bieden de middelmanager houvast bij het verandertraject. Daar waar Homan de nadruk legt op verbanden tussen teams, groepen of 'petrischaaltjes', spreken Van Dongen *et al.* (1996) over doorgaande interactie tussen mensen. Het relationele denken, dat bij hen centraal staat, mis ik bij Homan en Boonstra. Van Dongen *et al.* (1996) bepleiten dat de kern van het veranderkundige probleem bij organisatieveranderingen verborgen zit in de individualiteit van mensen in sociale interacties en de meervoudige betrokkenheid van de mens in veel verschillende constructies op een bepaald moment. Dit vraagt om de meervoudige context van de betrokkenen bij de organisatieverandering tot uitdrukking te brengen. In de navolgende delen ligt de nadruk dan ook op het onderzoek hoe de medewerkers (vanuit verschillende perspectieven) in de organisatie tegen de kwestie aankijken en invulling geven aan het vraagstuk.

4 Onderzoeksproces: bevindingen en analyse

Handelingsonderzoek volgens Boog (2011) vindt plaats in enkele fasen. Het start met het begrijpen van de context en het 'blootleggen' van stagnatie, onmacht en (gedrags)problemen in de organisatie. Vervolgens worden samen met de betrokkenen alternatieve handelingsscripts ontworpen ten gunste van verbeterd handelen. Tot slot worden die handelingsscripts geïmplementeerd, getest en geëvalueerd. De bevindingen zijn gestructureerd langs dit proces. De verbanden tussen de bevindingen besluiten dit hoofdstuk.

4.1 Wat speelt in de organisatie?

In de eerste fase van dit onderzoek staat dat wat speelt in de organisatie, centraal. Door in gesprek te gaan met diverse medewerkers en parallel daaraan te observeren in de organisatie is een algeheel beeld gevormd van de stagnatie, onmacht en (gedrags)problemen in de organisatie. Om een meervoudig beeld te vormen, zijn gesprekken gevoerd met medewerkers uit alle delen van de organisatie. Uit de gesprekken en observaties zijn een aantal thema's te destilleren. Hierna worden de uitkomsten aan de hand van vijf thema's beschreven: de behoefte aan meer structuur, de variëteit in de behoefte, het handelen conform de structuur, de rol van de middelmanager en de verantwoordelijkheid van de uitvoerende laag.

Behoefte aan meer structuur

Uit gesprekken en observaties blijkt dat de discussie in hoeverre de mate van structuur effect heeft op de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid leeft in de organisatie. Er is een overduidelijke wens naar een bepaalde mate van structuur ten gunste van een optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Onder andere vanwege de wijzigingen in de organisatiestructuur, de omzetverschuiving naar meer risicovolle projecten en het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem, blijkt de behoefte aan meer structuur dan nu aanwezig is, toegenomen.

De constante behoefte aan structuur ligt al besloten in het feit dat de organisatie als ingenieursbureau veel techneuten in dienst heeft. De behoefte aan structuur vanwege de aard en oorsprong van de organisatie wordt ondersteund door uitspraken als "dat we veel structuur willen aanbrengen is logisch en inherent aan onze afkomst" (G5) en "wat ik wel hoor is dat heel veel mensen gehecht zijn aan gestructureerd werken" (G2).

Verder komt naar voren dat er behoefte is aan meer structuur, omdat mensen zoekende zijn. "Nu is iedereen aan het zoeken en zou je kunnen nadenken om daarin meer te doen" (G7). "Ik merk het aan de feedback, vragen en weerstand ... dat ze ook zoekende zijn." (G3).

De ontwikkeling van de organisatie is ook voedingsbodem voor de toenemende behoefte. "Ik merk wel als we nu kijken naar de organisatie en de groei die we hebben doorgemaakt, dat er wel iets moest gebeuren in de structuur. Iedereen ging wel een beetje zijn eigen pad volgen. Dat eigenlijk onze vrijheid om het zelf te regelen, onze valkuil is." (G2). Ook uit gesprekken met G3, G4 en G7 wordt duidelijk dat het huidige systeem voor de fase waarin de organisatie nu is gekomen iets te vrijblijvend is, de behoefte is ontstaan om noodzakelijke punten in detail vast te leggen en dat de informatie uit de hoofden op papier moet komen. Ook leeft het idee dat meer structuur nodig is om snel te kunnen schakelen, projecten sneller te kunnen doen en zo tijd over te houden voor onderwerpen die het verschil kunnen maken.

Over de positieve uitwerking van een zekere mate van structuur wordt ook veel gesproken, "want zodra je die structuur niet goed in de vingers hebt, dan ga je gewoon nat" (G1). Door zaken meer te standaardiseren en te structureren kan men zich concentreren op zijn kerntaak, wordt de organisatie beschermd tegen een

aantal logische fouten die een beginnend functionaris maakt en wordt een zekere uniformiteit van werken gecreëerd. Dat leidt weer tot een herkenbare identiteit. De standaard biedt kaders en houvast en werkt kwaliteitverhogend. Structuur maakt een team wendbaarder en biedt vrijheid daar waar dat is bedoeld en toegestaan, omdat men zich juist kan concentreren op de onderwerpen die ertoe doen. Indien die processen niet op orde zijn, leidt dit af en doet het af aan de beheersbaarheid en kwaliteit.

Structuur blijkt niet alleen voor de interne organisatie van belang. Structuur kent ook een positieve uitwerking op klanten. “Structuur straalt professionaliteit uit” (G1, G4). Juist doordat de organisatie een bepaalde structuur van werken heeft, dit laat zien en aanbiedt aan de klant, krijgen klanten ook vertrouwen. Daarnaast beschermt een zekere mate van structuur beide partijen, want als de organisatie die structuur niet uitdraagt en niet bewaakt, “dan gaat die klant ook met jou aan de loop” (G1).

Hoewel er een behoefte is aan meer structuur, wordt wel duidelijk kenbaar gemaakt dat er grenzen aan de mate van structuur zitten. Dit benadrukt eens te meer het belang van de balans tussen de structuur en de te behouden dynamiek. De mate van structuur moet niet zodanig zijn dat het de wendbaarheid belemmert, dat het een keurslijf wordt of dat het gewichtiger wordt dan de dingen die de organisatie beoogt te bereiken. Het moet functioneel zijn. “Als het puur is om lijstjes te vullen, dan moet je het niet doen” (G1).

Variëteit in de behoefte

Hoewel de aanwezige structuur geldt voor de gehele organisatie, is de gewenste mate van structuur voor elk individu anders. Het is een doorlopend dilemma voor organisaties. In hoeverre legt men de manier van werken vast, zodat iedereen zich erin kan vinden. Een beginnend medewerker heeft wellicht meer baat bij gedetailleerde procesbeschrijvingen, terwijl een functionaris met meer ervaring minder sturing en structuur behoeft. Dit wordt bijgestaan door de volgende uitspraken. “De ene persoon kan beter met meer of minder vrijheid omgaan dan de ander” (G1), “bij de een helpt het en bij de ander remt het” (G2) en “wanneer je doorslaat in structuur...dat kantelpunt is voor iedereen anders” (G3). De organisatie zou in de basis moeten bepalen wat ze verwacht van mensen. Dit schept kaders. “Van de medewerkers wordt dan verwacht om binnen deze kaders te werken” (G3). De wil om kaders te stellen is aanwezig, maar er is ook een groep mensen die meer behoefte aan structuur heeft, dan die kaders. “Die kunnen wat moeilijker omgaan met die vrijheden. Is het dan niet gewoon een zoektocht met die mensen naar welke kaders we belangrijk vinden” (G5).

Niet alleen de medewerkers vragen om een verschillende mate van structuur. Ook het soort werk vereist dit.

Er valt een onderscheid te maken tussen de verschillende projectsoorten. Regieprojecten of fixed-price-projecten bewegen ook anders door de organisatie en vragen om andere sturing (G2). Zelfs het ene gelijksoortige project is het andere niet, mede omdat de functionarissen op een project een individuele aanpak hanteren. “Het ene project is het handig om zus aan te pakken, en het andere project is het handig om het zo aan de pakken” (G1). De basis is hetzelfde, maar daarbovenop is een bepaalde projectspecifieke vorm van flexibiliteit wenselijk (G1).

Naast het onderscheid in projectsoort, hangt de mate van structuur samen met het risico dat eraan verbonden is (G4, G5, G7). “Het moet in relatie zijn tot het risico wat het met zich meebrengt” (G7). “Voor contractuele of risicovolle dingen geldt hetzelfde” (G4). “Op dit soort processen loont het om het wel vast te leggen en op andere soort processen niet, of minder diep, maar dan moet je risico’s gaan bepalen voor de organisatie” (G7). Op de risicovolle activiteiten is het aanreiken van een proces en template wenselijk,

waardoor de manier van werken voor dergelijke processen vastligt. In de organisatie leeft sterk dat het engineeringproces niet goed valt te beheersen, omdat het een creatief proces betreft. “Daar zie ik weinig heil in het vastleggen. Dat is zo persoonlijk. Wel die dingen die veiligheidsrisico’s opleveren of waarvan we weten dat het valkuilen ten aanzien van kwaliteit zijn” (G4). Ook in het engineeringproces valt een onderscheid te maken in de mate van vastlegging. Conceptueel ontwerpen vereist een grotere mate van creativiteit dan de detailengineering. Daarnaast valt een onderscheid te maken tussen het ontwerpen van een bestaand proces of assemblage en een *first off design*. Het eerste is vanwege de aard van het werk goed te structureren, terwijl het tweede abstracter en creatiever is en vereist dat voortdurend tegen de eisen of wensen moet worden geijkt. Dit zijn aspecten waar de organisatie rekening mee wil houden. De behoefte aan structuur verschilt dus ook al in een overeenkomstige werkgroepering als engineering. “En dat betekent dat zij ook een bepaalde structuur nodig hebben om goed te opereren en tegelijkertijd ook een bepaalde vrijheid moeten hebben om creatief bezig te zijn” (G1). “In ieder geval, de dingen die echt nauwkeurig moeten, dat we afdwingen dat die gebeuren” (G4). “Want als we zeggen dat de standaard van werken verplicht is ... dan ga je mensen kaders bieden” (G5).

Structuur is er om te helpen, eigenlijk om het werk op een gestructureerde, efficiënte manier uit te voeren. “Maar dat mag nooit een keurslijf zijn waarin je zegt: Dit is de structuur en zo moeten we het doen. Nee, het kan best zo zijn dat je er bij bepaalde dingen vanaf moet wijken, als je dat dan ook maar doet in goed overleg” (G1). De mogelijkheid om af te wijken komt ten gunste van de wendbaarheid van een organisatie. Het is wenselijk dat de mogelijkheid om van de kaders af te wijken bij het juiste niveau in de organisatie ligt. Het niveau dat het geheel kan overzien en de consequenties van de keuze kan afwegen.

Niet volgen van aanwezige structuur

De behoefte aan meer structuur en de variëteit van die behoefte is één, maar het werken volgens de structuur is iets anders. Het blijkt dat er nu wel een structuur is, maar dat deze niet of onvoldoende wordt gevolgd. “...een aantal keer heb ik ervaren dat ik de projectleider instrueer om het proces te volgen, maar dat gebeurt dan niet” (G6). “Volgens mij is die structuur gewoon bepaald. Dus wat ik merk is dat er nog een steeds een hoop onwetendheid is van wat er in de procedures staat” (G7).

Dat de structuur wordt gevolgd, start met een gedegen implementatie van de structuur. “en niet van hier heb je een structuurtje en zoek het maar uit. Meer wat heb je nou nodig om je werk goed te kunnen doen” (G5)”. Het is zaak “om mensen ‘even mee te nemen aan het handje’ zoals ze dat noemen, zorgen dat je het begeleidt” (G3). Los van discipline gaan mensen zich aan de procedures houden indien ze “het nut en de noodzaak ervan inzien” (G7). Ook de wijze waarop sturing wordt overgebracht, is van belang. Spreekt een middelmanager vanuit zichzelf of vanuit iemand anders. “Het gaat om zijn eigen overtuiging” (G3). De middelmanager dient in staat te zijn om het enthousiast uit te leggen en het ‘waarom’ te vertellen. “We proberen wel uit te leggen waarom we iets doen” (G6). “Als het goed is, kunnen wij terughalen waarom wij dit zo doen, welk risico daaraan hangt” (G4).

Is de procedure naar behoren geïmplementeerd, dan schort het soms nog aan de opvolging en borging ervan. “We zijn heel goed in nieuwe dingen bedenken, maar we borgen niet dat het gebeurt” (G6). De organisatie heeft behoefte aan “borging van processen die nauwkeurig gevolgd moeten worden” (G4). Zodra mensen merken dat het volgen van processen wordt opgevolgd, neemt de kans dat ze conform die processen werken, toe.

De structuur is vastgelegd in het ImProvia Bedrijf Systeem (IBS). Er wordt gesproken over de (on)gebruiksvriendelijkheid en (on)toegankelijkheid van dit systeem (G3, G4, G5, G7). Nu is voor de

processen een Word-document met hyperlinks voorhanden. Dit wordt niet als gebruiksvriendelijk en toegankelijk ervaren. De kans is groter dat men de structuur opvolgt, indien de structuur gebruiksvriendelijk en toegankelijk is. Een intranet (G4), een handboek voor teamleiders (G3) of structuur per niveau anders aanbieden (G7) zijn ideeën waarover wordt gesproken.

Uit de organisatie komt naar voren dat de begeleiding van de uitvoerende laag niet oneindig is. “Als je een negen-tot-vijf-baantje zoekt met vaste kaders, dan moet je niet bij ons zijn” (G6). Lukt het de medewerker niet om binnen de gestelde kaders te werken, “dan zou een stuk ontwikkeling nodig zijn of praten met de medewerker of de organisatie nog bij hem past” (G3). “Als die begeleiding gebeurd is en men wil het nog steeds niet, dan past men niet bij ons” (G4). “En soms kom je tot de conclusie dat het niet meer past en dan moet je daar ook eerlijk tegen elkaar over zijn” (G5).

Een organisatie die continu in beweging is, in een dynamische markt, vereist dat processen continu tegen het licht worden gehouden. De organisatie zou zich periodiek moeten afvragen of de huidige structuur nog actueel is, aansluit bij de behoeften van het personeel en of men nog de juiste werkzaamheden op een efficiënte manier uitvoert. De mening dat er een gebrek aan continue verbetering van huidige processen is, wordt gedeeld. Uitspraken als “voor mijn gevoel hebben we het continu verbeteren nog niet helemaal ingebed” (G6) en “dat we meer discipline zouden moeten krijgen in het periodiek herzien van de processen” (G3) onderschrijven dat. De wil om de processen continu te blijven verbeteren is aanwezig. De organisatie dient open te staan voor de mening van medewerkers en hier constructief over in gesprek te gaan. De gemene deler is dat er alleen verbeterd moet worden wanneer de energie om te veranderen opweegt tegen de verbetering en niet omdat iemand dat mooier vindt. “Dat moeten dan wel dingen zijn die echt iets verbeteren” (G4). Het moet de organisatie helpen. “Het moet een afweging zijn of het bijdraagt om bijvoorbeeld sneller tot een offerte te komen, meer begrip bij de klant te kweken, interne processen te stroomlijnen of het inzicht te vergroten” (G4). De vraag is, zodra er verbeteringen zichtbaar zijn, hoe men dan kan borgen dat die aangepakt worden. “Daar zie ik een rol voor de middelmanager. Hij moet dat op de kaart zetten” (G6).

De rol van de middelmanager

De veelbesproken positie van de middelmanager benadrukt het belang van de middelmanager in de zoektocht naar de nieuwe balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. De middelmanager wordt gezien als dé aangewezen persoon in de organisatie om maximaal invulling te geven aan deze balans. Voornamelijk zijn positie is hierbij essentieel. Deze positie wordt door twee gesprekspartners treffend samenvattend verwoord. De middelmanager wordt door hen gezien als “verbindingsofficier” (G1) of “de Haarlemmerolie” (G2).

Door deze positie is de middelmanager uitstekend in staat om een vertaalslag te maken van de dynamische omgeving naar de organisatie en vice versa, om “er enerzijds flexibel ... en anderzijds efficiënt mee om te kunnen gaan” (G6). Het contact met de markt is van belang om wendbaar te blijven als organisatie.

Naast de verbinding tussen de markt en de interne organisatie komt duidelijk naar voren dat de middelmanager tevens een essentiële rol vervult tussen de uitvoerende laag en het hogere management. In de eerste plaats fungeert de middelmanager bottom-up. “Hij heeft in ieder geval een ambassadeursfunctie voor zijn mensen te doen” (G1) of “op de rem te kunnen trappen richting het hogere management indien er iets gevraagd wordt als er iets niet of nog niet reëel is” (G2). De middelmanager hoort aan de ene kant de wending waar de organisatie naar toe wil en aan de andere kant verneemt hij wat vanuit de medewerkers komt. “De organisatie kan wel roepen: ‘We gaan linksaf’, maar als ik hoor dat de medewerkers alleen maar rechtsaf willen, kan het nog steeds linksaf worden, maar ik wil het wel

aankaarten" (G6). Een andere bottom-up uiting is het informeren van het hogere management, of "in ieder geval de laag erboven faciliteren in de risico's en kansen die hij ziet" (G2). De middelmanager acteert ook top-down; "hij moet het vermogen hebben om de ideeën, focus en plannen van hoger hand te kunnen vertalen naar zijn team en om draagvlak te creëren" (G2).

Dat de middelmanager voornamelijk de uitvoerende laag dient te faciliteren bij zijn werkzaamheden, voert de boventoon. Dat wil zeggen dat hij aandacht heeft voor de persoon en voor waar zijn mensen mee bezig zijn. Waarom de faciliterende rol van de middelmanager zo relevant is, wordt samenvattend door G1 verwoord. "Die Engineer zit direct op het primaire proces en dat moet doorlopen" (G1). "Die mensen onder hem, dat zijn de waterdragers die de projecten of het werk uit moeten voeren. En die moeten gefaciliteerd worden om hun werk goed te kunnen doen" (G1).

De basisstructuur is generiek en geldt voor de massa. Toch is de organisatie het erover eens: de gewenste mate van structuur verschilt per individu. Op dit vlak is de middelmanager van groot belang. De middelmanager zou moeten weten welke structuur ieder individu nodig heeft of waar ieders grenzen en behoeften liggen. "Dus het is maatwerk" (G1). "Het is aan de middelmanager om af te tasten op welk niveau iemand geïnstrueerd moet worden" (G4).

Om optimaal invulling te kunnen geven aan de positie die de middelmanager vervult, moet hij weten wat er speelt (G1, G3, G5, G6). "Hij moet weten wat speelt in de organisatie om de juiste keuzes te maken" (G3). "Als de middelmanager merkt dat bepaalde vraagstukken blijven terugkomen, dan is het handig dat hij dat bespreekbaar maakt in de organisatie om er vervolgens iets mee te kunnen doen" (G3).

Het gebruik van interne netwerken kan hem hierbij helpen. "Hij moet antennes hebben om te zien of iets lekker loopt of niet. En als hij die antennes niet heeft, dan moet hij zorgen dat hij die antennes krijgt" (G1). De middelmanager zou met regelmaat tijd moet vrijmaken. "Gewoon om een rondje te lopen en een praatje te maken en te kijken hoe het loopt" (G1). Zo kan hij "veel gevoel houden bij wat allemaal speelt en wat eraan komt" (G6), ten gunste van de wendbaarheid. Belangrijkste is: praat met elkaar. "Die projectleiders en teamleiders en die middelmanager: praat met elkaar. Wat speelt er?" (G1).

Wat sterk naar voren komt is, dat de middelmanager de mogelijkheid moet hebben om af te wijken van de structuur of om buiten de kaders te acteren. Voorwaarde hiervoor is "dat het eerst met elkaar wordt afgestemd, voordat je buiten het pad gaat lopen" (G1). Aangezien de organisatie soms snel moet schakelen, betekent dit ook dat "de lijntjes kort moeten zijn, zodat we snel besluiten kunnen nemen" (G1). "Dat ligt aan de speelruimte die hij krijgt. Dan praat je misschien over een stukje mandaat" (G2).

De invulling van de werkzaamheden binnen de kaders worden ongemerkt gestuurd door het uitdragen van een visie door de middelmanager. Om mensen mee te geven waar ImProvia qua bedrijfsvoering voor staat wordt gezien als een relevante taak voor de middelmanager (G2, G3). Met die bagage kunnen mensen de juiste keuzes en beslissingen maken. Er is dan niet zozeer méér structuur nodig om dat te begeleiden, maar meer inzicht in het gedachtegoed. Er is behoefte aan een middelmanager die fungeert als een inspirerende leidinggevende die ook zelf ergens voor staat. Voorbeeldgedrag. De inspirerende voorbeelden worden niet alleen aangezien of aangehoord als een inspirerend verhaal door andere medewerkers, maar het dient ook als handvat (G3). "Het is richtinggevend, vertrouwenwekkend en mensen proberen te ontwikkelen in het nemen van verantwoordelijkheid en zelfstandigheid" (G5).

Verantwoordelijkheid van de uitvoerende laag

Ondanks dat zijn bijdrage significant is, leeft de opvatting dat de middelmanager niet alléén verantwoordelijk is voor een juiste balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. De verantwoordelijkheid ligt ook bij de uitvoerende laag of de “waterdragers” (G1).

Er wordt over gesproken dat de uitvoerende laag een zekere verplichting heeft in het halen van informatie en melden van behoeften, vragen en stagnaties. “De mensen die roepen dat ze niets weten, zijn ook wel degene die er geen moeite voor doen” (G6). “Indien je als werknemer last hebt van te weinig structuur, dan moet je de Bühne op (G3)” en niet zo van: “gooi het over de muur en jij lost het maar op” (G1). Er hoort wel een bepaalde vorm van vertrouwen te zijn. “Dat iemand dus ook werkelijk, als hij ergens mee zit, makkelijk naar zijn manager toe kan gaan met wat er speelt en sparren over wat een goede oplossing zou zijn” (G1). Dat de uitvoerende laag deels verantwoordelijkheid draagt, is niet zo verwonderlijk. Zij zijn immers de mensen met de benodigde vakkennis. “Daar rekening ik wel voor een deel op de verantwoordelijkheid van mensen, want wie ben ik om te bepalen dat men op hun vakgebied een bepaalde ontwikkeling moet volgen” (G6). “We willen allemaal hulp bieden, maar mensen moeten ook snappen dat ze zelf moeten gaan nadenken over hoe zou ik het willen en kunnen oplossen” (G5). Wat leeft onder de uitvoerende laag is dat ze niet de vrijheid voelen om daarmee bezig te zijn. “Het lijkt wel alsof mensen avers worden tegen dingen, omdat ze gewoon te veel te doen hebben. Of is het een gevoel dat ze te veel te doen hebben” (G5). Dat de uitvoerende laag niet de tijd neemt om te reflecteren op zijn werk, gaat ten koste van de flexibiliteit. “Ze voelen die ruimte niet wat dat betreft” (G4).

Motivatie, bevlogenheid en vertrouwen lijken drie relevante pijlers ten gunste van flexibiliteit. “Op het moment dat jij de mensen gewoon goed gemotiveerd hebt, dan is de flexibiliteit veel makkelijker te creëren” (G1). De middelmanager dient de uitvoerende laag te faciliteren en te motiveren. De middelmanager dient de tijd te nemen om een rondje langs de velden te maken. Dit zorgt ervoor dat mensen zich gehoord voelen en het verlaagt de drempel voor de uitvoerende laag om te praten. “Als je alles gekaderd hebt en mensen nergens bij betreft dan is de bevlogenheid ook minder” (G3). Medewerkers die minder bevlogenheid tonen, acteren minder flexibel. De flexibiliteit van de organisatie zit immers in elk individu. Ook een bepaalde vertrouwensband draagt bij aan flexibiliteit. “Uiteraard moet dat wederzijds zijn, dan geeft dat ook veel meer ruimte om, ondanks structuren die je nodig hebt, ook een bepaalde vrijheid in denken en doen te creëren” (G1).

In hoeverre de uitvoerende laag omgaat met een bepaalde mate van structuur is sterk afhankelijk van de mate van vakmanschap. Aan de kant van de middelmanager is leiderschap nodig om afgestemd op elk individu kaders te stellen en te faciliteren voor individuele structuren. Aan de kant van de uitvoerende laag wordt dit gevormd door vakmanschap. “De ontwikkeling van mensen binnen hun vakmanschap is er ook absoluut een, maar dat doen mensen vaak zelf al wel. We moeten af van die verstoringen ten aanzien van de efficiëntie binnen het vakmanschap” (G6).

4.2 De zoektocht naar nieuwe handelingsmogelijkheden

De behoefte aan meer structuur, de variëteit in de behoefte, het handelen conform de structuur, de rol van de middelmanager en de verantwoordelijkheid van de uitvoerende laag zijn de thema's die wat speelt in de organisatie, representeren.

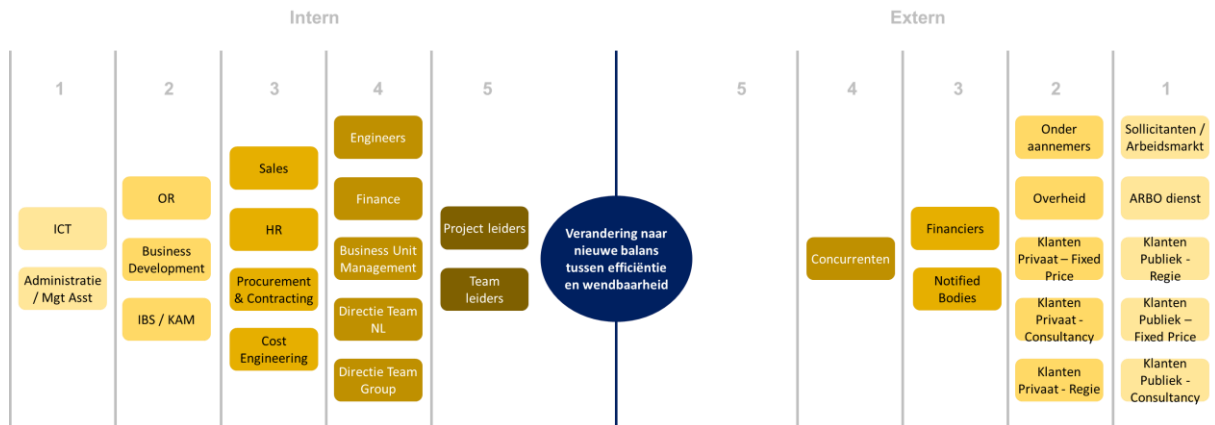
De tweede fase van handelingsonderzoek, volgens Boog (2011), staat in het teken van het ontwerpen van nieuwe handelingsscripts die de onmacht, de stagnatie of het problematisch gedrag kan doen veranderen

in verbeterd handelen. In dit kader hebben diverse betrokkenen naar aanleiding van wat speelt in de organisatie in workshops toegewerkt naar de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen, afspraken, of handelingsscenario's.

Wie hebben invloed op de kwestie

Om het vraagstuk hoe de middelmanager optimaal invulling kan geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid beter te kunnen duiden is het van belang om helder te krijgen welke groepen/mensen invloed hebben op die kwestie. In een workshop is hier met betrokkenen aandacht aan besteed. Hierbij is de kwestie veralgemeniseerd tot 'de verandering naar nieuwe balans tussen efficiëntie en wendbaarheid'. Allereerst zijn alle groepen/mensen die invloed uitoefenen op de kwestie genoteerd op een groot vel. Nadat er overeenstemming was over de compleetheid van de lijst, is bedacht om er enige structuur in aan te brengen.

Om deze discussie te starten is een model getoond dat de 'krachten' indeelt in krachten die een positieve uitwerking zouden hebben op de kwestie en krachten die een remmende werking zouden uitoefenen. Al snel komt de groep tot de conclusie dat deze indeling niet passend is, aangezien binnen een groep mensen verschillend gedacht kan worden over de kwestie. Er is besloten om de 'krachten' te rangschikken op de mate van invloed op de kwestie. De groepen zijn ingedeeld langs een vijfpuntsschaal. Hierbij is 1 een geringe en 5 een grote invloed. Na deze indeling is onderscheid gemaakt of de kracht intern of extern van aard is. In Figuur 1 is de resultante van de workshop weergegeven. Hierin is te zien dat de projectleiders en teamleiders een grote invloed uitoefenen op de kwestie. Daar waar het vestigingsmanagement en de directie zijn ingedeeld in '4', scoren de teamleiders en projectleiders een '5'. Dit beargumenteert het belang om de teamleiders en projectleiders, in relatie tot de kwestie, te betrekken.



Figuur 1: Krachtenveld op de kwestie

Ook heerst er een groot verschil van mening over de rollen die tot het middelmanagement gerekend kunnen worden. Naast de vestigingsmanager blijken de teamleiders en de projectleiders een significante rol te vervullen. "Ik zie zo'n projectleider dan ook heel dicht schurken tegen zo'n middelmanager" (G1). Er heerst ook nog een hoop onduidelijkheid over de rol van de teamleider. "We hebben wel een functieprofiel, maar niet echt iemand die een beeld heeft bij de rol op zich. Wat houdt die rol nou precies in? Wat is de visie van wat een teamleider nou eigenlijk zou moeten doen. En dan is er ook nog overlap met het vestigingsmanagement" (G3).

Er blijkt niet een eensluidende definitie te onderkennen van de middelmanager. Uiteindelijk is vastgesteld dat de kwestie niet vraagt om één persoon aan te wijzen als het middelmanagement. Een brede laag in de

organisatie draagt verantwoordelijkheid voor hetzelfde issue. Elke leidinggevende binnen die brede laag vervult op zijn niveau en binnen zijn domein een significante rol in de organisatie. Hierom is de definitie van de middelmanager in de organisatie als volgt vastgesteld: *de middelmanager is elke leidinggevende met iemand in de uitvoering onder hem en een andere leidinggevende boven zich.*

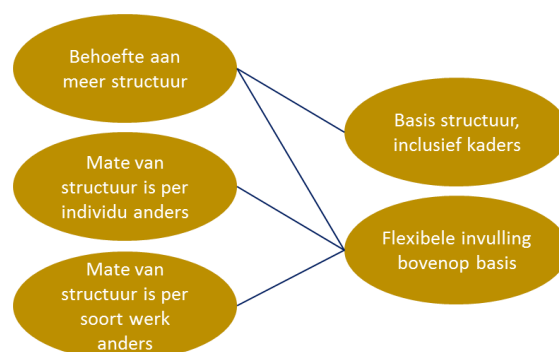
Flexibele invulling bovenop generieke basis

Met betrekking tot de mate van structuur zijn er drie inzichten: er is behoefte aan meer structuur, de mate van structuur is per individu verschillend en de mate van structuur is per soort werk anders. Deze drie fenomenen zijn uit de organisatie te herleiden. “Veranderingen in de markt, wil niet zeggen dat je veranderingen in je organisatie hoeft te hebben. Ik denk dat er een stabiele basis moet zijn voor medewerkers” (G2). “Anders kan je volgens mij niet goed opereren” (G1). “Ik denk dat je de kern, de basishandeling moet structureren en dusdanig aanpassen dat je die wendbaarheid ook houdt” (G2). Die standaarden en die structuur zijn belangrijk. “De kwaliteit gaat erop vooruit indien er structuur is” (G5). “Je zou een minimale invulling kunnen voorschrijven” (G7). “Maar op het moment dat je procedures moet gaan gebruiken om de boel in toom te houden, ben je eigenlijk al verkeerd bezig” (G1).

De behoefte aan meer structuur leidt tot de wenselijke aanwezigheid van een basisstructuur, inclusief kaders. Ondanks de variëteit in het werk wordt er namelijk toch waarde gehecht aan een bepaalde basisstructuur, om houvast te hebben. Die basisstructuur omvat bijvoorbeeld een onderverdeling in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en generieke, verplichte processen.

De variëteit in de mate van structuur per individu vraagt om een flexibele invulling bovenop die vastgestelde en generieke basis. Ook de variëteit in de mate van structuur per soort werk leidt tot een flexibele invulling bovenop de basisstructuur. Die flexibele invulling lijkt te bestaan uit kaders waarbinnen medewerkers enigszins vrij kunnen acteren. “Dat ze enerzijds weten wat de ruimte is waarbinnen ze zelf kunnen beslissen, maar we mogen ook wel het vertrouwen hebben dat ze binnen die kaders werken” (G3). “Zolang het op een gegeven moment niet buiten de belangrijkste paden loopt, prima” (G1).

Dat de behoefte aan meer structuur leidt tot de wenselijke aanwezigheid van een basisstructuur en de variëteit in de mate van structuur vraagt om een flexibele invulling bovenop die vastgestelde en generieke basis, heeft in de workshop geresulteerd in de verbanden zoals weergegeven in Figuur 2.

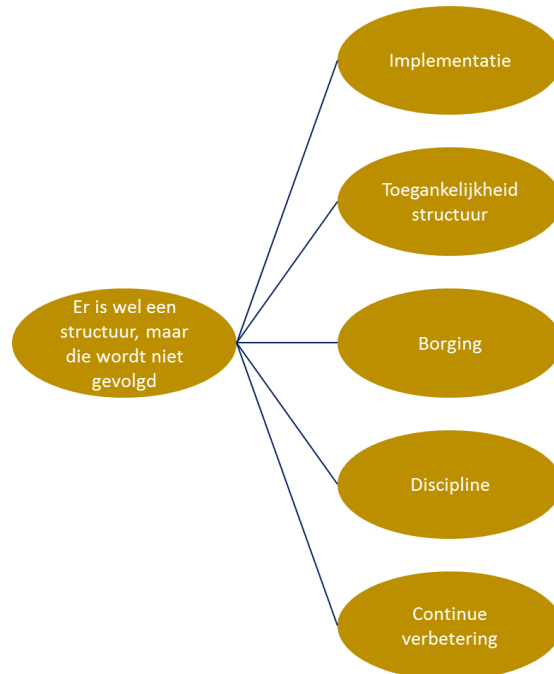


Figuur 2: Basisstructuur met flexibele kaders

Handelen conform de structuur gaat verder dan discipline

Een ander fenomeen dat speelt in de organisatie is, dat er wel structuur is, maar dat deze niet of onvoldoende wordt gevolgd. De primaire reactie op het feit dat de structuur niet wordt gevolgd is dat het een kwestie van discipline is. Discipline van de uitvoerende laag om te handelen conform de

geïmplementeerde structuur. Zodra er uitvoeriger op in wordt gegaan, lijkt dit er zeker toe te doen, maar niet het enige. Het betreft ook de discipline van het middelmanagement om dit te borgen. De discussie wordt rijker. Aan het feit dat er een bepaalde structuur is en dat deze niet wordt gevolgd hangen meerdere aspecten. In de workshop is hier, zoals weergegeven in Figuur 3, implementatie, toegankelijkheid, borging, discipline en continue verbetering aan gekoppeld.



Figuur 3: Handelen conform de structuur

De aanwezigheid van structuur, wil nog niet zeggen dat deze geïmplementeerd is in de organisatie. Implementatie gaat verder dan een mailtje sturen. Als voorbeeld wordt genoemd dat training een relevant onderdeel is van gedegen implementatie. De groep is het erover eens dat een gedegen effectuering en communicatie een positieve uitwerking heeft op het volgen van de structuur.

Niet alleen implementatie is van belang. Uit de workshop komt duidelijk naar voren dat wanneer de organisatie het noodzakelijk acht dat mensen werken volgens een structuur, dan moet die structuur ook eenvoudig en toegankelijk zijn. De processen zijn nu toegankelijk via één document met hyperlinks. Een engineer heeft echter maar een aantal processen nodig om zijn werk te kunnen uitvoeren. Die grote hoeveelheid processen, inclusief irrelevante, voelt misschien wel als te afschrikkend om er überhaupt naar te kijken. De kans is groter dat men de structuur volgt indien deze voor hem gebruiksvriendelijk en toegankelijk is. Daarna kan gerechtvaardiger aanspraak worden gedaan op de discipline van de uitvoerende laag om conform de basisstructuur te handelen. Als voorbeeld voor gebruiksvriendelijkheid wordt genoemd dat het onmiskenbaar duidelijk moet zijn voor de gebruiker wat het nut en de noodzaak van de structuur voor hem als individu is en hoe het hem helpt. Ook eenvoud wordt genoemd als factor die bijdraagt aan de gebruiksvriendelijkheid.

Naast implementatie, toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid is borging essentieel om ervoor te zorgen dat er conform de structuur gewerkt wordt. Wordt de uitvoering van processen niet opgevolgd, gecontroleerd of geborgd dan is de kans groot dat men niet conform het vastgestelde en generieke proces handelt. In de huidige structuur wordt reeds aandacht besteed aan de borging van het volgen van de processen. Zo is een collegiale toetsing voorgeschreven in het ontwerpproces. De vraag is hoe geborgd

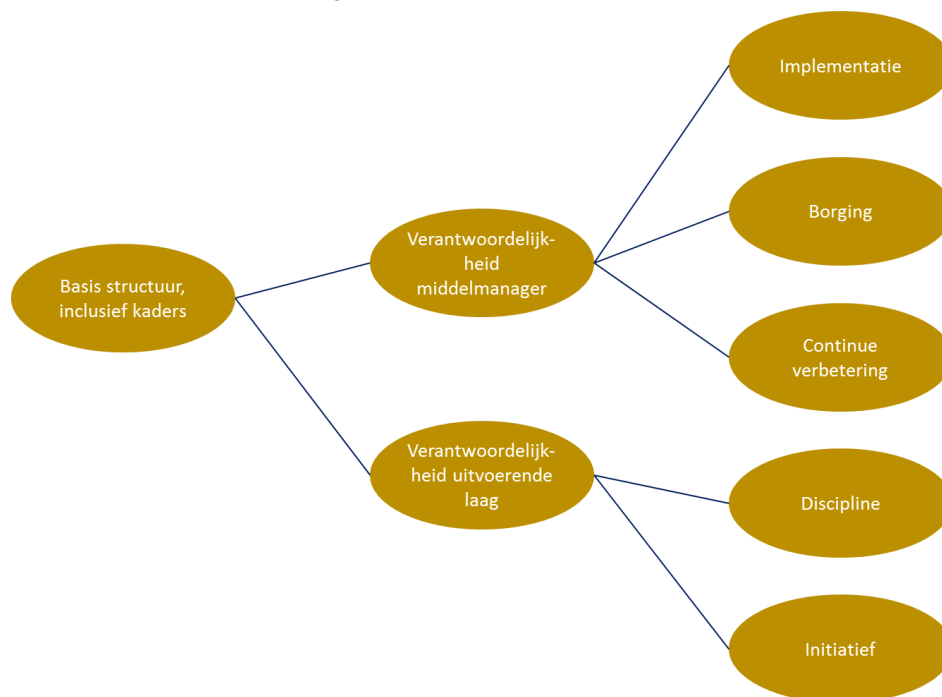
wordt dat de collegiale toetsing plaatsvindt, ondanks dat het is vastgelegd. De discussie wordt gevoerd dat een aantal items afgedwongen kunnen worden door de systemen. (ICT-)systemen dragen niet alleen bij aan de borging, maar ook aan de efficiëntie, de eenvoud en de toegankelijkheid van structuur. Daar waar het volgen van het proces niet afgedekt wordt door dergelijke systematische verankering, is het de verantwoordelijkheid van de middelmanager om dat op te volgen.

Tot slot heeft de groep overeenstemming bereikt over dat continue verbetering een positieve uitwerking heeft op het volgen van de structuur. Door continue herziening van de basisstructuur wordt maximale aansluiting gevonden met de behoeften van de organisatie met betrekking tot de mate van structuur. Het zorgt voor continue afweging van structuren die ondergebracht moeten worden in de basis en die afhankelijk van individu of soort werk als flexibele invulling beschouwd kunnen worden. Hierdoor wordt maximaal bijgedragen aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Verder analyserend blijkt de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid van de middelmanager en de uitvoerende laag te zijn. In Figuur 4 is de gedeelde verantwoordelijkheid van de middelmanager en de uitvoerende laag aangaande de basisstructuur weergegeven.

Met betrekking tot de basisstructuur is de middelmanager vanuit zijn domein verantwoordelijk voor een gedegen implementatie, borging en continue verbetering. De zorg voor de toegankelijkheid van de structuur is nog steeds aanwezig in het domein van de middelmanager, maar ondergebracht onder implementatie. De discipline van de middelmanager is ondergebracht onder borging. De aandachtsgebieden, aspecten van invloed of verantwoordelijkheden van de uitvoerende laag ten aanzien van de generieke basisstructuur hebben betrekking op de discipline om de basisstructuur te volgen en het initiatief nemen tot continue verbetering.



Figuur 4: Gedeelde verantwoordelijkheid aangaande de basisstructuur

Ook ten aanzien van de flexibele invulling bovenop de generieke basis wordt de opvatting gedeeld dat de middelmanager en de uitvoerende laag een gedeelde verantwoordelijkheid dragen. Dit is weergegeven in Figuur 5. De aandachtsgebieden of verantwoordelijkheden van de middelmanager ten aanzien van de flexibele invulling bestaat uit vier aspecten.

Ten eerste moet de middelmanager weten wat speelt in de organisatie om een gedegen invulling te kunnen geven aan de variërende behoefte aan structuur en om horizontale en verticale vertaalslagen te maken van dat wat speelt naar andere delen van de organisatie. Ten tweede is, in aansluiting hierop, vastgesteld dat het de verantwoordelijkheid van de middelmanager is om afgepaste kaders en structuren aan te reiken aan zijn mensen. Bij deze verantwoordelijkheden horen ook bevoegdheden. In dit geval is dit uitgedrukt in de mogelijkheid om van kaders af te wijken; het derde aspect. De middelmanager zal een zekere vrijheid in handelen moeten ervaren om maximale wendbaarheid te bewerkstelligen. Tot slot is de middelmanager verantwoordelijk voor het uitdragen van een visie. Dit zorgt ervoor dat minder structuur nodig is, omdat mensen acteren vanuit een overeenkomstig gedachtegoed.

Vanuit de uitvoerende laag gezien komt het erop neer dat de uitvoerende laag tijdig behoeften, stagnaties, vragen en knelpunten adresseert en informatie proactief haalt. Afhankelijk van de taakvolwassenheid van de uitvoerende laag dienen middelmanagers dit in meerdere of mindere mate te faciliteren. Voor zijn mensen die moeite hebben om uit zichzelf informatie te halen of behoeften, vragen en stagnaties te melden, zou de middelmanager een laagdrempelig podium kunnen bieden. Het is immers aan de leidinggevende om zijn mensen te faciliteren, te motiveren en te controleren.



Figuur 5: Gedeelde verantwoordelijkheid aangaande de flexibele invulling

Leiderschapsprogramma

Om optimaal invulling te kunnen geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid gaat het om de afstemming van de mate van structuur op de gedeelde verantwoordelijkheid en invloed. Te weinig structuur heeft een negatief effect op de efficiëntie én op de wendbaarheid. Men voelt zich vrij, maar onzeker. Het wekt de schijn van maximale wendbaarheid, maar werkt zelfs verlamdend. Te veel structuur vergroot wellicht de efficiëntie, maar vermindert de wendbaarheid. Men voelt zich te beperkt, wat afbreuk doet aan eigenaarschap en creativiteit. Het onderscheidend vermogen van de organisatie is het ontwikkelen van klantspecifieke oplossingen. De structuur moet niet de mensen die dat mogelijk maken belemmeren. Het bereiken van de balans zit dus niet in de basisstructuur, maar in de individuele behoefte. Een middelmanager moet zich hierom kunnen inleven in de ander, zodat hij aan kan voelen welke mate van structuur iemand nodig heeft en met wie hij op welke manier de dialoog moet voeren. Dat betekent dat men als leidinggevende een sociale en filosofische inslag moet hebben om iemand te willen en te kunnen helpen. Dit bereikt de middelmanager niet door 'zijlijmanagement' toe te passen. Het gaat erom je teamlid te willen begrijpen en daar ook de dialoog mee te hebben hoe je hem het beste kunt helpen om zijn werk zo goed mogelijk te doen. Dan komt het aan op leiderschap. Leiderschap is als samenvattend aspect weergegeven in Figuur 5. Leiderschap gaat hierbij over het vermogen om te bepalen welke kaders iemand nodig heeft, zodat hij zich vrij én zeker voelt. Het vermogen om dit soort leiderschap toe te kunnen passen, zal ontwikkeld moeten worden. Het is immers niet wenselijk om het tekort aan leiderschap te compenseren in de basisstructuur. Dan gaat namelijk de flexibiliteit verloren. Er kan verteld worden wat leiderschap inhoudt, opleidingen en trainingen kunnen verzorgd worden, maar dit zal slechts de theorie doen beklijven, niet zozeer de ontwikkeling van het inlevingsvermogen om het toepasbaar te krijgen. De vraag is verder of situationeel leiderschap geïmplementeerd kan worden. De discussie centreert zich rond het inzicht dat veel meer aandacht besteed moet worden aan wat verwacht wordt van leiders in de praktijk, dan theoretisch te vertellen wat het inhoudt. Net zoals elke middelmanager met zijn mensen regelmatig de dialoog voert, dienen de middelmanagers onderling op regelmatige basis de dialoog te hebben over leiderschap. In de onderlinge dialoog wordt aandacht besteed aan wat verstaan wordt onder leiderschap, hoe men wil dat leiderschap binnen ImProvia getoond wordt, wat leiderschap betekent in relatie tot de kernwaarden en hoe een middelmanager dat vertaalt naar zijn (project)team. Daarnaast gaat het in op het gezamenlijk werken aan voorbeeldgedrag. Indien de middelmanager iets wil bereiken dan moet hij het ook uitdragen. Onderwerp van gesprek is dat wat de middelmanager wil uitdragen en hoe hij dat doet.

Deze ontwikkeling van leiderschap onder de middelmanagers is niet een kwestie van eenmalige implementatie, maar een continu proces. Er moet voor gezorgd worden, dat die mensen om tafel zitten om te activeren dat over die inzichten wordt nagedacht. Dit resulteert in een leiderschapsprogramma, waarbij concreet, tastbaar en planmatig gezorgd wordt dat de dialoog over leiderschap gevoerd wordt.

4.3 Implementeren en testen van verbeterd handelen

Uit de eerste en tweede fase van dit onderzoek is naar voren gekomen dat de middelmanager door situationeel leiderschap toe te passen de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid kan beheren. In de derde fase van handelingsonderzoek volgens Boog (2011) wordt ingegaan op de wijze waarop de implementatie van het leiderschapsprogramma en het testen van het effect ervan plaatsvindt. In deze paragraaf staat beschreven hoe de organisatie hier invulling aan geeft.

Implementeren van het leiderschapsprogramma

De kracht van het programma ligt in de continuïteit. Het moet een doorlopend proces worden. Iedere leidinggevende moet terecht komen in het proces. De borging van het leiderschapsprogramma beperkt zich voornamelijk tot de vraag naar eigenaarschap. Dit is primair belegd bij de algemeen directeur. Zijn rol is zorgen dat er een planning komt van het leiderschapsprogramma. Dit resulteert in een terugkerend leiderschapsjaarprogramma.

Het implementeren en effectueren van het leiderschapsprogramma gaat verder dan het plannen van de bijeenkomsten. Het heeft ook betrekking op de wijze waarop het leiderschapsprogramma vormgegeven wordt, hoe de samenstelling van deelnemers eruit ziet en wat de inhoud van het programma is.

Het leiderschapsprogramma bestaat uit netwerk- en intervisiebijeenkomsten waarbij hiërarchisch overeenkomstige leidinggevendens aanwezig zijn. De sessies worden gegroepeerd in deze horizontale lijnen, zodat de dialoog ook betrekking heeft op de gewenste invulling van leiderschap op dat niveau. Zo bestaan bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten op het niveau van projectleiders/teamleiders en sessies op het niveau van vestigings-/projectdirectie. Door op verschillende niveaus in de organisatie de dialoog te voeren is het eenvoudiger om het juiste abstractieniveau te waarborgen en wordt daarnaast een veilig podium gecreëerd voor de aanwezigen om hun kwetsbaarheid ten aanzien van leiderschap te tonen. Dit gebeurt niet zo snel als de sessies bestaan uit een hiërarchische mix, oftewel een selectie uit de verticale lijn.

Leiderschap in de verticale lijn wordt bewaakt door de reguliere overlegstructuren en de frequente interactie tussen de leidinggevende en zijn mensen. Door op reguliere basis te spiegelen en te reflecteren krijgen leidinggevendens gevoel bij de wijze waarop de leidinggevende onder hen casussen afhandelt.

De inhoud van het programma heeft betrekking op het delen van relevante theorie, praktijkgerichte trainingen, het voeren van dialogen en intervisie.

Alvorens gestart wordt met het voeren van de dialoog omtrent leiderschap wordt eerst een fundament gelegd. Dit bestaat uit het delen van theoretische inzichten met betrekking tot situationeel en mensgericht leiderschap. Het delen van de theorie gebeurt in een plenaire sessie waar, in tegenstelling tot de vervolgsessies, alle niveaus van leidinggevendens tegelijkertijd aanwezig zijn. Dit creëert een duidelijke kick-off, een generieke basis en een uniforme definitie van leiderschap.

Vervolgens wordt aandacht besteed aan leiderschap binnen de organisatie. Dit om te bepalen wat de organisatie zelf relevant vindt omtrent leiderschap. Hierbij worden de kernwaarden als kapstok en referentiekader gebruikt om de dialoog voeren. Vanuit de kernwaarden belicht men het thema leiderschap, zodat de dialoog gevoerd wordt over hoe de organisatie zich wil profileren en hoe leiderschap hier binnen past. Het gaat erom wat de organisatie als leiderschapscultuur wil hebben; het leiderschap moet passen bij de organisatie. Zodra helder is wat verstaan wordt onder leiderschap, wordt de dialoog gevoerd aan de hand van praktijkcasussen. Hoofdonderwerp van gesprek is de bespreking van het gewenste leiderschapsgedrag met betrekking tot de praktijkcasus. Hierbij kunnen de kernwaarden en de theorie wel aangehaald worden.

Om het repeterende karakter van het programma te borgen is het vervolgens zaak dat de aanwezigen zelf casussen inbrengen. De vorm van het programma transformeert dan meer naar intervisie. Om te borgen dat het nuttige sessies worden, zou de intervisie gefaciliteerd kunnen worden, eventueel door een extern begeleider.

Naast het delen van theoretische inzichten, discussies en intervisie dragen praktijkgerichte trainingen bij aan het ontwikkelen van de gewenste vaardigheden. Hierbij kan gedacht worden aan een rollenspel. Dit helpt de leidinggevenden in de organisatie om de gedeelde inzichten in de praktijk te brengen en mensen te bekwamen in andere leiderschapstijlen dan zijn eigen, primaire stijl.

Testen van het effect

Door de organisatie is vastgesteld dat het implementeren van een leiderschapsjaarprogramma essentieel is, omdat daarmee de middelmanagers competentier worden om situationeel leiding te geven. Hierdoor worden ze in staat gesteld om een afgestemd kader aan te bieden aan hun mensen. Dit heeft een positief effect om de optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid te vinden. De wijze waarop getest wordt of het leiderschapsjaarprogramma het gewenste effect bereikt, staat hierna uitgewerkt.

Hoewel moeilijk te relateren, valt het effect van het leiderschapsjaarprogramma te testen aan de hand van 'harde' meetwaarden.

Ten eerste valt het terug te zien in de medewerkerstevredenheid. Dit wordt getoetst in een jaarlijks terugkerend Medewerker Tevredenheid Onderzoek (MTO). Hierin worden vragen gesteld rondom leiderschap en kernwaarden. Het geeft de beleving van de medewerker ten aanzien van leiderschap weer en geeft inzicht in hoe de medewerker vindt dat zijn leidinggevende functioneert. Het biedt reflectie vanuit de medewerker. Naast de uitkomsten van het MTO is het effect van het leiderschapsjaarprogramma zichtbaar in de ongewenste uitstroom van medewerkers.

Ook in klanttevredenheid is het effect meetbaar. Hoewel dit lastiger is, omdat er andere belangen spelen, dekt de algemene tendens van de klanttevredenheid de mate waarin de organisatie in staat is om in te spelen op veranderingen in de markt.

Naast medewerker- en klanttevredenheid zou het leiderschapsprogramma positief effect hebben op de resultaten van de organisatie. Een van de zichtbare effecten is de neerwaartse trend in de faalkosten. De mening wordt gedeeld, dat het lastig is om de resultaten van de organisatie te relateren aan het leiderschapsprogramma.

Tot slot kan middels de uitkomsten van de coachingscyclus het effect van het leiderschapsprogramma getest worden. In de coachingscyclus vindt toetsing van de kernwaarden en het functioneren van leidinggevenden plaats. In de loop van de jaren zou een positieve trend in de score op deze aspecten zichtbaar moeten zijn.

Naast voorgenoemde 'hardere' meetwaarden, zijn ook 'zachtere' mechanismen in het leiderschapsjaarprogramma zelf ingebouwd. Door middel van periodieke evaluatie en reflectie wordt besproken of het programma een positieve bijdrage levert aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Het inbedden van deze evaluatie en reflectie helpt tevens om het programma te verbeteren en de continuïteit ervan te borgen. Door tijdens de sessies na te gaan of iemand aanhaakt of niet, wordt op individueel niveau getoetst of het programma effect heeft.

4.4 Analyse

Binnen handelingsonderzoek volgen het verzamelen, verwerken en analyseren van informatie elkaar iteratief en kortcyclisch op. Samen met betrokkenen, die onderdeel zijn van het systeem waarbinnen het onderzoek plaatsvindt, is dit proces doorlopen. In dit deel wordt nader ingegaan op de verbanden tussen de bevindingen.

Verskillende abstractieniveaus in de verantwoordelijkheid

De bevindingen uit de eerste fase van het handelingsonderzoek tonen wat speelt in de organisatie. De gesprekken, observaties en actieprogramma's bevestigen dat de grondhouding van mensen in de organisatie rationeel gedreven en resultaat- en oplossingsgericht is. Diezelfde grondhouding is oorzaak van de drang om dingen te implementeren, af te vinken en te concretiseren. Bij de ontwikkeling van nieuwe handelingsscripts, in de tweede fase, is dan ook veel aandacht uitgegaan naar de implementatie, borging en continue verbetering van de basisstructuur. De collectieve participatie, interactie en iteratie hebben uiteindelijk geleid tot de noodzaak om de managementcognitie te ontwikkelen. Een uitkomst van een andere orde. Ook de aandachtsgebieden van de uitvoerende laag zijn met betrekking tot de basisstructuur van een andere orde dan het aspect taakvolwassenheid. In de aandachtsgebieden van de middelmanager en de uitvoerende laag ten aanzien van de basisstructuur of flexibele invulling zit dus verschil in abstractieniveau. Borging is tastbaar, meetbaar en staat dicht bij een rationele oplossing. Leiderschap vraagt om een andere mate van abstract werk- en denkniveau. Het leiderschapsprogramma activeert en stimuleert de organisatie om op het gewenste abstractieniveau te acteren. Leidinggevend worden competentier om, afhankelijk van de taakvolwassenheid van hun mensen, niet zomaar te vertellen wat men moet doen (rationeel), maar juist hun mensen in staat te stellen om erover na te denken en te laten ondervinden om binnen de kaders te acteren (cognitief).

De taakvolwassenheid van de middelmanager

Bij de zoektocht naar nieuwe handelingsscripts is in eerste instantie in kaart gebracht wie invloed hebben op de kwestie. Hieruit blijkt dat de projectleiders en de teamleiders, naast de directie en het vestigingsmanagement, een significant belang hebben bij en aanzienlijke invloed uitoefenen op de verandering naar een nieuwe balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Dit heeft geresulteerd in een ruime definitie van de middelmanager. Mede vanwege deze vaststelling komt een tekort aan leiderschap in de onderste regionen van het middelmanagement aan het licht en is de noodzaak tot ontwikkeling van de managementcognitie aangaande leiderschap vastgesteld. Dit legt een duidelijk verband bloot tussen de taakvolwassenheid van de middelmanager en zijn vermogen om situationeel en mensgericht leiderschap toe te passen. Voor elk niveau van leidinggevende geldt het construct dat de invulling van leiderschap ten aanzien van de individuele kaders afhankelijk is van de taakvolwassenheid van zijn mensen, die op hun beurt weer leidinggevende kunnen zijn. De taakvolwassenheid van de middelmanager is van belang bij de bevinding dat de middelmanager de mogelijkheid moet hebben om van kaders af te wijken. Dit is iets wat de middelmanager moet ontwikkelen. De middelmanager moet immers eerst volgens het lijntje kunnen lopen, voordat hij ervan af kan wijken. Een ander aspect ten aanzien de taakvolwassenheid van de middelmanager is te vinden in de bevinding dat de middelmanager moet weten wat er speelt. Weten wat er speelt heeft betrekking op het stimuleren van interne netwerken, het praten met elkaar en het maken van een rondje 'langs de velden' door de middelmanager. Weten wat er speelt heeft, vanwege de positie van de middelmanager, zijn uitwerking in vele richtingen. De middelmanager is in staat om vertaalslagen te maken van de markt naar de interne organisatie en om de diverse afdelingen en niveaus in de organisatie

met elkaar te verbinden. Het is tot slot een voorwaarde voor de middelmanager om situationeel leiderschap toe te kunnen passen. De relatie tussen taakvolwassenheid en leiderschap komt verder tot uiting in het aanreiken van een afgestemd kader aan zijn mensen. Hierbij komt het aan op empathie, vertrouwen en motivatie. De taakvolwassenheid van de middelmanager heeft ook effect op de mate waarin sociale relaties een positieve bijdrage leveren aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Het leiderschapsprogramma creëert horizontale relaties en optimaliseert coaching in de verticale lijn om vertrouwen, ondersteuning en erkenning te stimuleren. Door het leiderschapsprogramma wordt in de horizontale lijn tussen deze leidinggevende posities in de organisatie meer consistentie in de leiderschapscultuur bewerkstelligd. De mate waarin de sociale relaties hun effect hebben op de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid is afhankelijk van het vermogen van de middelmanagers om situationeel en mensgericht leiderschap toe te passen. Een leidinggevende die te resultaatgericht werkt, verliest al snel de onderlinge relaties uit het oog of heeft te weinig oog voor het sociale kapitaal. Leiderschap heeft betrekking op het vermogen om hier harmonie in te vinden. De middelmanager is hierdoor sneller in staat om sociale relaties op te bouwen, te onderscheiden, te faciliteren en te gebruiken. Deze sociale relaties kunnen invloed, controle en macht geven. Het leiderschapsprogramma is het middel om de leidinggevende posities te ‘empoweren’ om hier optimaal invulling aan te geven.

Continue balans door structurele verandering

Uit het proces en de resultaten valt op te maken dat de benadering van de verandering een evenwichtige vermenging is van een geplande en ongeplande verandering. De planmatige aanzet maakte gedurende het onderzoek meer plaats voor een emergent proces. In co-creatie met anderen is toegewerkt naar de ontwikkeling van nieuwe handelingsscripts om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Er is expliciet ruimte gemaakt voor andere perspectieven door gesprekken aan te gaan met medewerkers uit alle lagen van de organisatie en hen te betrekken bij het verdere traject. Het onderwerp is gaan leven in de organisatie. Zonder druk van de onderzoeker zijn er door onderlinge interactie en ongepland samenkomen van individuen nieuwe inzichten boven tafel gekomen. Dit sociale proces, van doorgaande interactie tussen mensen, is de drijvende kracht achter de structurele verandering. Het leiderschapsprogramma is erop gericht om dit voort te zetten en continu aandacht te hebben voor de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid op alle niveaus van de organisatie.

5 Discussie, conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk start met een discussie aangaande het onderzoeksproces, mijn bevindingen en analyse en verbanden met de literatuur. Vervolgens worden de conclusies en enkele aanbevelingen gegeven. Daarna wordt ook de relatie met de oorspronkelijke probleemstelling gelegd. Tot slot wordt de reflectie op het onderzoek uiteengezet. Hierbij wordt teruggekeken op de effecten van het onderzoek voor de organisatie, de rol van de onderzoeker en de beperkingen van het onderzoek.

5.1 Discussie van de bevindingen en literatuur

In deze paragraaf staat de discussie van de bevindingen en de literatuur centraal.

De bevindingen en de literatuur tonen overeenkomsten met betrekking tot de mate van structuur in relatie tot efficiëntie en wendbaarheid. Structuren zijn nodig om efficiënt te kunnen werken, mensen houvast te bieden en risico's te beheersen (Yukl, 2008; Feldman & Pentland, 2003). In aansluiting op de studies van Feldman (2000) en Taylor en Helfat (2009) leeft ook in de organisatie het inzicht dat een bepaalde mate van structuur niet alleen een positief effect heeft op efficiëntie, maar ook op de wendbaarheid van de organisatie. Deze uitkomst is in strijd met de uitkomst van Raisch (2008) die aangeeft dat mechanische organisaties en structuren de wendbaarheid belemmeren. Juist het standaardiseren van bepaalde processen, het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de wijze waarop een organisatie inspeelt op de dynamische en onvoorspelbare omgeving, draagt bij aan een wendbare en efficiënte organisatie. Hoewel in de literatuur door Volberda (1996) en Davis *et al.* (2009) nuanceverschillen aanzien van de mate van structuur besproken wordt, is men in de organisatie hier meer uitgesproken over. De basisstructuur geldt voor de massa, maar de mate van structuur per individu verschilt. Vanwege de variëteit in deze behoefte worden middelmanagers geconfronteerd met de paradoxale spanningen aangaande efficiëntie én wendbaarheid (Davis *et al.*, 2009; Adler *et al.*, 1999; Volberda, 1996; Biedenbach & Söderholm, 2008). Hoewel de literatuur aandacht besteedt aan het beheren van de werkprocessen ten gunste van de balans (Yukl en Lepsinger, 2005), is het minder expliciet dan uit dit onderzoek ten aanzien van de implementatie, toegankelijkheid en borging van de structuur, blijkt. Uit de bevindingen komt wel naar voren, in overeenstemming met Adler *et al.* (1999), Feldman (2000) en Feldman en Pentland (2003), dat het inbedden van continue verbeterloops, resulteert in een bepaalde mate van wendbaarheid. De processen worden hierdoor continu bijgesteld aan de behoefte van de markt en de interne organisatie.

De bevindingen wijzen uit dat de organisatie de rol van de middelmanager, in overeenstemming met recentere inzichten uit de literatuur (Balogun, 2003; Balogun & Jonhson, 2004; Van der Weide & Wilderom 2004; Mair & Thurner, 2008; Bryant & Stensaker, 2011), aanmerkt als betekenisvol om optimaal invulling te geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Het blijkt niet alleen van belang om aandacht te besteden aan de middelmanager vanwege de groei in de organisatiestructuur, maar ook vanwege zijn unieke positie in de organisatie. Deze resultaten onderschrijven de uitkomsten van eerdere studies naar de invloed van de middelmanager op de efficiëntie en wendbaarheid van een organisatie. Uit de resultaten van dit onderzoek komt verder naar voren dat de middelmanager niet één persoon in de organisatie is en dat er verschil in inzicht is over de rollen in de organisatie die tot het middelmanagement gerekend worden. Ook in de literatuur is een diversiteit aan definities te vinden van de middelmanager (Floyd & Wooldridge, 1997; Huy, 2001; Balogun, 2003; Van der Weide & Wilderom, 2004; Bryant & Stensaker, 2011). Om middelmanagers in staat te stellen de optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid te bereiken, is

een verscheidenheid aan managementcapaciteiten en de beschikbaarheid over andere mentale modellen als basis voor besluitvorming van essentieel belang (Volberda, 1996; Adner & Helfat 2003). Uit de resultaten komt duidelijk naar voren dat de zorg voor de managementcognitie noodzakelijk is om zowel efficiënt als wendbaar te zijn. Door de actieprogramma's is dit in meerdere iteratiestappen verder verfijnd tot een leiderschapsprogramma. Hierdoor is de nadruk komen te liggen op de ontwikkeling van de managementcognitie, in plaats van de effectuering van een praktisch georiënteerd voorschrift.

Het leiderschapsprogramma creëert horizontale relaties en optimaliseert coaching in de verticale lijn om vertrouwen, ondersteuning en erkenning te stimuleren. Zodra deze drie factoren aanwezig zijn, werken individuen beter mee aan collectieve acties, zoals het inspelen op veranderingen (Huy, 2002). Door de horizontale verbindingen vindt een betere uitlijning plaats tussen de diverse delen van de organisatie omtrent leiderschap en kan er directe afstemming plaatsvinden, zonder dat men alle schakels in de hiërarchische structuur moet doorlopen. Dit vermindert de noodzaak van controle en toezicht in de verticale lijn. Hierdoor weet men beter wat er speelt in de organisatie, kan informatie snel benut worden en blijft de *going concern* beter geborgd. Dit sluit aan bij de inzichten uit de studies van Adner & Helfat (2003), Yukl & Lepsinger (2005), Mom *et al.* (2009) en Taylor en Helfat (2009). Het vermogen om situationeel en mensgericht leiderschap toe te passen heeft verder betrekking op de empathie van de leidinggevend. Deze empathie heeft de leidinggevende nodig om aandacht schenken aan de emoties van degenen die de verandering ondergaat (Huy, 2002). Verder blijkt uit de bevindingen dat een zekere autonomie van de middelmanager bijdraagt aan de balans. Dit was ook te vinden bij Mom *et al.* (2009) en Ouakouak *et al.* (2014).

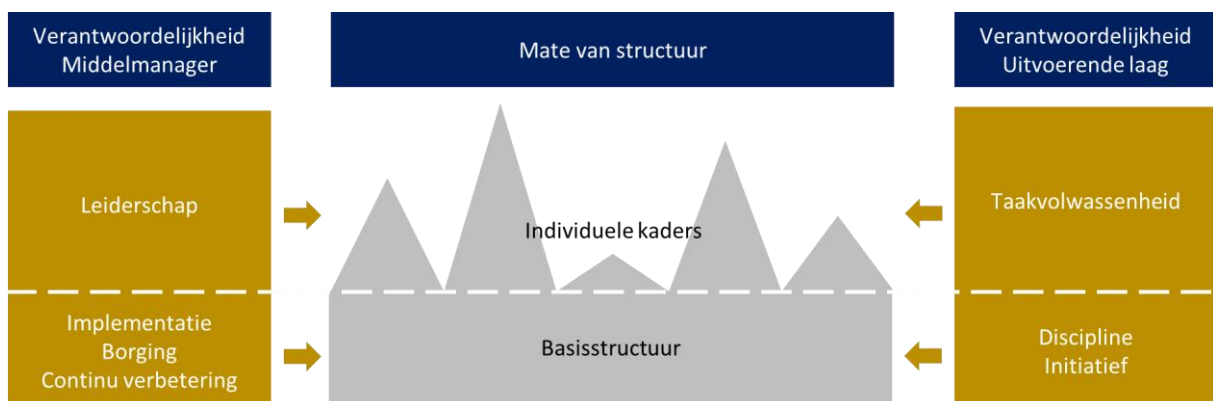
Worley & Lawler III (2006) bepleiten in hun studie dat door te investeren in het menselijk kapitaal de organisatie in staat is snel te acteren zonder dat een overdaad aan sturing van het hogere management nodig is. Dit haakt in op het delen van de kernwaarden en de visie, zodat medewerkers zonder veel sturing de juiste beslissingen kunnen nemen. Het menselijk kapitaal kan ontwikkeld worden door te investeren in opleiding en training, door de uitvoerende laag ervaring te laten opdoen, door specialisme te kweken en door learning-by-doing te faciliteren (Adner & Helfat, 2003). Het hele leiderschapsprogramma is erop gericht om de leidinggevende posities in staat te stellen situationeel leiderschap toe te passen. Leidinggevend worden competentier om afhankelijk van taakvolwassenheid niet zomaar te vertellen wat men moet doen, maar juist hun mensen in staat te stellen om erover na te denken en te laten ondervinden binnen de kaders te acteren. Dit stimuleert en ontwikkelt het zelflerend vermogen van de uitvoerende laag.

Als we het traject tegen de vier benaderingen van Homan (2005) afzetten, dan valt het te typeren als polyvocaal, maar met een mix tussen gepland (ontwerp) en ongepland (spontaan). De bevindingen geven inzicht in het verloop van de verandering. Deze is overwegend participatief, probleemgericht op het meervoudig kijken naar kwesties. Dit toont overeenkomsten met de programmatische en interactieve strategie volgens Boonstra (2004). Het participatieve karakter raakt de kern van het veranderkundige probleem. Dit zit volgens Van Dongen *et al.* (1996) verborgen in de individualiteit van mensen in sociale interacties en de meervoudige betrokkenheid van de mens in verschillende constructies op een bepaald moment. Vanwege de betrokkenheid van medewerkers uit diverse delen van de organisatie ontstaat er verschil in abstractieniveau, problematieken en inzichten. Dit is niet alleen de oorzaak van weerstand en conflicten, maar tegelijkertijd biedt het de mogelijkheid tot oplossing van het veranderkundige probleem

en het wegnemen van weerstanden. Het blootleggen van het verschil in inzichten is in de eerste fase van het handelingsonderzoek volgens Boog (2011) te zien. In de zoektocht naar nieuwe handelingsscripts zijn de verschillen en overeenkomsten in de inzichten uit de eerste fase geanalyseerd en gerangschikt. Dit toont overeenkomsten met Van Dongen *et al.* (1996) die gebruik maken van configuraties om deze ‘patronen’ zichtbaar te maken.

5.2 Conclusies

Uit de resultaten blijkt dat in de mate van structuur een onderscheid aan te brengen is, tussen de basisstructuur die voor elk individu geldt en individuele, flexibele kaders bovenop de basisstructuur. Uit de resultaten blijkt tevens dat het een gedeelde verantwoordelijkheid betreft ten aanzien van dit construct. De verantwoordelijkheid van de uitvoerende laag ten aanzien van de basisstructuur heeft betrekking op de discipline om de basisstructuur te volgen en het initiatief te nemen tot continue verbetering. De verantwoordelijkheid van de middelmanager ten aanzien van de basisstructuur gaat verder. Hij is verantwoordelijk voor de implementatie, borging en continue verbetering van de basisstructuur. Kijkend naar de individuele kaders, dan is taakvolwassenheid een aangelegenheid van de uitvoerende laag. Vanuit de middelmanager komt het met betrekking tot de flexibele kaders bovenop de basisstructuur aan op leiderschap. De inzichten zijn samengevat weergegeven in Figuur 6. Het model is van toepassing op elke middelmanager. Voor elk niveau van leidinggevend valt het onderscheid in de verantwoordelijkheid te maken en is de invulling van leiderschap ten aanzien van de individuele kaders afhankelijk van de taakvolwassenheid van zijn mensen.



Figuur 6: Samengevat model

Ten aanzien van de optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid zit hem de crux in het individu. De resultaten van de gesprekken, observaties en actieprogramma's laten zien dat leiderschap doorslaggevend is om een optimale balans te bereiken. Leiderschap gaat hierbij over het vermogen om te bepalen welke kaders iemand nodig heeft, zodat hij zich vrij én zeker voelt. Uit de bevindingen blijkt dat veel meer aandacht besteed moet worden aan wat verwacht wordt van leiders in de praktijk, dan theoretisch te vertellen wat het inhoudt. Met een leiderschapsprogramma wordt hier invulling aan gegeven. In het programma is wel ruimte voor theorie, maar staat de dialoog omtrent leiderschap centraal. Met het leiderschapsprogramma wordt continu gewerkt aan de ontwikkeling van de middelmanager om de optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid te bereiken.

5.3 Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft zich gecentreerd rondom de vraag hoe de middelmanager optimaal invulling kan geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. In iteratieve, participatieve sessies is leiderschap, de mate van structuur en het effect van de combinatie op de balans uitgebreid belicht. Dit onderzoekstraject biedt aanleiding voor een aantal aanbevelingen, die hierna worden toegelicht.

Basisstructuur of niet?

Ondanks dat leiderschap als doorslaggevend is bestempeld om individuele kaders aan te reiken en de optimale balans te bereiken, is implementatie, borging en continue verbetering van de basisstructuur aangemerkt als een fundamentele voorwaarde. Het gevoel overheerst dat de inzet van de organisatie merkbaar gericht is op ‘brandjes blussen’, omdat structuren niet voldoende geïmplementeerd, geborgd en verbeterd worden. Zodra hier invulling aan gegeven wordt, ontstaat ruimte om de organisatie te richten op de ontwikkeling van leiderschap en om in te kunnen spelen op veranderingen in de markt en door de vertaalslag te maken van de markt naar de interne organisatie en vice versa. Dit mondt uit in de noodzaak om vast te stellen wat in de basisstructuur op welke manier vastgelegd dient te worden en wat overgelaten kan worden aan de relatie tussen leiderschap en taakvolwassenheid. Om te bepalen of een werkproces in de basisstructuur ondergebracht moet worden, zijn gedurende dit onderzoek reeds drie criteria vastgesteld. Zodra een proces risicovol is, bijdraagt aan kostenbesparing of aansluit bij de kernwaarden, wordt het, met de gewenste diepgang, ondergebracht in de basisstructuur. De vraag is hoe de organisatie dit kan organiseren en hoe dit aansluit bij de variëteit in de behoefte. Hier is verder onderzoek naar nodig.

Bevorderen van de taakvolwassenheid

Dit onderzoek heeft aandacht besteed aan de optimale balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Voor een significant deel wordt dit bereikt door individuele kaders bovenop een generieke basisstructuur. Afhankelijk van de bekwaamheid (kunnen) en bereidheid (willen), de twee aspecten van taakvolwassenheid, varieert de individuele behoefte en noodzaak tot structuur en daarmee de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Leggen we de relatie tussen leiderschap en taakvolwassenheid, dan heeft de leidinggevende invloed op de wijze waarop zijn mensen de werkzaamheden die van hen verlangd worden, zelfstandig uitvoeren. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op de vraag hoe de taakvolwassenheid bij de individuele medewerkers bevorderd kan worden.

De wendbaarheid van het hogere management

In dit onderzoek is aandacht besteed aan de middelmanager, maar in het licht van taakvolwassenheid rijst een ander interessant fenomeen dat ook tijdens de gesprekken, observaties en actieprogramma's tot uiting is gekomen: de wendbaarheid van het hogere management. Het hogere management kent een hoge mate van taakvolwassenheid, zelfredzaamheid en ondernemerschap. Dan rijst de vraag of het hogere management niet onbewust een hogere mate van structuur tegenhoudt. Het management spreekt de noodzaak om te structureren wel uit, maar de vraag is of ze de intrinsieke wil heeft om echt te structureren. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de invloed van het hogere management op de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid.

5.4 Terug naar de probleemstelling

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen hoe middelmanagers optimaal invulling kunnen geven aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid. Om deze vraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van drie deelvragen. Met de beantwoording van deze drie deelvragen valt antwoord te geven op de centrale probleemstelling. De drie deelvragen worden hierna afzonderlijk beantwoord.

Hoe gaat de literatuur om met de middelmanager en zijn omgang met bedrijfsdilemma's?

De middelmanager is een veelbesproken rol in de bedrijfskundige literatuur. Deze inzichten zijn niet louter positief. In eerdere studies wordt de middelmanager neergezet als iemand die hoge kosten met zich meebrengt, beslissingsprocessen vertraagt en informatiestromen belemmert. Recentere inzichten benadrukken echter de relevante positie van de middelmanager in organisaties die opereren in turbulente omgevingen.

Om in te spelen op de huidige complexiteit van organisaties en de dynamiek van de markten zijn conventionele modellen die gebaseerd zijn op lineaire en rationele probleemoplossing, ontoereikend. De middelmanager dient, vanuit een systematisch en theoretisch perspectief, grip te krijgen op de werkprocessen, interne netwerken, sociaal en menselijk kapitaal, zijn eigen cognitie en de omgeving om managementparadoxen te beheersen.

Maar hoe krijgt de middelmanager grip op de paradox in een organisatie waarin individuen een eigen betekenis geven aan de afzonderlijke aspecten waartussen balans gevonden moet worden. Voor een geslaagde en duurzame oplossing betekent dit het creëren van contexten en het ondersteunen van processen waarin betrokkenen zelf nieuwe handelingsmogelijkheden vormgeven. Dit vraagt om de meervoudige context van betrokkenen bij de kwestie tot uitdrukking te brengen. De middelmanager wordt daarmee regisseur en participierend toeschouwer.

Hoe ervaren de medewerkers de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid?

Een selecte groep medewerkers hecht een grote waarde aan wendbaarheid. Alleen al vanwege interne aspecten is men juist zoekende naar houvast. De gedachte dat een hoge mate van structuur de wendbaarheid verkleint is achterhaald. Weinig structuur wekt de schijn van maximale wendbaarheid, maar werkt zelfs verlamdend. De vraag rijst in hoeverre men de manier van werken vastlegt, zodat iedereen zich erin kan vinden en er een optimale balans gevonden wordt tussen efficiëntie en wendbaarheid. De medewerkers in de organisatie onderkennen de aanwezigheid van het dilemma. Dat het bedrijfsdilemma aanwezig is, wil nog niet zeggen dat elk individu dit hetzelfde beleeft. Deze variëteit vraagt om een flexibele invulling bovenop een vastgestelde en generieke basisstructuur. Wordt hier optimaal invulling aan gegeven dan voelen de medewerkers zich vrij én zeker.

Hoe vinden betrokkenen dat de middelmanager kan bijdragen aan de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid?

Het bereiken van de balans zit in de individuele behoefte. Een middelmanager moet zich hierom kunnen inleven in de ander, zodat hij aan kan voelen welke mate van structuur iemand nodig heeft. Dit bereikt de middelmanager niet door 'zijlijnmanagement' toe te passen. Het gaat om je teamlid willen begrijpen en daar ook de dialoog mee te hebben hoe je hem het beste kunt helpen om zijn werk zo goed mogelijk te doen. Dan komt het aan op leiderschap. De ontwikkeling van leiderschap onder de middelmanagers is niet een kwestie van eenmalige implementatie, maar een continu proces. Er moet voor gezorgd worden dat die

mensen om tafel zitten om te activeren dat over die inzichten wordt nagedacht. Dit resulteert in een leiderschapsprogramma waarbij er concreet, tastbaar en planmatig voor gezorgd wordt dat de dialoog gevoerd wordt over leiderschap. Hierdoor is de nadruk komen te liggen op de ontwikkeling van de managementcognitie, in plaats van de effectuering van een praktisch georiënteerd voorschrift.

5.5 Reflectie op het onderzoekstraject

In deze paragraaf kijk ik terug op het onderzoek. Ik reflecteer op wat het soort onderzoek de organisatie heeft gebracht, het onderzoeksproces en mijn rol als onderzoeker.

In retrospectief is het binnen de organisatie niet gebruikelijk om een probleem aan te pakken vanuit de gedachte dat elk individu betekenis geeft aan de kwestie. Stagnaties, knelpunten of problemen worden in de organisatie in een klein comité aangepakt. Pragmatisme domineert in de aanpak. De organisatie is overwegend resultaat- en oplossingsgericht. In discussies schiet men al snel in de oplossing, zonder tot breed inzicht van de kwestie te komen. De inhoud van de discussie beperkt zich voornamelijk tot een zoektocht naar argumenten en antwoorden om het individuele beeld of besluit rationeel te onderbouwen. Men zoekt wat men wil vinden. Zonder dit onderzoek zou de kwestie onmiskenbaar op de agenda staan en ook onmiskenbaar op een andere manier aangepakt worden. Door dit onderzoek is de organisatie zich er veel meer van bewust dat met collectieve participatie en interactie het resultaat niet beperkt blijft tot enkel een vermeende oplossing voor een probleem, maar dat een duurzame verandering wordt bewerkstelligd. Door deze manier van werken is de organisatie zich bewust van het hoofddoel, in staat om tot de kern van het probleem te komen en is antwoord gekregen op de vraag wat er nu eigenlijk aan de hand is en waarom de organisatie dit wil. Vanwege de betrokkenheid van medewerkers uit alle lagen en delen van de organisatie, is beter in beeld wat het totale probleem betreft en waar het effect heeft. Daarnaast heeft de variatie aan betrokkenen voor een rijkere analyse van de kwestie en een duurzamer ontwerp van nieuwe handelingsscripts gezorgd. Een voorbeeld is te vinden in de wijziging van de opvatting over de mate van structuur ten aanzien van het engineeringsproces. In het begin opteerde men voor een hoge mate van vrijheid in het engineeringsproces, omdat dit als een creatief proces werd beschouwd. Naarmate er meer discussies rondom het onderzoeksthema zijn gehouden, is deze opvatting bijgesteld. Het inzicht is nu dat de noodzaak tot vrijheid ten gunste van creativiteit zich beperkt tot een klein deel van het engineeringsproces. Bij de overige aspecten van het engineeringsproces wordt veel minder een beroep gedaan op de creativiteit van de medewerker en is zelfs een hoge mate van standaardisatie wenselijk om efficiënt te werken en fouten te voorkomen. Dit inzicht bevestigt eens te meer dat de mate van structuur verschilt per individu. Tot slot heeft de aanpak ertoe geleid, dat met een bredere blik naar de kwestie is gekeken, een hoger abstractieniveau is bereikt, het besef en draagvlak is vergroot en verandercapaciteit is gecreëerd. Het soort onderzoek heeft de organisatie gebracht om zich bij bepaalde problematieken te richten op de ontwikkeling van een besef vanuit gezamenlijke doelstellingen. Dit zit vooral in de bewustwording. Dergelijk onderzoek kan alleen succesvol verlopen wanneer je met betrokkenen in co-creatie toewerkt naar resultaten. Het onderzoek is dus sterk afhankelijk van de beschikbaarheid en inzet van individuen, gebeurtenissen en ontwikkelingen tijdens de onderzoeksperiode. De betrokkenheid van medewerkers nam toe naarmate het onderzoek vorderde. Ik heb enige moeite gehad om het onderzoek in te bedden in de bestaande bedrijfsvoering. Gaandeweg het onderzoek verliepen de gesprekken veel meer 'voor de organisatie' in plaats van 'voor het onderzoek'. Door het niet als een los programma te zien, maar

onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering, worden gesprekken ook op dat niveau gevoerd met duurzamere resultaten tot gevolg.

De omgang met de balans tussen efficiëntie en wendbaarheid is een doorlopend proces. Dit onderzoek is slechts een uitsnede van hoe de middelmanager optimaal invulling kan geven aan deze balans. Handelingsonderzoek kenmerkt zich als een kortcyclisch, iteratief proces. De iteratie in dit onderzoek heeft voornamelijk plaatsgevonden in de zoektocht naar nieuwe handelingsscripts en werkafspraken. Aangezien het resultaat van dit iteratieve proces de ontwikkeling van leiderschap betreft, kan het testen van het effect pas plaatsvinden na langere tijd dan beschikbaar voor deze scriptie. Dit valt aan te merken als een beperking van het onderzoek.

Voor het onderzoek is het van belang om de gesprekken open en ongestructureerd te laten verlopen. Hierdoor kunnen de betrokkenen, zonder sturing, hún verhaal kwijt. Ik heb gewacht met het voeren van gesprekken ten behoeve van de eerste fase van het handelingsonderzoek volgens Boog (2011), tot ik de literatuurstudie volledig afgerond had. Ik wilde namelijk inzichten uit de literatuur gebruiken om het gesprek in te gaan. Gezien de aard van het onderzoek was dit echter niet nodig geweest. Het gevolg is tweeledig. Ten eerste liet ik me de eerste gesprekken nog te veel leiden door de inzichten uit de literatuur en de vragen die ik daarbij had als leidraad voor het gesprek. Dit heb ik in latere gesprekken losgelaten. Ten tweede kwamen de gesprekken laat op gang. Hoewel het onderzoek een emergent karakter heeft en lastig valt te vatten in een planning, zou het goed zijn geweest om eerder met de gesprekken aan te vangen.

De gesprekken die in de organisatie zijn gehouden bleken overwegend collegiale gesprekken ‘voor de organisatie’ in plaats van gesprekken ‘voor het onderzoek’. Dit is een belangrijke graadmeter voor een waardevol gesprek, omdat men zich zo niet geremd of gestuurd voelde ten gunste van het onderzoek.

Bij de eerste gesprekken is meer gebruik gemaakt van een aantal vragen die op voorhand op papier zijn gezet. Reflecterend op deze eerste gesprekken zijn op gezette momenten de gesprekken ongemerkt gestuurd. Dit bleek vooral uit de wijze waarop werd doorgevraagd. Hierbij is te weinig gebruik gemaakt van open vragen. Het waren voornamelijk suggestieve vragen. De vragen bleken te veel een zoektocht naar bevestiging van de inzichten uit de literatuur. Hierdoor was er wellicht te weinig ruimte voor de gesprekspartner om zijn eigen verhaal kwijt te kunnen. Na toetsing van de gespreksverslagen bleek overigens dat er geen nieuwe inzichten aan toegevoegd hoefden te worden.

Na enkele gesprekken verliepen de gesprekken meer open en ongestructureerd. De vragen die aan bod zijn gekomen in de loop van het gesprek, waren afhankelijk van de respons. Wel centreerden een paar vragen, en zo de gesprekken, zich rond de thema's van dit onderzoek.

Elke gesprekspartner beleeft vanuit zijn of haar eigen perspectief de problematieken niet of anders. De nadruk van gesprekken liggen op de problematieken rondom het domein van de gesprekspartner. De overheersende thema's van eerdere gesprekken met andere mensen passeren wel de revue, maar worden belicht vanuit het perspectief van de gesprekspartner.

Doordat ik als onderzoeker tevens werkzaam ben in de organisatie kan ik me eenvoudig verplaatsen in de voorbeelden, situaties en onderwerpen. Aan een half woord heb ik genoeg. Een valkuil is dat ik een minder frisse blik heb op de kwestie en denk het te weten. Daarnaast is het minder eenvoudig om de

onafhankelijkheid van mij als onderzoeker te beheersen. Een onderzoeker of betrokkene die niet bekend is met de organisatie of de kwestie, stelt vervolgvragen en activeert het proces om een laag dieper te komen. Vanwege mijn dubbele betrokkenheid heb ik het resultaat gestuurd. De waarheidsvinding in dit onderzoek is niet op basis wat ik zie of vind, maar op wat de werkgroep (waar ik ook onderdeel van ben) vindt. De vraag is wat ik heb gedaan om mijn eigen vooringenomenheid te neutraliseren. Ik heb hierbij gebruik gemaakt van een aantal methoden. Ten eerste heb ik parallel aan de gesprekken en actieprogramma's geobserveerd in de organisatie. Dit gaf een rijker beeld van wat er speelt in de organisatie. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van een onderzoeksjournaal met reflecties om mijn invloed beter te duiden. Verder heb ik veelvuldig de bundeling van resultaten getoetst bij de andere betrokkenen. Tot slot is het participatieve en iteratieve karakter van dit onderzoek de meest effectieve methode om mijn inmenging in het onderzoek te onderkennen en gelijkwaardig te stellen aan andere betrokkenen.

Ten aanzien van de actieprogramma's vond ik het lastig om zowel voldoende aan te reiken als onderzoeker om het proces te faciliteren als de werkgroep voldoende vrij te laten om zelf te analyseren, te ontwikkelen en vast te stellen. Het is en-en! Een kwestie die vraagt om een paradox regisseur.

Literatuur

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bersselaar, V. van den. (2003). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum, Nederland: Coutinho.
- Biedenbach, T., & Söderholm, A. (2008). The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries: A Literature Review. *Journal of Change Management*, 8(2), 123-145.
- Boer, F. de, & Smaling, A. (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Bogner, W. C., & Barr, P. S. (2000). Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition. *Organization Science*, 11(2), 212-226.
- Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management*, 11(3), 353-373.
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why action research? *Action Research*, 1, 9-28.
- Celestin-Westreich, S. (2012). *Observeren en rapporteren*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Internationaliseringsmonitor 2016 - Eerste kwartaal*. Geraadpleegd van <http://download.cbs.nl/pdf/2016-internationaliseringsmonitor-1e-kwartaal.pdf>
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220-240.
- Cozijnsen, A. J. (2004). *Anders Veranderen*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42, 1325-1356.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, 54, 413-452.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Dongen, H. J. van, Laat, W. A. M. de, & Maas, A. J. J. A. (1996). *Een kwestie van verschil*. Delft, Nederland: Eburon.
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, Flexibility, Or Both? Evidence Linking Strategy To Performance In Small Firms. *Strategic Management Journal*, 26, 1249-1259.
- Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action Research for Management Research. *British Journal of Management*, 7, 75-86.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Londen, Engeland: Sage Publications Ltd.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B., & Allen, S. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence And Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34, 465-485.
- Frei, F. X. (2006). Breaking the Trade-off between Efficiency and Service. *Harvard Business Review*, ., 1-12.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hatch, M.-J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford, Groot-Brittannië: Oxford University Press.

- Homan, T. H. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Amsterdam, Nederland: Academic Service.
- Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 9, 72-79.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- ING Economisch Bureau. (2015). *Ruim half miljoen huishoudens doen mee aan de deeleconomie*. Geraadpleegd van https://www.ing.nl/media/Deeleconomie%20in%20kaart_tcm162-87219.pdf
- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 915-926.
- Kamer van Koophandel. (2014). *Internet of Things: slimme en internetverbonden producten en diensten*. Geraadpleegd van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/internet-of-things/>
- Kuipers, H., Amelsfoort, P. van, & Kramer, E.-H. (2010). *Het nieuwe organiseren*. Leuven, België: Acco.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2, 34-46.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Mair, J., & Thurner, C. (2008). Going global: how middle managers approach the process in medium-sized firms. *Strategic Change*, 17, 83-99.
- Meehl, P. E. (1954). *Clinical versus statistical prediction: A theoretical analysis and a review of the evidence*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Mom, T. J. M., Bosch, F. A. J. van den, & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
- NLingenieurs. (2011). *Trends en behoeften in de ingenieursbranche*. Geraadpleegd van <http://www.infrasite.nl/documents/bedrijven/4147/Onderzoek%20Trends%20en%20behoefte%20in%20de%20ingenieursbranche%20final.pdf>
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.
- Poole, M. S., & Ven, A. H. van de. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *The Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Rabobank. (z.j.). Rabobank Cijfers en Trends Ingenieursbureaus. Geraadpleegd op 11 juli 2017, van <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Ingenieursbureaus>
- Raisch, S. (2008). Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth. *Long Range Planning*, 41, 483-508.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2001). The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1149-1168.
- Sectorinstituut Openbare Bibliotheken. (2014). *Trends in de samenleving*. Geraadpleegd van <https://www.kb.nl/sites/default/files/trends-in-de-samenleving-2.pdf>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2014). *Gescheiden werelden?*. Geraadpleegd van <https://www.scp.nl/dsresource?objectid=04662ad9-7036-4586-843f-3ff20365656d&type=org>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2016). *De toekomst tegemoet*. Geraadpleegd van <https://www.scp.nl/dsresource?objectid=eeed7022-b935-4188-989d-22f5a895cf86&type=org>
- Sociaal-Economische Raad. (2016). *Werken aan een circulaire economie: geen tijd te verliezen*. Geraadpleegd van www.ser.nl/~media/db_adviezen/2010_2019/2016/circulaire-economie.ashx

- Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weide, J. G. van der, & Wilderom, C. P. M. (2004). Deromancing leadership: what are the behaviours of highly effective middle managers? *Int. J. Management Practice*, 1(1), 3-20.
- Wintzen, E. (2007). *Eckart's Notes*. Rotterdam, Nederland: Lemniscaat.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, And Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.
- Worley, C. G., & Lawler III, E. E. (2006). Designing Organizations That Are Built to Change. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 18-23.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Bijlage I. Kwalitatieve onderzoeksbenaderingen (volgens De Boer & Smaling, 2011)

De empirisch-analytische stroming richt zich op het gebruik van statistiek en analyse van zintuiglijk waarneembare feiten (De Boer & Smaling, 2011). Het onderzoek is reproduceerbaar en controleerbaar. Het doel is om waarneembare feiten en algemeen geldende wetmatigheden te vinden en te verklaren (erklären) door de wereld vanuit een toeschouwersperspectief te beschouwen (Van den Bersselaar, 2003; De Boer & Smaling, 2011). Interpretaties, beleving, betekenisgeving en belangen zijn irrelevant, waarmee deze stroming aansluit bij het objectivisme en toepasbaar is binnen de natuurwetenschap.

Als tweede traditionele stroming onderkennen De Boer en Smaling de hermeneutisch-interpretatieve stroming. In tegenstelling tot de empirisch-analytische stroming richt deze stroming, ook wel het interpretivisme genoemd, zich juist op de betekenis door naar de intenties en motieven van mensen te kijken (verstehen) en de wereld te zien als een geheel van personen en interacties (Van den Bersselaar, 2003). Het betreft onderzoek naar de vraag welke betekenissen mensen (individueel, groepsgewijs en cultureel) aan de wereld geven waarin ze leven (De Boer & Smaling, 2011). Hierdoor kent deze stroming de meeste overeenkomsten met kwalitatief onderzoek.

Tot slot beschrijven De Boer en Smaling de maatschappijkritische stroming, waarbij het niet alleen gaat “om een normatief oordeel over de westerse maatschappij, maar ook om verandering ervan” (De Boer & Smaling, 2011, p. 16). Onderzoek is erop gericht om de wereld te zien als een geheel van regels en legitimatiepatronen ten gunste van de kritische wetenschap (Van den Bersselaar, 2003).

In aansluiting op de drie traditionele stromingen benoemen De Boer en Smaling (2011) een zestal recentere stromingen. Hierna wordt kort ingegaan op deze stromingen.

De neorealistische benadering veronderstelt een niet direct waarneembare, onderliggende realiteit dat meer oorzakelijk van karakter is en meer betrekking heeft op taal. Om enigszins de structuur van de onderliggende realiteit aan de waarneembare werkelijkheid te verklaren zijn modellen nodig.

Volgens de complexiteitsbenadering valt een complex systeem niet uit te drukken in cijfermatige verbanden en variabelen. Hierdoor gaan essentiële kenmerken van het systeem verloren. Het systeem wordt onvoorspelbaar en onbeheersbaar, met het zelf-organiserend vermogen, de emergente kenmerken en de non-lineaire feedbackloops als oorzaak (De Boer & Smaling, 2011).

De constructivistische benadering, de derde recente stroming, lijkt lijnrecht tegenover de neorealistische benadering te staan. Binnen deze benadering wordt er niet van uitgegaan dat er één werkelijkheid bestaat en dat men die bij benadering kan kennen, maar wordt kennis als een menselijke, sociale of individuele constructie gezien.

Binnen het postmoderne denken bestaat de veronderstelde kennis van de wereld slechts uit constructies van gedachten en wordt ‘de werkelijkheid’ gevormd door processen van gezamenlijke betekenisgeving. Volgens postmodernen kunnen meerdere visies op de werkelijkheid naast elkaar bestaan, is de werkelijkheid continu in beweging door invloed van tijd en contexten en bestaat voor hen dan ook geen allesomvattende werkelijkheid. Hiermee neemt het postmoderne denken een kritische houding aan tegenover ‘totaliserende’ moderne theorieën van de werkelijkheid.

Binnen participatief onderzoek zijn alle betrokkenen mede-onderzoekers. Elke mede-onderzoeker neemt in meerdere of mindere mate deel aan de formulering van de probleemstelling, de opzet waarmee die probleemstelling wordt aangepakt, het verzamelen van gegevens, het analyseren en het rapporteren ervan. Daarnaast staat de primaire onderzoeker niet ‘buiten’ het onderzoek, maar leert ook van het onderzoek.

Met bovenstaande kenmerken staat onderzoek vanuit de participatieve benadering dicht bij handelingsonderzoek (Boog, 2011) en responsief onderzoek (Abma, 1996).

Tot slot onderkennen De Boer en Smaling (2011) de intuïtieve benadering. De wetenschapsfilosofische opvatting van deze benadering is verwant aan de hermeneutiek. Naast ratio of zintuigelijke waarneming wordt er veel waarde gehecht aan het gebruik van intuïtie als significante bron van kennis.