

Parallele Organisatieverandering bij publieke organisaties

Dinsdag 20 januari 2009



Jolien Grandia MA

Studentnummer: 271606

Erasmus Universiteit Rotterdam

Bestuurskunde: Beleid & Politiek

Begeleider: dr. P.K. Marks

Tweede lezer: dr. F.B.L. van der Meer

Voorwoord

Ruim tweeënhalft jaar geleden rondde ik mijn allereerste Masterscriptie af. Met het schrijven van dit voorwoord rond ik ook mijn tweede Masterscriptie af. Ditmaal in het kader van de Bestuurskunde Master Beleid & Politiek. Veel mensen gaven aan dat het schrijven van een tweede Masterscriptie vele malen makkelijker ging dan het schrijven van de eerste. Ik besloot dat te voorkomen door een ingewikkelder en onconventioneler scriptieonderwerp te kiezen. Voor u ligt dan ook een scriptie waar ik regelmatig mijn hersenen flink over heb mogen laten kraken, maar waar ik vooral met veel plezier aan heb gewerkt. Ik hoop dan ook dat u hem met net zoveel plezier en interesse zal lezen, als ik hem heb mogen schrijven.

Het schrijven van een scriptie wordt veelal gezien als een solitair en individueel proces. Hoewel ik vele uren alleen aan deze scriptie heb gewerkt, kan ik dit scriptietraject absoluut geen individueel of solitair proces noemen. Zonder de aanmoediging, steun en hulp van een groot aantal mensen was deze scriptie er namelijk niet geweest.

Tijdens mijn afstudeerstage bij Berenschot had ik de eer niet door één, maar door twee consultants begeleid te worden. Mijn stagebegeleider Eugèn Beekman leerde mij de fijne kneepjes van het adviesvak en fleurde daarnaast mijn zijn enorme dosis humor mijn stage en het kantoor op. Daarnaast begeleidde Niels-Ingvar Boer mij bij het opzetten en schrijven van mijn scriptie. Ik dank niet alleen het onderwerp van mijn scriptie aan hem, maar ook gedurende de rest van het scriptietraject is hij bijzonder behulpzaam geweest. Ook vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam ben ik ontzettend goed begeleid. De deur van mijn scriptiebegeleider Peter Marks stond altijd open. Als ik even door de bomen het bos niet meer zag, kon ik altijd even bij hem binnenlopen. Ook mijn tweede begeleider vanuit de Erasmus Universiteit, Frans Bauke van der Meer, heeft mij bijzonder veel geholpen. Al vroeg in het scriptietraject werd hij bij mijn scriptie betrokken en zorgde hij voor de nodige kritische reflectie. Ik wil al mijn begeleiders, zowel vanuit Berenschot als vanuit de Erasmus Universiteit, dan ook graag bedanken voor hun inspirerende begeleiding.

Bij het schrijven van mijn scriptie hebben veel vrienden, collega's en familie mij aangemoedigd, gesteund en geholpen. Hiervoor wil ik hen graag bedanken. Tijdens de vele uren die ik op 'onze' kamer M8-41 aan mijn scriptie heb zitten werken, zorgde mijn kamergenote Lieske voor de broodnodige afleiding, aanmoediging en een eindeloze aanvoer van koffie en thee. Mijn huisgenoten Thomas en Jacqueline waren regelmatig in de buurt op momenten dat de muren op me af begonnen te komen. Zonder de vele gesprekken met hen in de keuken, gang of deurpost was het schrijven mijn scriptie een solitair proces geworden. Ook zonder de tomeloze aanmoediging en steun van mijn ouders en broer was het doorlopen van mijn tweede studie en het schrijven van deze scriptie echt onmogelijk geweest. Ik ben hen hiervoor dan ook buitengewoon dankbaar.

Ten slotte wil ik graag de publieke organisaties en personen bedanken die aan de casestudies hebben meegewerkt. Ik ben enorm blij dat zij tijd hebben gevonden in hun drukke agenda's voor een interview. Zonder hun medewerking was het onmogelijk geweest deze scriptie te schrijven. Ik wil hen dan ook graag bedanken voor hun medewerking.

Ik wens u allen veel leesplezier,

Jolien Grandia MA

Parallele Organisatieverandering bij publieke organisaties

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Introductie	3
1.2 Vraagstelling en deelvragen	4
1.3 Relevantie	4
1.4 Methodologie	5
1.5 Beleidstheorie achter het model	7
2. Vigerende theorieën ten aanzien van het genereren van oplossingsrichtingen	11
2.1 Open-systeemplanning	11
2.2 Vier vragenpak	12
2.3 <i>Agendasetting</i>	14
2.4 <i>Thinking out of the box</i>	14
3. Vigerende theorieën m.b.t. (opzetten van) (parallele) organisaties	18
3.1 DOR-model	18
3.2 Innovatieadoptiecurve	22
4. Vigerende theorieën ten aanzien van organisatieverandering en verandermanagement	28
4.1 Vier soorten veranderingsstrategieën	28
4.2 Vijf 'kleuren' van denken	29
4.3 <i>Change agents</i> / verandermanagers	35
4.4 Driefasenverandermodel	36
4.5 <i>The Change Map</i>	37
4.6 Integraal model voor <i>purposive change</i>	42
4.7 <i>DisOrganization map</i>	43
5. Het model van Parallele Organisatie Verandering	47
5.1 Agendering probleem	47
5.2 Bespreken van probleem	47
5.3 Verandermanager aanstellen	47
5.4 Signaleren van welwillende mensen binnen/buiten de organisatie	48
5.5 Doelen stellen	48
5.6 Organiseren	48
5.7 Realisatie parallele organisatie	49
5.8 Schets van huidige situatie	49
5.9 Keuze voor aanpak van probleem	49
5.10 Schets van idealistisch scenario	50
5.11 Schets van realistisch scenario	50
5.12 Confrontatie idealistisch vs. realistisch scenario	51
5.13 Actieplanning opstellen	51
5.14 Oplossing uitproberen binnen parallele organisatie (proeftuin)	51
5.15 Draagvlak verwerven binnen de staande organisatie	51

5.16	Oplossing organisatiebreed doorvoeren	52
5.17	<i>Refreezing</i>	52
6.	Casestudies	53
6.1	Het Juxta-programma van de politie Amsterdam-Amstelland	53
6.2	De EZ <i>Tigers</i>	60
6.3	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid – Directie Bedrijfsvoering	62
6.4	Reorganisatie binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam	68
6.5	Welke lering kan er nu uit de praktijk getrokken worden?	73
6.6	Wat zegt de literatuur over de lering die uit de praktijk getrokken kan worden?	77
7.	Het model van Parallele Organisatieverandering	81
7.1	Waarom en wanneer kiezen voor POV?	81
7.2	Het model van POV	82
	Literatuurlijst	90
	Bronnen	91
	Bijlage 1: Checklist interviews	92
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen	94

1. Inleiding

1.1 Introductie

De complexiteit van de huidige samenleving zorgt ervoor dat organisaties geconfronteerd worden met nieuwe en complexere problemen. Organisaties worden steeds groter (fusies, groei van de dienstensector et cetera), worden geconfronteerd met nieuwe markten, rechtssystemen worden steeds meer gericht op Europa en nieuwe technologieën confronteren organisaties met nieuwe kansen evenals nieuwe bedreigingen. Door deze nieuwe en snelle ontwikkelingen worden organisaties, binnen en buiten het publieke domein, geconfronteerd met nieuwe en complexere problemen. Deze problemen en de oorzaken daarvan zijn niet enkelvoudig en liggen veelal zowel buiten als binnen de organisatie. Daarnaast zijn er veel *stakeholders* bij betrokken, die door de snel veranderende samenleving komen en gaan, van mening veranderen, gebrekkig communiceren en de regels veranderen (Conklin & Weil 1998:3,4). Door de hoge mate van complexiteit van de problemen is het voor organisaties vaak onmogelijk zelfstandig uit de situatie te geraken. "Ruim 70% van de veranderprocessen in Nederlandse organisaties loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat" (Boonstra 2000:5). Door de gestegen complexiteit van de huidige samenleving worden problemen waarmee organisaties worden geconfronteerd ook steeds complexer. Doordat deze problemen veranderen, ontstaat er ook een behoefte aan andersoortige verandermodellen. Verandermodellen die beter inspelen op de huidige complexiteit. Hoewel bestaande theorieën goed zijn in het aanpakken van bepaalde soorten problemen, ontstaat er een vraag naar een model die de complexiteit van de huidige problemen volledig kan omvatten.

Een mogelijke nieuwe theorie is de theorie van Creatieve Parallele Verandering van N.I. Boer. Als Rijksambtenaar en vervolgens senior consultant bij Berenschot kwam hij regelmatig in contact met organisaties die geconfronteerd werden met problemen, maar geen enkele uitweg zagen. Op basis van die ervaringen werd hij geprikkeld een geheel nieuw verandermodel te ontwikkelen. Tijdens mijn stage bij Berenschot kwam ik in aanraking met deze theorie van Creatieve Parallele Verandering. Hoewel deze nieuwe manier van kijken naar verandering zeer interessant was, had ik het gevoel dat er nog een aantal haken en ogen aan het model zaten. Ik besloot daarom de theorie van Creatieve Parallele Verandering om te gaan zetten in een 'nieuw model' in de vorm van een procesaanpak. Het model van Parallele OrganisatieVerandering (POV).

Nadat het model van POV is vormgegeven en voorzien van een stevige theoretische en praktische fundering is het de bedoeling dat het de complexiteit van problemen, waarmee organisaties worden geconfronteerd, beter zal omvatten. Er zal worden getracht de complexiteit beter te omvatten door niet alleen met enkele nieuwe methodieken te komen, maar vooral door de sterke punten van bestaande theorieën samen te voegen. Hierdoor ontstaat een nieuw model, in de vorm van een procesaanpak. Deze procesaanpak zal organisaties een handreiking kunnen bieden bij het zoeken naar - en uitvoeren van oplossingen voor problemen waar zij mee kampen. Op basis van theorieën over organisatieveranderingen, veranderprocessen, verandermanagement, management van creativiteit, het oplossen van problemen en (parallele) organisaties zal het model van POV worden gevormd, aangevuld en worden voorzien van een stevige theoretische fundering. Vervolgens zal tevens door middel van vier casestudies naar veranderprocessen in de praktijk, het ontwikkelde model van POV tevens worden voorzien van een praktische fundering.

1.2 Vraagstelling en deelvragen

Deze Scriptie heeft als doelstelling te komen tot een theoretisch en praktisch onderbouwd model van Parallele Organisatieverandering.

In deze scriptie zal aan de hand van literatuur een aangepast model worden gecreëerd. De vraagstelling is: *Hoe kunnen vigerende theorieën het (te ontwikkelen) model van Parallele Organisatieverandering onderbouwen en aanvullen?*

De vraagstelling geeft aan dat in deze scriptie de nadruk op de literatuurstudie zal liggen. Op basis van vigerende theorieën zal het model van Parallele Organisatieverandering worden ontwikkeld, onderbouwd en aangevuld. Theorie en praktijk sluiten echter niet altijd even perfect aan. Om er voor te zorgen dat het ontwikkelde model ook aansluit bij de praktijk zal daarom ook kort worden gekeken naar de praktijk.

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden dienen de volgende drie deelvragen beantwoord te worden:

1. *Wat zijn de vigerende theorieën met betrekking tot organisatieverandering, veranderprocessen, verandermanagement, creatieve oplossingen en parallele organisaties?*

Deze deelvraag wordt gesteld om te achterhalen welke vigerende theorieën gebruikt kunnen worden om het model van Parallele Organisatieverandering te ontwikkelen, aanvullen en onderbouwen. De specifieke onderwerpen waarover de vigerende theorieën moeten gaan zorgen ervoor dat het 'zoekgebied' ingekaderd wordt.

2. *Hoe kunnen de vigerende theorieën het model van Parallele Organisatieverandering vormen, onderbouwen en aanvullen?*

Na beantwoording van de eerste deelvraag dient te worden gekeken hoe de gevonden vigerende theorieën gebruikt kunnen worden om het model van Parallele Organisatieverandering te vormen, onderbouwen en aanvullen.

3. *Hoe kan het model van Parallele Organisatieverandering worden gevormd, onderbouwd en aangevuld door ervaringen met organisatieveranderingen in de praktijk?*

Om ervoor te zorgen dat het model van Parallele Organisatieverandering niet alleen theoretisch gefundeerd is, maar ook aansluit bij de praktijk is deze derde deelvraag gesteld. Door naar enkele veranderprocessen bij publieke organisatie te kijken wordt ervoor gezorgd dat leermomenten die niet in de theorie gevonden kunnen worden ook in het model van POV worden meegenomen.

Kortom het is van belang te weten wat de vigerende theorieën met betrekking tot organisatieverandering, veranderprocessen, verandermanagement, creatieve oplossingen en (parallele) organisaties zijn, omdat elk van deze onderwerpen een belangrijk onderdeel zullen gaan vormen van het model van Parallele Organisatie Verandering. Door deze vigerende theorieën te achterhalen kan vervolgens worden gekeken op welke manier zij het kader van het model van POV kunnen onderbouwen, aan- en invullen. Ten slotte dient te worden gekeken hoe het ontwikkelde model van Parallele Organisatieverandering aansluit op de praktijk. Ofwel om te achterhalen hoe vigerende theorieën het (te ontwikkelen) model van Parallele Organisatieverandering kunnen onderbouwen en aanvullen dienen de bovenstaande drie deelvragen beantwoord te worden.

1.3 Relevantie

Het ontwikkelen van dit model heeft een duidelijke praktische relevantie. Organisaties worden regelmatig met allerlei problemen geconfronteerd. Sommige problemen kunnen zij zelf (gemakkelijk) oplossen, maar andere

problemen zijn via de voor hen geëigende wegen onoplosbaar. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een universiteit. Hoewel zij voor de buitenwereld één geheel vormt, is zij intern (soms) sterk verkokerd. Elke faculteit vormt haar eigen eilandengroepje van afzonderlijke opleidingen. Voor veel dingen is samenwerking tussen de opleidingen en faculteiten echter niet alleen handig, maar ook noodzakelijk (inschrijvingen, minorvakken etc.). Voor het oplossen van dergelijke problemen zoeken organisaties vaak hulp van buitenaf. Maar ook externe bureaus werken met voor hen geëigende aanpakken en oplossingen. Voor sommige problemen is echter een compleet andere aanpak nodig. Het ontwikkelen van een alternatieve procesaanpak kan zowel (publieke) organisaties als adviesbureaus helpen bij het oplossen van problemen. In deze scriptie zal een nieuwe aanpak worden gecreëerd: het model van Parallele Organisatieverandering. Door het model in de vorm van een procesaanpak te gieten kunnen organisaties en adviesbureaus het toepassen op hun eigen situatie. Naast een praktische relevantie heeft het ontwikkelen van het model van Parallele Organisatieverandering tevens een wetenschappelijke relevantie. Kurt Lewin was één van de eerste wetenschappers die kwam met een veranderkundige theorie. Na hem kwamen talloze andere wetenschappers met talloze theorieën en modellen ten aanzien van het oplossen van problemen en het veranderen van organisaties. Ondanks het bestaan van deze theorieën blijven veel problemen onopgelost. Mijn hypothese is dat dit gebeurt omdat veel modellen zich slechts richten op één aspect van het probleem. In deze scriptie zal worden getracht een wetenschappelijke procesaanpak te schetsen die gebruikmaakt van de sterke punten van verschillende vigerende theorieën. Hierdoor zal het model beter aansluiten bij de complexe natuur van veel problemen en hierdoor sneller leiden tot het vinden van een oplossing.

1.4 Methodologie

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk onderzoek te doen. In de komende subparagrafen zal worden besproken welke onderzoeksstrategie, onderzoeksmethoden en ten slotte onderzoekstechnieken worden gebruikt om deze vragen te beantwoorden. Daarnaast zal worden ingegaan op hoe de validiteit gewaarborgd zal worden binnen deze scriptie.

1.4.1 Onderzoeksstrategie

Om het model van Parallele Organisatieverandering zowel theoretisch als praktisch te kunnen onderbouwen is het noodzakelijk te kiezen voor twee verschillende onderzoeksstrategieën. Ten eerste zal bestaand materiaal worden geanalyseerd. Vervolgens is ervoor gekozen het model te toetsen aan de praktijk. Dit zal worden gedaan via een (meervoudige) casestudy. Door het model te vergelijken met 'echte' veranderingen kan worden gekeken waar het model nog imperfecties vertoont. Vervolgens kunnen eventuele noodzakelijke aanpassingen aan het model worden gemaakt op basis van de praktijk.

1.4.2 Waarom casestudies

In de literatuur is er veel geschreven over veranderprocessen, reorganisaties en het oplossen van problemen. De praktijk is echter altijd veel grilliger dan de theorie. Om de grilligheid van de praktijk goed te kunnen omvatten is er voor casestudies gekozen. De casestudy biedt de mogelijkheid om een kijkje in de keuken van het veranderproces te nemen en te praten met verschillende mensen. Bij elke case zal, indien mogelijk, ook gebruik worden gemaakt van documenten. Denk bijvoorbeeld aan reorganisatieplannen, persberichten of artikelen in tijdschriften. Door verschillende bronnen te combineren zal geprobeerd worden een zo realistisch mogelijk beeld te schetsen van het veranderproces.

Het doel van de casestudies is te kijken naar reorganisaties, veranderingsprocessen of parallele organisaties in de praktijk. Helaas is het niet mogelijk om naar één of meerdere praktijkvoorbeelden te gaan kijken die perfect aansluiten bij het model van POV. Geen enkel veranderproces zal waarschijnlijk over de precieze aanpak beschikken zoals die in het model van POV beschreven zal worden. Helaas is het, gezien de beperkte tijd en omvang van de scriptie, ook onmogelijk het model van POV in de praktijk bij een publieke organisatie te toetsen. Omdat het niet mogelijk was met één (of meerdere homogene) casestudies het gehele model in één

keer af te dekken, of het model in de praktijk te toetsen, is ervoor gekozen te werken met meerdere heterogene casestudies. Elke casestudy zal individueel niet het gehele model kunnen afdekken, maar in combinatie met elkaar zullen zij (in principe) het gehele model afdekken.

1.4.3 Onderzoeksmethoden

Het bestuderen van bestaand materiaal is de eerste gekozen strategie. De bijbehorende methode is een combinatie van een inhoudsanalyse en een meta-analyse. Door het bestuderen van literatuur en het maken van een overzicht van deze literatuur kan het model van POV verder worden ontwikkeld, aangevuld en onderbouwd. De theorieën zullen zowel via verschillende catalogi van bibliotheken, Picarta, Science Direct als Google Scholar worden verzameld. Daarnaast zal via de 'sneeuwbalmethode' worden gezocht naar relevante literatuur. De literatuurstudie dient het volledige model van POV te dekken en er wordt daarom ook getracht uitputtend te zijn. Hierdoor is een gecombineerde zoekmethode naar literatuur handig. Er wordt immers niet alleen uitgebreid gezocht in verschillende catalogi op trefwoorden en woorden uit de titel, maar tevens gekeken naar literatuur waarnaar in al gevonden literatuur wordt verwezen.

Voor de tweede strategie, de meervoudige casestudy, is gekozen voor interviews, eventueel aangevuld met een documentstudie. Er zal getracht worden informatie over het veranderproces te krijgen via interviews met kernpersonen. Er is gekozen voor interviews omdat op die manier andere informatie boven tafel kan komen dan via documenten. Aangezien slechts met een aantal (specifieke) mensen binnen de organisatie dient te worden gesproken en interviewen tevens de mogelijkheid biedt door te vragen op bepaalde antwoorden, geniet het houden van interviews de voorkeur boven het uitzetten van een enquête. Er is hierbij specifiek gekozen voor semigestructureerde interviews. Hierbij zal echter niet gewerkt worden met een startvraag of een topiclist, maar met een checklist. Het model van POV is omgezet in een checklist. Hierin staan alle onderdelen en eventuele belangrijke verbanden gerangschikt. Deze checklist is te vinden in bijlage één. Deze checklist biedt niet alleen houvast, maar ook ruimte voor doorvragen en verdieping. In de interviews zullen de geïnterviewden gevraagd worden te vertellen over de betreffende verandering, reorganisatie of programma binnen hun organisatie en hun ervaringen daarmee. Gedurende het interview kan vervolgens aan de hand van de checklist worden gekeken of bepaalde onderwerpen wel of niet (voldoende) aan bod zijn geweest. Door te kiezen voor een semigestructureerd interview blijft er veel ruimte over voor de geïnterviewde om uitgebreid zijn of haar verhaal te doen. Hierdoor is de kans groter dat men, uit zichzelf, over bepaalde belangrijke onderwerpen begint. Maar geeft het tevens de kans om door te vragen op bepaalde onderwerpen. De checklist levert daarnaast een goede handreiking bij het 'op de rails houden' van de interviews. Aan het einde van elk interview zal worden gevraagd of de geïnterviewde zelf nog opmerkingen of aanvullingen heeft die volgens hem of haar belangrijk kunnen zijn voor de scriptie of het model.

1.4.4 Selectie casestudies & opzet interview

De zoektocht naar reorganisaties en veranderprocessen bij publieke organisaties is geen eenvoudige taak. Veel publieke organisaties geven op websites, in tijdschriften en kranten maar spaarzaam informatie over veranderingen en reorganisaties. Ook documenten als reorganisatieplannen zijn vrijwel nooit op Internet te verkrijgen, gezien het geheime karakter van de documenten. Bij het zoeken en contactleggen met potentiële cases is dan ook veel gebruik gemaakt van de kennis en contacten van N.I. Boer van Berenschot, mijn scriptiebegeleiders F.B. van der Meer, P.K. Marks en collega H.J.M. Fenger.

Er zal een viertal casestudies uitgevoerd worden. Er is specifiek voor vier casestudies gekozen vanwege meerdere redenen. Ten eerste is geprobeerd het model zo veel mogelijk af te dekken. Om dit te kunnen doen bleek het nodig om minimaal drie cases te onderzoeken. Gezien de beperkte tijd en omvang van de scriptie was het onmogelijk om een groot aantal cases te bestuderen. Vier bleek het ideale aantal om te komen tot een goede praktische onderbouwing, aanvulling en ontwikkeling van het model van POV. In hoofdstuk zes wordt toegelicht welke vier casestudies gekozen zijn en waarom er specifiek voor deze vier casestudies gekozen is.

De interviews zullen (met toestemming van de geïnterviewden) worden opgenomen met een digitaal opnameapparaat. Vervolgens worden de interviews letterlijk getranscribeerd. Indien gewenst worden de transcripties teruggedragen bij de geïnterviewden voor correctie of aanvulling. Hierdoor kan (in sommige gevallen) worden gesteld dat wat er in de transcripties staat ook daadwerkelijk overeenkomt met de opinie van de geïnterviewde. Vrijwel alle geïnterviewde personen (op één na) hebben voorafgaand aan het interview het model en de omschrijving van het model ontvangen. Door de drukke banen van de geïnterviewden had niet iedereen tijd gehad om zich te verdiepen in het model. Enkele geïnterviewden hadden zich voorafgaand aan het interview verdiept in het model en konden daarom ook zeer gericht toelichting geven over het veranderproces in hun organisatie. Nadat de interviews zijn gehouden en de transcripties gemaakt zijn, zal begonnen worden met de analyse van de transcripties en de gevonden documenten over de betreffende cases. Aan de hand van deze informatie zal worden gekeken hoe het er in de praktijk aan toe ging en hoe dit het model van POV kan aanvullen, ontwikkelen en onderbouwen.

1.4.5 Validiteit en Betrouwbaarheid

Bij een onderzoek is het van belang dat hij valide en betrouwbaar is. “De controleerbaarheid en herhaalbaarheid van de analyse van kwalitatieve data is echter minder eenduidig dan bij kwantitatief onderzoek” (Van Thiel 2007:165). Veel van de analyse van de data van mijn onderzoek zijn persoonlijke en individuele keuzes, het is dan ook lastig na te gaan of er daadwerkelijk sprake is van een valide en betrouwbaar onderzoek (Ibid.). De validiteit en betrouwbaarheid van mijn kwalitatieve onderzoek kan echter wel worden afgemeten op grond van de navolgbaarheid van de analyses en de overdraagbaarheid en aannemelijkheid van de conclusies (Ibid.).

Om de navolgbaarheid van de casestudies te verhogen is getracht zo systematisch mogelijk te werken. Bij elk interview is er gebruik gemaakt van dezelfde checklist (te vinden in bijlage 1). Hierdoor werd er bij elk interview naar dezelfde aspecten van een verandering gekeken. Daarnaast zijn alle interviews digitaal opgenomen en vervolgens letterlijk getranscribeerd. Hierdoor zou een andere onderzoeker deze gegevens opnieuw kunnen bestuderen en kunnen kijken of hij of zij tot eenzelfde aanpassing van het model zou komen. Keuzes die gemaakt zijn ten aanzien van het wel of niet aanpassen van het model, op basis van de uitkomsten van de interviews, zijn opgenomen in de scriptie in de paragrafen over de betreffende case. Daarnaast is er bewust voor gekozen niet specifiek te zoeken naar overeenkomsten tussen de praktijk en de theorie, maar ook naar eventueel tegenbewijs en/of fouten in het model.

Tijdens de interviews is er zoveel mogelijk geprobeerd de verstorende rol van de onderzoeker beperkt te houden. De checklist werd gebruikt om het interview ‘op de rails te houden’ en te zorgen dat alle aspecten aan bod kwamen, maar voor de rest konden de geïnterviewden vrijuit vertellen. Er werd niet gestuurd op bepaalde uitspraken of specifieke ervaringen. Er is hoogstens doorgevraagd naar aanleiding van uitspraken van de geïnterviewden tijdens het interview.

Er is ook geprobeerd een representatieve selectie van veranderprocessen te maken (Van Thiel 2007: 166). Er is gekozen voor een heterogene groep veranderprocessen. Hierdoor kon een zo groot mogelijke verscheidenheid aan veranderprocessen bij publieke organisaties worden geïncorporeerd in het model. Er is daarnaast zoveel mogelijk getrianguleerd. Indien noodzakelijk zijn meerdere mensen per casestudy geïnterviewd en is er daarnaast (zeker bij de casestudies waarbij met één persoon gesproken is) ook gebruik gemaakt van documenten over de verandering.

1.5 Beleidstheorie achter het model

Het model van Creatieve Parallele Verandering (CPV) van N.I. Boer vormde het startpunt om te komen met het model van Parallele Organisatie Verandering. Om echter duidelijk te maken waar dit model vandaan komt, zal

in deze paragraaf de beleidstheorie achter het model van Parallele Organisatieverandering worden besproken. In figuur 1 is het originele model van CPV van N.I. Boer weergegeven.

1 Origineel model van Creatieve Parallele Verandering

Parallele Organisatie Verandering			
	Veronderstellingen	Aanpak	Resultaat
Ontwikkelen van creatieve oplossing	Organisaties zien zich geregeld geconfronteerd met problemen waarvoor ze via de gebruikelijke wegen geen oplossing kunnen vinden. Veel organisaties onderkennen de noodzaak voor verandering, maar ontberen een visie op een alternatief.	Ontwikkelen van een nieuw product of nieuwe werkwijze door middel van creatieve technieken. Out of the box denken en doen is noodzakelijk om een uitweg te vinden voor het ontstane probleem of een marktkans te benutten. <i>Creative methods, out of the box, innovation</i>	Oplossingen die buiten de gebaande paden liggen en nieuwe kansen biedt voor de organisatie. <u>Vernieuwend en richtinggevend</u>
Vormgeving oplossing in parallele structuur	Hoe groter een verandertraject wordt opgezet, des te groter is het afbreukrisico en kleiner de kans op een succesvolle verandering die beklijft. Verandertrajecten worden vaak topdown ingezet, waarbij er weinig oog is voor allerlei bottom-up bewegingen. Bestaande structuren vormen vaak een barrière om te komen tot vernieuwing.	Naast de staande lijn organisatie wordt ruimte gecreëerd voor een kleine parallele structuur. Deze parallele structuur wordt volgens het nieuwe idee vormgegeven, zonder (structuur) beperkingen uit het verleden. Op deze manier hoeft niet een gehele organisatie (eenheid) te worden veranderd. <i>Parallel organization</i>	Door de proeftuinachtige opzet loopt het management weinig risico en ondervindt de rest van de organisatie zo min mogelijk 'last' bij een eventuele mislukking. <u>Haalbaar en weinig risico</u>
Aanspreken van aanwezige talenten	Binnen elke organisatie zijn mensen die wel willen, maar niet meer mogen/durven en mensen die niets meer willen en elke verandering proberen te frustreren. Het kost meer energie om 'tegenwerkers' te motiveren dan om 'meewerkers' te begeleiden.	Er wordt een groep gevormd van mensen die vanuit een positieve instelling vorm willen geven aan vernieuwing en verandering. Mensen die niet willen worden (direct) uit de groep geplaatst. <i>Coalition of the willing, flow management</i>	Er wordt optimaal gebruik gemaakt van de aanwezige kennis binnen een organisatie. Mensen hebben lol in hun werk en zullen niet uit frustratie de organisatie verlaten. <u>Leuk</u>
Veranderen door te doen	Veel verandertrajecten blijven steken in toekomstdromen, procesbeschrijvingen en intenties. Mensen zijn sneller te overtuigen van verandering wanneer ze zien dat iets werkt.	De creatieve oplossing wordt in de parallele structuur met de mensen die willen ook direct vormgegeven. Hierdoor blijft de verandering niet idealistisch, maar is zij per definitie realistisch. <i>Learning/training on the job</i>	Er wordt direct zichtbaar resultaat geleverd door concrete acties. <u>Concreet en zichtbaar</u>
Verleiden bestaande organisatie voor oplossing	Veel voorstellen voor veranderingen verdwijnen in een bureaula om daar nooit meer uit te komen. Doorgaans is draagvlak voor verandering gering, omdat medewerkers niet zijn betrokken bij de vormgeving.	Door middel van 'de kunst van het verleiden' wordt de rest van de organisatie aangespoord om zich bij de 'coalition of the willing' aan te sluiten. <i>Creative competition</i>	Er is draagvlak doordat kritieke massa betrokken is geweest bij de ontwikkeling. <u>Werkt en beklijft</u>

Het bovenstaande schema bestaat uit verschillende veronderstellingen, een aanpak en vervolgens een kolom met resultaten waartoe de aanpak idealiter zou moeten leiden. Deze aanpak is interessant en bevatte punten die waarschijnlijk goed kunnen worden gebruikt bij het oplossen van bestaande problemen bij organisaties. Vooral het onderdeel waarbij een groep mensen, die positief tegenover verandering staan en gemotiveerd zijn om op zoek te gaan naar een oplossing, in een parallele organisatie worden geplaatst, sprak mij bijzonder aan. Hier ligt echter wel een veronderstelling aan ten grondslag, namelijk dat er bij een veranderproces mensen zijn die 'iets willen' en mensen die 'niets willen.' Of hier daadwerkelijke sprake van is, blijft de vraag.

Hoewel het bovenstaande schema zeer interessant is, bleek het lastig te zijn om het schema om te zetten in een daadwerkelijke procesaanpak. Dit kwam vooral omdat sommige stappen elkaar overlaptten en een chronologie ontbrak. Daarnaast ontbraken, mijns inziens, enkele essentiële onderdelen van een

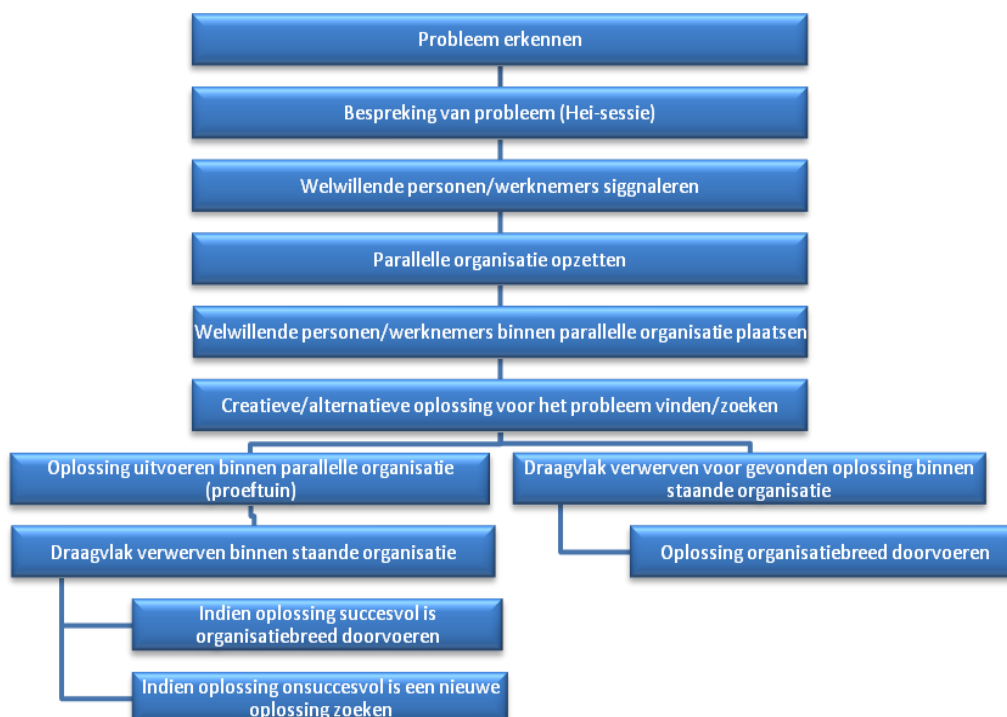
veranderingsproces bij organisaties. Er is daarom voor gekozen het model van Creatieve Parallele Verandering te gebruiken als inspiratiebron en vertrekpunt voor een nieuw (te ontwikkelen) model. Het model van Parallele Organisatie Verandering. Dit model zal worden gebaseerd op verschillende onderdelen van het model van Creatieve Parallele Verandering, maar zal daarnaast enkele – essentiële – nieuwe onderdelen bevatten.

De eerste stap bij het ontwikkelen van dit nieuwe model bestond uit het opknippen van het bestaande schema in losse onderdelen. Vervolgens zijn deze losse onderdelen, op basis van logica, opnieuw gerangschikt. Of de keuze voor de onderstaande volgorde daadwerkelijk een goede en logische keuze is dient uit de literatuurstudie evenals de praktijkstudie te blijken.

1. Aanspreken van aanwezige talenten
2. Ontwikkelen van creatieve oplossing
3. Vormgeving oplossing in parallele structuur
4. Veranderen door te doen
5. Verleiden bestaande organisatie door oplossing

Mijns inziens zou het veranderproces moeten beginnen met het aanspreken van aanwezige talenten binnen de organisatie. Vervolgens gaan zij een creatieve oplossing ontwikkelen, die daarna kan worden uitgetest in de parallele structuur. De parallele organisatie fungeert als een proeftuin waarin vrij kan worden geëxperimenteerd met mogelijke oplossingen voor het probleem. Doordat de verandering al binnen de parallele organisatie is uitgeprobeerd kan de bestaande organisatie ‘verleid’ worden door de resultaten van de oplossing. De bovenstaande vijf stappen vormen gezamenlijk echter nog geen echte procesaanpak, daarvoor ontbreken nog te veel essentiële stappen. Daarom is ervoor gekozen, al voor het aanvangen van de literatuurstudie, enkele stappen toe te voegen. Deze stappen zijn puur op basis van bestaande kennis over veranderprocessen en persoonlijke redenering toegevoegd. Wederom zal tijdens de literatuur- en praktijkstudie moeten blijken in hoeverre dit werkelijk klopt. Figuur 2 bevat deze nieuwe stappen en vormt daarmee de onderliggende beleidstheorie en daarmee de basis voor de verder te ontwikkelen procesaanpak van Parallele Organisatieverandering. Vervolgens zal elk van de stappen kort worden toegelicht.

2 Procesaanpak van Parallele Organisatieverandering



Het model begint bij de erkenning van een probleem. Veelal wordt er niet naar een oplossing gezocht indien men niet op de hoogte is van het bestaan van het probleem of het probleem niet erkent. De eerste stap van het model bestaat dan ook uit de erkenning van het probleem. Vervolgens moet binnen de organisatie het probleem besproken te worden en een eerste poging worden gedaan een definitie en omschrijving van het werkelijke probleem boven tafel te krijgen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een zogenaamde 'heisessie' met alle betrokken personen. Tijdens deze fase kan worden gekeken wat er volgens de betrokken partijen allemaal gaande is. Tijdens een dergelijke bijeenkomst kan ook besloten worden wel of niet te kiezen voor de POV-aanpak. Indien tijdens de bijeenkomst blijkt dat men te maken heeft met een complex probleem, waarvoor door de aanwezige personen niet op een korte termijn een oplossing kan worden gevonden, kan het model van POV een goede methode zijn. Door te kiezen voor de parallelle aanpak kan een team van medewerkers of ingevlogen experts zich, voor een langere of middellange termijn, in het probleem verdiepen, onderzoek doen en zich bezinnen op een goede oplossing. Het model is dan ook bij uitstek geschikt voor de aanpak van complexe problemen, waar men te maken heeft met een groot aantal actoren en het probleem daarnaast van invloed is op het functioneren en de prestaties van de organisatie. Indien tijdens de bijeenkomst blijkt dat men inderdaad te maken heeft met een dergelijk complex probleem kan men kiezen voor POV. Vervolgens dient men, binnen of buiten de organisatie, op zoek te gaan naar mensen die graag een oplossing willen vinden voor het probleem¹. Indien gekozen wordt voor interne mensen kan waarschijnlijk op basis van de heisessie al een grove selectie worden gemaakt. Gemotiveerde mensen zullen zichzelf immers tijdens de heisessie waarschijnlijk al automatisch kenbaar hebben gemaakt. Vervolgens kan de parallelle organisatie worden opgezet, waar deze (welwillende) personen dan in geplaatst kunnen worden. Zij gaan dan binnen de parallelle organisatie op zoek naar een creatieve of alternatieve oplossing voor het gesignaleerde probleem. Als zij deze oplossing hebben gevonden dan staan zij voor twee mogelijkheden. Idealiter wordt de gevonden oplossing vervolgens uitgetest binnen de parallelle organisatie. De parallelle organisatie vormt dan een soort proeftuin waarbinnen de gevonden oplossing kan worden uitprobeerde of uitgetest. Als blijkt dat de oplossing succesvol is binnen de proeftuin, kan men deze uitkomst gebruiken om binnen de staande organisatie draagvlak te krijgen voor het organisatiebreed doorvoeren van de oplossing. Als dat draagvlak is gevonden, kan men de oplossing organisatiebreed doorvoeren. In sommige gevallen is het echter niet mogelijk een bepaalde oplossing in de parallelle organisatie uit te testen. Bijvoorbeeld als de gevonden oplossing het reorganiseren van de staande organisatie inhoudt. Dan zal men voor de tweede mogelijkheid moeten gaan en direct over moeten gaan tot het vinden van draagvlak binnen de staande organisatie voor de gevonden oplossing. Als men dat gevonden heeft, zal men de gevonden oplossing direct organisatiebreed moeten doorvoeren zonder de oplossing eerst uit te testen. Het is echter van belang te onthouden, dat de beschreven procesaanpak niet volstrekt chronologisch hoeft te zijn. In de praktijk zullen sommige stappen wellicht in een enigszins andere volgorde genomen worden, of vinden sommige stappen gelijktijdig plaats.

Figuur 2 vormt een kader voor het model van Parallele Organisatieverandering (POV). Dit kader vormt slechts een eerste stap in de opbouw van deze procesaanpak. In de komende drie hoofdstukken zullen vigerende theorieën worden besproken en gebruikt om het model van POV te ontwikkelen, aan- en in te vullen. In hoofdstuk twee worden theorieën ten aanzien het diagnosticeren van problemen en het vinden van alternatieve oplossingsrichtingen besproken, in hoofdstuk drie theorieën met betrekking tot het opzetten van (parallelle) organisaties en in hoofdstuk vier theorieën met betrekking tot organisatieverandering en verandermanagement. Hoewel de theorieën nu klinisch zijn opgeknipt, vormen zij elk onderdeel van een groter veranderproces. Het opknippen van het proces is dan ook niet definitief en is alleen gedaan ter vergemakkelijking van het ontwikkelen en in- en aanvullen van het proces. Indien een theorie die besproken wordt in één kennisgebied ook van toepassing is op een ander onderdeel, zal dit ook worden besproken en zal het gedeelte op dat moment worden in- of aangevuld.

¹ Deze gemotiveerde mensen zullen in deze scriptie worden aangeduid als 'welwillende mensen.' Zij staan immers welwillend tegenover een verandering en het zoeken naar een oplossing voor het bestaande probleem.

2. Vigerende theorieën ten aanzien van het genereren van oplossingsrichtingen

In het model van POV draait het allemaal om het vinden van een oplossing voor de bestaande problemen in de organisatie. In literatuur is er veel geschreven over verschillende manieren om te komen tot een oplossing voor problemen. In dit hoofdstuk zullen vigerende theorieën met betrekking tot de diagnose en het genereren van oplossingsrichtingen worden beschreven. De beschreven theorieën kunnen helpen bij het vinden van een nieuwe benadering en oplossingsrichting. De beschreven theorieën zullen helpen bij het kiezen van een strategie binnen de POV en het model daarmee verder kunnen ontwikkelen. Aan het einde van dit hoofdstuk zal het stappenplan dan ook kunnen worden uitgewerkt.

2.1 Open-systeemplanning

Het Open-systeemplanningsmodel vormt een proces. Het doorlopen van vijf verschillende fasen leidt tot een oplossing voor het probleem. De kern van het model van Open-systeemplanning is dat er sprake is van een ongewenste situatie.

In fase één wordt de huidige situatie geschetst. Bij het schetsen van de huidige situatie wordt niet alleen gekeken naar de externe, maar ook naar de interne situatie. Ten aanzien van de externe situatie wordt er bijvoorbeeld gekeken met welke externe gebieden er gecommuniceerd wordt en wat er, extern, precies verwacht wordt van de organisatie. Daarnaast wordt er gekeken wat de interne identiteit van de organisatie is, wat men intern van de organisatie verwacht en hoe er intern gecommuniceerd wordt. Ten slotte moet ook worden gekeken naar de transacties vanuit de organisatie met gebieden buiten de begrenzingen van het systeem (Yaram in Bennis et al. 1976: 272). In fase twee wordt een realistisch toekomstscenario gecreëerd op basis van de externe verwachtingen en interacties, de interne identiteit, verwachtingen en interacties en de transacties met gebieden buiten de begrenzingen van het systeem (Ibid.). Ofwel de uiteindelijke verandering zal geen geval zijn van *single loop learning*, maar van *double loop learning* waarbij ook de onderliggende waarden en veronderstellingen worden veranderd (Argyris 2005). In fase drie wordt een idealistisch toekomstscenario geschetst op basis van de drie eerder genoemde onderdelen: externe verwachtingen en interacties, interne identiteit, verwachtingen en interacties en de transacties met de gebieden buiten het systeem (Ibid.). Vervolgens wordt in fase vier het idealistische toekomstscenario vergeleken met het huidige en realistische scenario. Hierbij dient specifiek te worden gekeken naar gebieden waarover eenstemmigheid, meningsverschillen en tegenstellingen bestaan (Ibid.). Ten slotte worden in de vijfde fase voorlopige actieprogramma's ingepland. Deze actieprogramma's worden ingepland op de terreinen die bij fase vier geïdentificeerd zijn (Ibid.).

2.1.1 Wat zijn de sterke punten van dit model en hoe kan dit POV aanvullen?

Het Open-systeemplanningsmodel legt veel nadruk op het analyseren van verschillende scenario's. Het is daarom een goede manier om in kaart te brengen wat er realistisch gezien veranderd kan worden en tegelijkertijd boven tafel te halen wat men nu eigenlijk echt wil. Het is niet ongebruikelijk dat bij problemen binnen organisaties gebrekkig wordt gecommuniceerd waardoor onduidelijk blijft wat iedereen nu precies wil. In dit model is het 'droombeeld' nu juist het vertrekpunt en kan gelijk helder worden gemaakt wat iedereen idealistisch gezien wil bereiken. Hierdoor ontstaat een open sfeer waarin men vrij kan overleggen. Indien deze stappen dan ook worden uitgevoerd binnen de parallele organisatie zal het tevens ervoor zorgen dat er consensus ontstaat over huidige situatie en wat men wil gaan nastreven. Dit consensusonderdeel is een belangrijk onderdeel dat ook van grote waarde kan zijn bij de uitvoering van de oplossing. Het verhoogt immers de kans op een gedragen beleid. Doordat echter ook, in goed overleg, wordt beschreven wat realistisch haalbaar is, kan een overwogen keuze worden gemaakt en wordt het beslissingsproces voor iedereen inzichtelijker. De keuze is dan immers te verantwoorden op basis van wat haalbaar is.

Het Open-systeemplanningsmodel omvat niet het gehele proces van POV. Het richt zich namelijk vooral op het vinden van een oplossing voor een probleem, terwijl POV een groter proces omvat. Bijvoorbeeld het opzetten van de parallelle organisatie of het experimenteren met de gevonden oplossing. Dit wil echter niet zeggen dat Open-systeemplanning niet gebruikt kan worden om een gedeelte van het model van POV aan te vullen en te verbeteren. Door de stap 'creatieve/alternatieve oplossing voor het probleem vinden/zoeken' uit te breiden met de eerste drie stappen van Open-systeemplanning wordt de stap versterkt en de kans op het vinden van een goede oplossing verhoogd. Een dergelijke structuur kan van grote hulp zijn bij het zoekproces naar een oplossing. Daarnaast verhoogt het de helderheid en duidelijkheid ten aanzien van het probleem, wensen, eisen en mogelijkheden van alle partijen. Open-systeemplanning helpt ook bij het erkennen van het probleem. Doordat een schets wordt gemaakt van de huidige situatie waarover iedereen het eens moet zijn, wordt eensgezindheid gecreëerd over wat er nu precies aan de hand is. Doordat dit schriftelijk wordt vastgelegd, is het voor iedereen duidelijk hoe de parallelle organisatie de huidige situatie ziet en wordt het lastig om het bestaan van het probleem te ontkennen.

De stap 'creatieve/alternatieve oplossing voor het probleem vinden/zoeken' zal worden uitgebreid met de eerste vier fasen van het Open-systeemplanningsmodel. Voor de laatste fase van het Open-systeemplanningsmodel – het maken van een actieplanning – wordt een aparte stap in het model gecreëerd. Dit valt namelijk niet onder het zoeken en/of vinden van een oplossing, maar onder het daadwerkelijk uitvoeren van de gevonden oplossing. Het dient daarom in een latere fase van het model te worden ondergebracht. Aan het einde van dit hoofdstuk kan de aangepaste versie van het model van POV worden gevonden. In de groene vakken staan de nieuw toegevoegde of aangepaste onderdelen, in dit geval de onderdelen van Open-systeemplanning. In de blauwe vlakken is niets gewijzigd.

2.2 Vier vragenaanpak

Barry Nalebuff en Ian Ayres (2003:14) hebben vier (onconventionele) vragen bedacht die kunnen helpen bij het zoeken naar een oplossing voor een probleem. Door de juiste vragen te stellen willen ze bepaalde barrières wegnemen waardoor men op een alternatieve manier naar het probleem kan kijken en hierdoor met andere en betere oplossingen kan komen. Zij hebben hiervoor vier vragen ontwikkeld die onderverdeeld kunnen worden in twee onderdelen. Het eerste onderdeel is 'probleem zoekt oplossing' en het tweede deel is 'oplossing zoekt probleem' (Ibid.:14). De volgende vier vragen horen hierbij:

1. Wat zou Croesus doen?
2. Waarom voel jij mijn pijn niet?
3. Waar zou het nog meer kunnen werken?
4. Zou omdraaien helpen?

2.2.1 Wat zou Croesus doen?

De vraag 'wat zou Croesus doen' is volgens Nalebuff en Ayres een goede manier om te achterhalen wat men zou doen als geld er niet toe deed. Hoewel deze vraag een grote overeenkomst kent met het schetsen van het idealistische scenario, dient het een iets ander doel dan bij het Open-systeemplanningsmodel. Omdat de financiële barrière wordt weggehaald wordt het mogelijk verder te denken, waardoor mensen *out of the box* kunnen denken en creativiteit wordt gestimuleerd bij het zoeken naar een oplossing (Nalebuff & Ayres 2003:16,17). Hierbij wordt niet uitgegaan van wat men wil bereiken zoals bij Open-systeemplanning, maar wat een mogelijke oplossing voor het probleem zou zijn.

2.2.2 Waarom voel jij mijn pijn niet?

Het stellen van deze vraag dwingt mensen na te denken over de negatieve gevolgen van jouw oplossing voor andere mensen (Nalebuff & Ayres 2003:22). Nalebuff en Ayres geven het voorbeeld van het kopen van een autoalarm. Het installeren van een autoalarm is (waarschijnlijk) een goede manier om te voorkomen dat jouw

auto gestolen word. Maar omdat autodieven jouw auto nu niet (gemakkelijk) kunnen stelen, zullen zij een andere auto stelen. Kortom, omdat jij een autoalarm installeert, heeft iemand anders pijn. Zijn of haar auto is immers nu gestolen, in plaats van die van jou (Ibid.:23). Doordat je gedwongen wordt na te denken over de negatieve gevolgen van een bepaalde oplossing, word je ook gedwongen na te denken over alternatieve oplossingen. Hierdoor kom je wellicht tot een veel betere oplossing, dan wanneer je niet had gedacht aan de (eventuele) negatieve gevolgen.

2.2.3 Waar zou het nog meer kunnen helpen?

Soms kan een organisatie te maken hebben met een probleem, zonder dat zij daar zelf bewust van zijn. Het kan daarom soms verstandig zijn niet te vertrekken vanuit het probleem, maar vanuit een oplossing (Ibid.:30). Door het oplossen of verbeteren van één aspect van de organisatie, kunnen sommige andere dingen wellicht ook verbeteren (Ibid.). Bestaande oplossingen of verbeteringen kunnen wellicht ook op andere fronten voor verbetering zorgen. Denk bijvoorbeeld aan een nieuw computersysteem dat bij een afdeling is geïnstalleerd om de vele ingevulde formulieren die burgers opsturen te verwerken. Wellicht kan datzelfde computersysteem ook gebruikt worden om de binnenkomende vragen van burgers te verwerken, beantwoorden en archiveren. Hoewel er dus geen sprake was van een probleem met de verwerking van vragen van burgers, kan de service wel verbeterd worden.

2.2.4 Zou omdraaien helpen?

Ten aanzien van deze vraag verwijzen Nalebuff en Ayres (2003:35) naar een citaat van Niels Bohr "*The opposite of a correct statement is a false statement. The opposite of a profound truth may well be another profound truth.*" Door bestaande oplossingen om te draaien en te kijken of het omgekeerd in dezelfde of een andere context kan werken, kunnen geheel nieuwe oplossingen ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan de huidige discussie over het donorcodicil (Ibid.:39). Momenteel zijn burgers geen donor totdat zij aangeven dit wel te willen zijn. Er is echter een discussie gaande waarbij wordt gesteld dat er wellicht meer organen beschikbaar komen als de oplossing wordt omgekeerd. Burgers zijn dan donor totdat zij aangeven dit niet te willen zijn. Nalebuff en Ayres stellen dat in sommige gevallen het omdraaien van een dergelijke oplossing kan helpen het probleem effectiever aan te pakken.

2.2.5 Wat zijn de sterke punten van dit model en hoe kan het POV aanvullen?

De eerste vraag die Nalebuff en Ayres voorstellen (wat zou Croesus doen?) kent veel overeenkomsten met het schetsen van het idealistische scenario van het Open-systeemplanningsmodel. Het enige verschil hiermee is dat Nalebuff en Ayres de vraag stellen om tot alternatieve oplossingen te komen en hij in het Open-systeemplanningsmodel wordt gesteld om alle onderhuidse wensen boven tafel te krijgen. Wat de insteek echter ook is, de uitkomst is hetzelfde. Ook bij het schetsen van het idealistische scenario zullen er creatieve en alternatieve oplossingen uitkomen. De eerste vraag is dus zeker een sterk punt van dit model, maar gezien de overlap met het Open-systeemplanningsmodel zal deze vraag niet specifiek in het model worden opgenomen.

De andere drie vragen van Nalebuff en Ayres zorgen ervoor dat er op een geheel andere manier naar het probleem en de mogelijke oplossingen gekeken kan worden. Door het stellen van deze drie vragen kan een alternatieve en creatieve oplossing gevonden worden. Het zijn alle drie vragen die min of meer te maken hebben met realistische oplossingen. Bij het vinden van een oplossing is nadenken over negatieve bijwerkingen voor anderen niet meer dan logisch en behoren bestaande oplossingen ook tot realistische oplossingen, zij bestaan immers al. Omdat deze drie vragen wellicht kunnen leiden tot het vinden van een alternatieve en creatieve oplossing, zal het opnemen van deze drie vragen dan ook een waardevolle aanvulling op het model vormen. Omdat het bij alle drie de vragen min of meer gaat om het vinden van alternatieve, creatieve maar realistische oplossingen zullen de drie vragen van Nalebuff en Ayres worden opgenomen in het model in de stap 'schetsen van een realistisch scenario.'

2.3 *Agendasetting*

Hoewel Nalebuff en Ayres ook aangeven dat in sommige gevallen een probleem bij een oplossing gezocht kan worden, moet in de regel een probleem geagendeerd worden voordat men iets aan het probleem kan gaan doen. Rogers (2003:422) omschrijft *agendasetting* dan ook als de eerste stap in een innovatieproces. *Agendasetting* treedt op wanneer een algemeen organisatorisch probleem wordt gedefinieerd en daardoor een wens tot innovatie wordt gecreëerd en is daarnaast een manier waarop behoeften, problemen en issues systematisch boven komen drijven en worden geprioriteerd (Ibid.).

Agendering van problemen en behoeften is een belangrijke stap in het veranderproces, maar speelt daarnaast een rol bij het machtsspel binnen de organisatie. Degenen die de agenda van de organisatie kunnen bepalen beschikken in de regel over veel macht. Rogers (2003:423) verwijst in zijn boek hierbij naar een uitspraak van Jack Walker *“Those who manage to shape the legislative agenda ... are able to magnify their influence many times over by determining the focus of attention and energy in the entire political process.”* Ook in organisaties kan dit het geval zijn. Degene die een bepaald probleem als eerste agendeert, heeft daarmee veel invloed op de manier waarop het probleem op het eerste gezicht gedefinieerd en aangepakt wordt.

Het gaat in het begin van een veranderproces niet zozeer om het feit dat iedereen binnen de organisatie het probleem erkent, maar dat het probleem in ieder geval door iemand geagendeerd wordt. Pas wanneer het probleem op de agenda is geplaatst, kan men hier actief op gaan reageren. Aangezien in een latere fase van het model van POV middels het schetsen van een huidig scenario al tot overeenstemming over het bestaan van het probleem komt, zal de eerste stap in het model dan ook niet langer worden omschreven als ‘probleem erkennen’ maar als ‘agenderen van probleem.’

2.4 *Thinking out of the box*

Robert Eisner heeft negen verschillende methodes beschreven waarmee mensen ‘*out of the box*’ kunnen leren denken. Hij onderscheidt de volgende negen methodes: 1) verbreden en generaliseren, 2) *crossover*, 3) analyseren van conventionele wijsheden, 4) achterkant van een envelop, 5) de dimensies verbreden, 6) *obversity*, 7) beperkingen verwijderen, 8) denken in beelden en 9) systeembenadering (Eisner 2005: VI – VII). Het gebruiken van deze methodes kan helpen bij het managen van complexe systemen en het oplossen van problemen (Ibid.: 45). In veel gevallen is het bij het zoeken naar een oplossing voor een probleem noodzakelijk om *out of the box* te denken. Omdat als denken *in the box* voldoende was geweest, het probleem allang was opgelost. Ofwel wanneer gestandaardiseerde en conventionele oplossingen niet afdoende blijken te zijn, kan het nodig zijn *out of the box* te gaan denken. In de komende subparagrafen zullen de negen methodes van Eisner kort besproken worden, waarna gekeken zal worden in hoeverre zij in het model van POV in te passen zijn.

2.4.1 *Verbreden en generaliseren*

Door de probleemstelling te verbreden en generaliseren kan er een breder spectrum aan mogelijkheden worden aangeboord. Eisner geeft hierbij het voorbeeld van de Amerikaanse spoorwegen. Zij gaven aan dat zij in de *“Railway business”* zaten. Eisner (2005:46) claimt dat als zij bijvoorbeeld hadden gezegd dat zij zich bezig hielden met transport in plaats van spoorwegen, dat zij dan nog talloze takken hadden gehad om zich in uit te breiden (water, wegen et cetera). Door bijvoorbeeld conventionele definities te verbreden en buiten het eigen werkgebied te kijken kan men een heel nieuw gebied aanboren en wellicht problemen hiermee oplossen.

2.4.2 *Crossover*

Deze tweede methode overlapt eigenlijk volledig met de vraag van Nalebuff en Ayres ‘waar zou het nog meer helpen?’ Eisner stelt dat bepaalde producten, diensten of oplossingen die in het ene geval werken, wellicht in

een ander geval of voor een andere organisatie kunnen werken. Een applicatie die ontworpen is voor de marine kan wellicht ook goed werken bij de land- en luchtmacht (Eisner 2005:57).

2.4.3 Analyseren van conventionele wijsheden

Zonder kritisch te kijken naar de conventionele manieren waarop dingen geregeld en opgelost worden, zal nooit iets veranderen. Eisner stelt dat je wel veel durf nodig hebt om kritiek te kunnen leveren op conventionele manieren (Ibid.:74). Mensen veranderen hun gewoontes en tradities niet graag, maar zonder verandering is er ook geen vooruitgang.

Een aantal conventies waarmee het niet al te nauw genomen moet worden, zijn bijvoorbeeld: doe alleen waar je goed in bent, doe wat je gezegd wordt en pas je leiderschapsstijl aan de situatie aan (Ibid.: 81, 82). Als je alleen maar doet waar je al goed in bent, dan zal je nooit iets nieuws leren en dus ook nooit ergens anders goed in worden. Het kan dus heel verstandig zijn om een nieuwe weg in te slaan en eens iets te gaan proberen waar je (nog) niet goed in bent. Ook kan het verstandig zijn niet altijd maar te accepteren wat je verteld wordt, misschien heb je maar het halve verhaal gehoord. Eisner (Ibid.) stelt dat het voor managers van groot belang is een situatie goed te analyseren en vragen te stellen zodat de werkelijke situatie boven tafel komt. Een laatste conventionele wijsheid waar kritisch naar gekeken moet worden is het aanpassen van de leiderschapsstijl aan de situatie. Hoewel er enerzijds gesteld kan worden dat een 'leider' zijn of haar stijl moet aanpassen aan de specifieke situatie waarin de organisatie zich bevindt, kan er ook gesteld worden dat mensen op hun best zijn als zij zichzelf zijn en zich dus niet krampachtig een andere leiderschapsstijl aanmeten (Ibid.:82). Daarnaast zou ook kunnen worden gesteld dat een leider zich niet (alleen) dient aan te passen aan de huidige situatie, maar ook aan eventuele gewenste ontwikkelingen.

2.4.4 Achterkant van een envelop

Deze methode stoelt volledig op het idee van *KISS (Keep It Simple, Stupid)*. Ofwel zorg dat het gevonden idee op de achterkant van een envelop past. Hiervoor zijn een aantal stappen ontworpen die kunnen helpen bij het beschrijven van de achterkant van de envelop (Ibid.93):

1. Wat is het probleem?
2. Wat zijn de kernfactoren, variabelen en waarnemingen?
3. Welke conclusies kunnen we trekken uit stap twee?
4. Wat zijn alternatieve oplossingen voor het probleem?
5. Wat lijkt de beste oplossing te zijn?

Aan de hand van deze vijf vragen kan volgens Eisner op de achterkant van een envelop de oplossing voor een probleem worden geschreven.

2.4.5 Dimensies verbreden

Hoewel we in een vierdimensionale wereld leven, kijken we naar problemen vaak op een tweedimensionale manier. Door ook de twee overige dimensies (tijd en ruimte) eraan toe te voegen omvat onze blik het probleem veel beter (Eisner 2005: 98). Bij het vergelijken van winstcijfers maakt het bijvoorbeeld een groot verschil of je alleen kijkt naar de cijfers van deze maand of dat je ze vergelijkt met de cijfers van andere maanden en jaren. Pas dan kan er echt een uitspraak worden gedaan over het verbeteren of verslechteren van de winst (Ibid.).

2.4.6 Obversity

Door het nemen van *obverse*² acties wordt de kans op falen enorm vergroot. Door een bepaalde *obverse* uitspraak aan te nemen wordt men wellicht geprikkeld om een stap in de andere richting te nemen, om

² *Obverse*: Het tegengestelde of de tegenhanger van een feit of waarheid (www.askoxford.com).

daarmee falen te voorkomen (Eisner 2005: 110). Een voorbeeld van een *obverse* uitspraak is: “leer gegarandeerd niet van je fouten,” “vind het wiel zo veel mogelijk opnieuw uit” of “ga ervan uit dat de communicatie binnen de organisatie optimaal verloopt” (Ibid.: 111). Dergelijke uitspraken hebben een ironische ondertoon en geven aan dat het niet verstandig is om niet te leren van je fouten en alles opnieuw uit te vinden. Door echter aan dergelijke uitspraken te denken of ze te benoemen ga je ‘automatisch’ op een andere manier naar de situatie kijken. Is de communicatie bijvoorbeeld wel optimaal? Of we hebben nu een fout gemaakt en hoe gaan we voorkomen dat we hem nogmaals maken? Deze methode van Eisner zorgt ervoor dat je de huidige situatie grondig gaat bekijken en checkt of er niet onbewust dingen gedaan worden waardoor je ‘gedoemd’ bent om te falen.

2.4.7 Beperkingen verwijderen

Door beperkingen te verwijderen wordt het mogelijk een situatie te veranderen of een probleem op te lossen. Eisner (2005:126) doelt hier echter niet alleen op fysieke beperkingen, maar ook op beperkingen die het blikveld van mensen beperken. Bijvoorbeeld stereotype beelden of vooroordelen als “hij is te oud om dat voor elkaar te krijgen” of “haar handicap zal ervoor zorgen dat ze niet kan leveren” (Ibid.). Met betrekking tot organisaties kunnen er elf typische beperkingen worden onderscheiden: 1) niet genoeg geld, 2) te weinig tijd, 3) slechte *driving requirements*³, 4) gebrek aan technische expertise, 5) slechte faciliteiten, 6) de mensen zijn geen teamspelers, 7) te weinig financiële informatie, 8) geen ondersteuning, 9) slechte onderaannemers, 10) negatieve houding en 11) tegenwerkende klanten (Ibid.:127). Door dergelijke standaardbeperkingen weg te nemen wordt er opeens veel meer mogelijk. Eisner stelt dat door bijvoorbeeld extra tijd aan de klant te vragen, een efficiëntere werkverdeling of beperking van het takenpakket ervoor gezorgd kan worden dat tijd geen beperking meer vormt.

2.4.8 Denken in beelden

Hoewel er in veel beroepen veelvuldig gebruik wordt gemaakt van diagrammen en afbeeldingen is dit, volgens Eisner, bij veel beroepen nog niet het geval (Ibid.:138). Eisner stelt dat door bepaalde dingen te visualiseren het mogelijk wordt *out of the box* te denken (Ibid.:139). Door bijvoorbeeld processen te visualiseren kan het proces veel (sneller) inzichtelijk worden gemaakt. Deze methode stoelt feitelijk op de uitspraak ‘een plaatje zegt meer dan 1.000 woorden’ en zorgt er op die manier voor dat mensen de situatie op een andere, duidelijkere manier kunnen bekijken. Doordat de situatie op een andere manier bekeken wordt, zal men ook andere oplossingen gaan bedenken en zoeken, ofwel men denkt dan *out of the box*.

2.4.9 Systemenbenadering

De systemenbenadering is de breedste en laatste methode voor *out of the box* denken (Eisner 2005: 152). De systemenbenadering kent zeven essentiële elementen: 1) systematisch en herhaalbaar proces, 2) interoperabiliteit en harmonieuze operatie, 3) kostenbesparende oplossing, 4) volledige afweging van alle alternatieven, 5) herhalingen om te verfijnen, 6) vervulling van alle eindvereisten, 7) robuust systeem (Ibid.:153). Door te kijken naar alle onderdelen van een systeem wordt naar het totaalplaatje gekeken en is de kans dat men iets over het hoofd ziet kleiner. Tevens wordt er bij de systemenbenadering niet alleen gekeken naar één of twee alternatieve oplossingen, maar naar alle alternatieven waardoor een mogelijke oplossing niet preventief wordt afgeschoten, maar ook daadwerkelijk een kans krijgt gehoord te worden en men overwogen een keus kan maken.

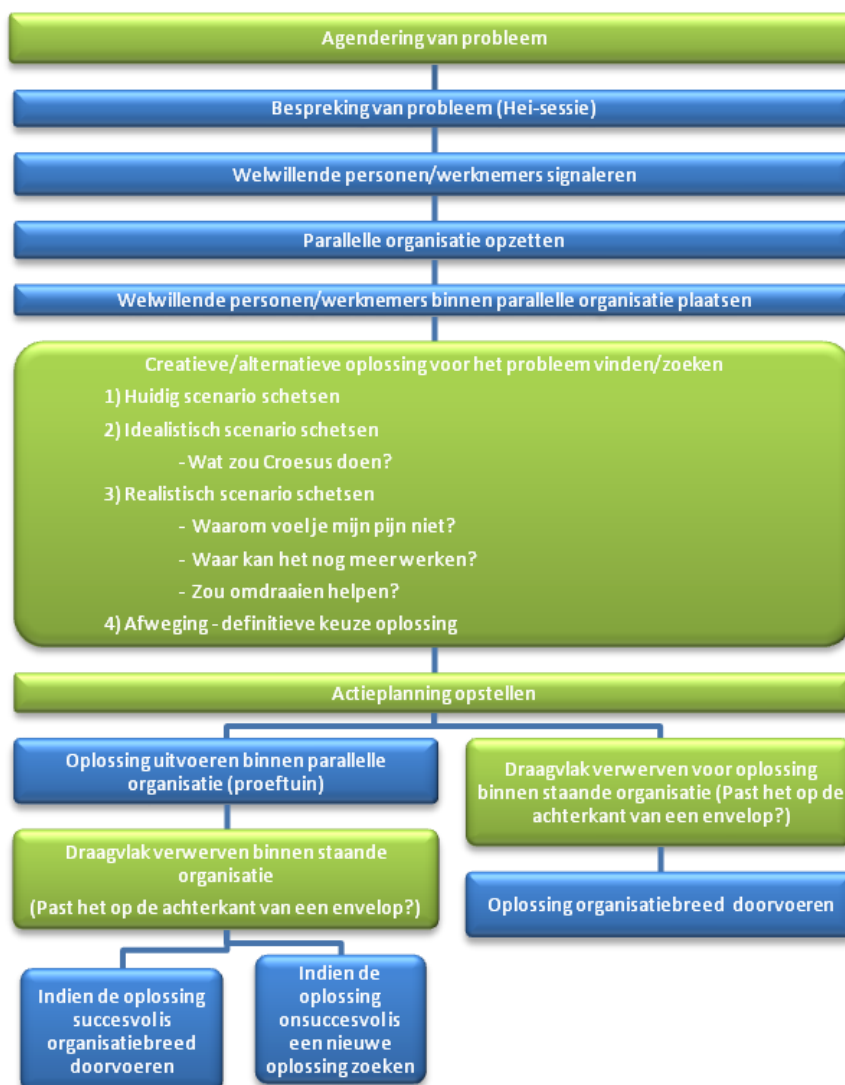
2.4.10 Wat zijn de sterke punten van deze theorie en hoe kan het POV aanvullen?

Eisner komt met een negental manieren om *out of the box* te denken. Hierdoor wordt het mogelijk oplossingen te vinden voor problemen die met de bestaande methodes en oplossingen niet direct op te lossen zijn. Hoewel

³ *Driving requirements* zijn de vereisten die bij een systeem een enorme impact hebben op de vormgeving en implementatie van een systeem. Deze vereisten vormen een drempel bij het veranderen van het systeem.

Eisner negen methodes noemt om *out of the box* te denken, blijven de meeste methodes toch binnen *the box* hangen. Geen van de methodes kan echt vernieuwend genoemd worden en voegt daarom weinig toe aan de bestaande literatuur over het oplossen van problemen. Veel van de genoemde methodes kennen een grote overlap met andere theorieën, bijvoorbeeld de vragenaanpak van Nalebuff en Ayres. Toch zijn de negen methodes wel van enige waarde voor het model van POV. Hoewel de meeste methodes erg clichématig en standaard zijn, drukt het onze neus wel op de feiten. Waarom zou je moeilijk doen als het makkelijk kan? Voordat we overgaan tot allerlei ingewikkelde oplossingen is het wellicht verstandig eerst na te denken of daadwerkelijk wel alle alternatieven zijn overwogen. Misschien is de beste oplossing wel voortijdig afgeschoten en heeft geen kans gekregen. Ook de methode 'de achterkant van een envelop' kan een handige methode zijn om te kijken in hoeverre de gekozen oplossing nu daadwerkelijk uit te leggen valt. Indien er binnen de parallelle organisatie een oplossing gevonden is, zal men de staande organisatie moeten uitleggen wat men gevonden heeft en wat men wil gaan doen. Door de oplossing aan de hand van de vijf stappen op de achterkant van een envelop te schrijven wordt men gedwongen de oplossing kort en krachtig te omschrijven. Alleen door kort maar krachtig te omschrijven wat er gaat gebeuren, kan men onzekerheid binnen de organisatie wegnemen en kan men draagvlak voor de oplossing gaan verwerven. Deze methode zal dan ook worden meegenomen in het model van POV. In figuur 3 Op de volgende pagina staat het aangepaste model van POV afgebeeld. Hierbij zijn de gewijzigde stappen groen gearceerd en de ongewijzigde stappen blauw.

3 Aangepaste Procesaankpak van Parallele Organisatieverandering



3. Vigerende theorieën m.b.t. (opzetten van) (parallele) organisaties

Bij POV is één vitale stap het opzetten van de parallele organisatie waarin (verder) kan worden gewerkt aan een oplossing voor de bestaande problemen. Er bestaan veel verschillende theorieën met betrekking tot het opzetten van een nieuwe organisatie. Het DOR-model is een eenvoudig model dat kan helpen de werkelijkheid inzichtelijk en begrijpelijk te maken. Het DOR-model kan ook prima worden gebruikt om het opzetten van de parallele organisatie in het model van POV uit te werken.

3.1 DOR-model

Het DOR-model bestaat uit drie hoofdprocessen: Doelen stellen, Organiseren en Realiseren. Elk hoofdproces kan worden opgesplitst in drie tot vier subprocessen. Doelen stellen kan worden onderverdeeld in oriënteren, visie ontwikkelen en richten. Organiseren bestaat uit faciliteren, voorwaarden scheppen en inrichten en realiseren bestaat ten slotte uit produceren, diensten verlenen en verrichten (De Caluwé et al. 2002: 23). In de komende drie subparagrafen zullen de verschillende onderdelen van de drie hoofdprocessen (doelen stellen, organiseren en realiseren) worden besproken.

3.1.1 Doelen stellen

Het eerste hoofdproces is doelen stellen. Bij het stellen van doelen is de belangrijkste vraag 'wat willen/moeten we gaan bereiken?' (De Caluwé et al. 2002: 24). Het antwoord op deze vraag kan worden vastgelegd in de missie van de organisatie. Volgens De Caluwé et al (2002: 24) kan in een missie "(het kwalitatieve en min of meer filosofische) antwoord worden gevonden op de vraag wat de organisatie wil betekenen voor haar medewerkers, voor haar klanten, doelgroepen, aandeelhouders en andere belanghebbenden." Een goede missie is gebaseerd op ideeën, opvattingen en ambities van de medewerkers binnen de nieuw te vormen organisatie (Ibid.). Dit onderdeel van het DOR-model toont een sterke overeenkomst met het Open-systeemplanningsmodel uit het voorgaande hoofdstuk. Hoewel er duidelijk sprake is van een overlap tussen het Open-systeemplanningsmodel en het DOR-model wordt er bij het Open-systeemplanningsmodel dieper op de materie ingegaan dan bij het DOR-model. Bij het Open-systeemplanningsmodel werden de ideeën, opvattingen en ambities ten aanzien van het probleem en de organisatie beschreven in een idealistisch scenario, in het DOR-model wordt dit beknopter weergegeven in de missie.

In het geval van POV is het extra belangrijk om de wensen en ambities van de deelnemers binnen de parallele organisatie scherp te krijgen. Zij worden immers specifiek geselecteerd op hun energie en wens te komen tot een oplossing voor de bestaande problemen in de organisatie. Hun drive en wensen dienen dan ook terug te komen in de missie. Nadat de missie is vastgesteld is het van belang de doelen te stellen. Volgens De Caluwé et al is een organisatiedoel "een direct of indirect uit de missie afgeleide, gewenst en duidelijk omschreven situatie die op een vooraf aangegeven tijdstip bereikt moet zijn" (Ibid.: 27).

Bij het kiezen van een doel kan gekozen worden tussen een SMART of een MAGIE doel. Een SMART doel is Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Traceerbaar en een MAGIE doel is Meetbaar, Acceptabel, Gecommuniceerd, Inspirerend en Geëngageerd (Ibid.). Voor welk type van doel wordt gekozen, is afhankelijk van het type probleem dat men wil aanpakken. Bij het formuleren van missies en doelen is het belangrijk eventuele bijverschijnselen niet te vergeten. Het kan zijn dat mensen ja zeggen, terwijl ze nee bedoelen. Maar het kan ook zijn dat wat de één als doel ziet om na te streven, voor de ander slechts een middel tot het bereiken van een geheel ander doel is, et cetera (Ibid.: 29). Op dit punt kent het DOR-model een duidelijke overeenkomst met de vragenaanpak van Nalebuff en Ayres. Ook zij geven aan dat het belangrijk is na te denken over eventuele bijverschijnselen.

3.1.2 Organiseren

Nadat voor de organisatie de doelen zijn gesteld, is het van belang na te gaan denken over hoe de organisatie organisatorisch in elkaar zal gaan steken. Hoe gaan we op zoek naar een oplossing van het probleem, wat zijn de regels en procedures binnen de organisatie etc. De organisatie of structurering van de nieuwe organisatie is afhankelijk van zes aspecten: strategie, managementstijl, personeel, structuur, cultuur en systemen (De Caluwé et al. 2002: 30):

- “Strategie: de manier waarop (en het geheel van middelen waarmee) vooraf gestelde doelen nagestreefd worden;
- Managementstijl: de kenmerkende gedragspatronen van het management;
- Personeel: de karakteristieken en vaardigheden van medewerkers;
- Structuur: de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en de compensatie daarvan;
- Cultuur: de gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen (gedrag)
- Systemen: de regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt.”

Bij het organiseren van de nieuwe organisatie dienen al deze ontwerpvariabelen met elkaar in evenwicht te zijn en samenhang te vertonen, maar tegelijkertijd wel heterogeen te blijven. In figuur 4 staat afgebeeld hoe de zes ontwerpvariabelen elk invloed uitoefenen op het organiseren, maar het daarnaast van belang is dat zij elkaar in evenwicht houden.

4 Organiseren vraagt aandacht van zes ontwerpvariabelen



Bron: De Caluwé et al. 2002: 30.

3.1.3 Realiseren

Als alle onderdelen van het stellen van een doel en het organiseren zijn doorlopen, is het laatste hoofdproces aan de beurt: de realisatie van de organisatie. Dit onderdeel van het proces is van groot belang omdat in deze fase praktische problemen en vragen opgelost en beantwoord dienen te worden. Ook in het geval van het model van Parallele Organisatieverandering is deze fase ook van groot belang omdat in deze fase vragen als ‘wat gebeurt er met de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers die in de parallelle organisatie worden geplaatst?’ en ‘hoe lang zal de organisatie blijven bestaan?’ moeten worden beantwoord. Er zijn verschillende manieren om tot realisatie van de organisatie te komen. De Caluwé et al. onderscheiden de volgende vormen: Improviserend werken, projectmatig werken en routinematig werken (2002: 63, 65,66).

Improviserend werken

Volgens De Caluwé et al. (2002: 61) is improviseren “voor het ogenblik bedenken en verrichten.” Indien van tevoren niet bekend is waarnaar gestreefd moet worden of hoe men de doelen wil gaan bereiken dan kan of

moet er improviserend gewerkt worden. Dit kan volgens De Caluwé et al. het geval zijn omdat er te weinig bekend is over het beoogde resultaat of de uit te voeren werkzaamheden, maar ook omdat de uitvoerenden zich van tevoren niet vast willen (laten) leggen aan een bepaalde uitkomst, maar deze gaandeweg willen bepalen. Ten slotte kan het ook noodzakelijk zijn improviserend te werken omdat de invloed van de werknemers of organisatie op het proces zo klein is dat er alleen improviserend kan worden gewerkt. Men kan niet voorspellen wat er gaat gebeuren en zal daarom continu moeten improviseren en roeien met de riemen die men heeft. De Caluwé et al. (2002: 61) verwijzen hierbij naar organisatieontwikkelingen en mentaliteitsveranderingen. Beide zijn processen waarop de uitvoerenden maar weinig directe invloed hebben en in sommige gevallen alleen kunnen reageren op prikkels van het proces. Volgens De Caluwé et al. zijn bijvoorbeeld mentaliteitsveranderingen binnen een organisatie lastig te sturen door de uitvoerenden binnen de organisatie. Hierdoor kan er door de organisatie alleen worden gereageerd op prikkels en niet zelf preventief actie ondernemen. Hierdoor wordt men gedwongen improviserend te werken omdat simpelweg niet te voorspellen valt wat er gaat gebeuren.

Projectmatig werken

Projectmatig staat werken gelijk aan resultaatgericht werken. Er kan voor projectmatig werken gekozen worden wanneer het te riskant, onzeker en/of onoverzichtelijk is om een opdracht, opgave of klus improviserend aan te pakken (De Caluwé et al. 2002: 63). Als er projectmatig gewerkt wordt, dan wordt van tevoren al bepaald wat er bereikt moet worden en hoe dat bereikt moet worden (Ibid.). In het model van Parallele Organisatieverandering hangt het van het type probleem af in hoeverre van tevoren kan worden bepaald welk resultaat er moet worden geboekt. Wel kan van tevoren worden bepaald dat het doel is dat er één of meerdere oplossingen voor het bestaande probleem worden gevonden. Indien er geen oplossing voor wordt gevonden, dan is het doel van de organisatie niet behaald.

Routinematig werken

De Caluwé et al. onderscheiden de volgende kenmerken van routinematig werken: herhaling en standaardisering (2002: 65). Bij routinematig werken ligt vrijwel alles van tevoren vast, van werkaanpak, tot wie het gaat uitvoeren en waartoe het precies gaat leiden. Doordat er wordt gewerkt met gestandaardiseerde werkmethoden en procedures is het werk controleerbaar en de uitkomst betrouwbaar (Ibid.). In het licht van het model van Parallele Organisatieverandering ligt routinematig werken niet voor de hand. Hoewel men in sommige gevallen duidelijk een doel zal kunnen vaststellen en ook bekend is wie er op zoek zullen gaan naar de oplossing voor het probleem, draait het ook om creativiteit en flexibiliteit. De parallelle organisatie is een ad-hoc-organisatie die puur en alleen wordt opgericht om te leiden tot een oplossing voor de bestaande problemen. Het ad-hoc-karakter van de organisatie maakt volledig routinematig werken dan ook direct onmogelijk. Hoewel in het model van Parallele Organisatieverandering voor het grootste gedeelte improviserend of projectmatig zal worden gewerkt, kan het zijn dat op sommige punten routinematig werken het veranderproces kan versnellen doordat bij bestaande routines wordt aangesloten. Wel dient dan van tevoren vast te staan dat de te volgen routine geen (negatief) effect heeft op de mate van succes van de verandering. Bijvoorbeeld omdat de routine een onderdeel uitmaakt van het probleem of een drempel zal vormen bij het doorvoeren van de verandering. Bijvoorbeeld omdat het veranderproces er zo bureaucratisch door raakt dat het veranderproces wordt niet wordt versneld maar juist vertraagd.

3.1.4 Wat zijn de sterke punten van deze theorie en hoe kan het POV aanvullen?

Het DOR-model omvat het niet volledige veranderingsproces, maar het goed en doordacht opzetten van de parallelle organisatie kan veel problemen bij het zoeken naar een oplossing voorkomen. Immers als de deelnemers binnen de parallelle organisatie vooraf geen overeenstemming hebben over wat het doel is dat zij eigenlijk gaan nastreven, dan zal dit doel ook nooit behaald worden. Ofwel pas als men het eens is over welk doel men nastreeft, kan ook een gemeenschappelijke poging worden gedaan dit doel ook echt te behalen.

Indien elk van de leden een ander (individueel) doel nastreeft, zal het werkelijke gemeenschappelijke doel nooit gehaald worden. Het is daarom van belang aan het begin van het proces overeenstemming te krijgen over het (gemeenschappelijke) doel wat de parallelle organisatie zal nastreven. Om ervoor te zorgen dat deze parallelle organisatie goed functioneert, is het van groot belang een degelijke en goeddoordachte organisatie op te zetten. Dit is dan ook een onderdeel waarbij het DOR-model het model van POV kan aanvullen en verbeteren. Hoewel het DOR-model niet gericht is het op het zoeken naar- en oplossen van problemen, kan het wel goed gebruikt worden om het model van POV aan te vullen en te verbeteren. Bij POV is het opzetten van de parallelle organisatie momenteel slechts één stap, maar aan de hand van het DOR-model kan deze stap uitgebreider worden beschreven.

3.1.5 Toepassing DOR-model op procesaanpak van POV

Doelen stellen

Stel de missie van de parallelle organisatie vast. Wat willen de personeelsleden en de directie bereiken met de parallelle organisatie? Ziet men het puur als een middel om (snel/goed) een oplossing voor de bestaande problemen te vinden of is het ook een middel om alle personeelsleden te betrekken bij de problematiek en de organisatie? Als de missie van de parallelle organisatie is vastgesteld, kan vervolgens het doel van de organisatie worden afgeleid. Dit kan bijvoorbeeld zijn het zo snel mogelijk vinden van een oplossing voor het probleem, maar ook het vinden van de beste oplossing of meerdere oplossingen uitproberen et cetera. Het vastgestelde doel zal later in het proces de basis vormen voor het vast te stellen 'huidige scenario'. Bij het selecteren en opstellen van de missie en het doel dient men echter goed na te denken over eventuele bijverschijnselen. Zo kunnen personeelsleden wel aangeven graag mee te willen werken aan het nadenken over een oplossing, terwijl zij dit in werkelijkheid helemaal niet willen. Wellicht worden er sociaal wenselijke antwoorden gegeven en dient men rekening te houden met de mogelijkheid dat de missie en het doel niet volledig stroken met de werkelijke mening en gevoelens van de personeelsleden en/of directie.

Organiseren

Ten eerste dient men vast te stellen welke strategie men gaat volgen. Op welke manier zullen de zojuist vastgestelde doelen worden nagestreefd? Hoe gaat men bijvoorbeeld op zoek naar een oplossing voor de problemen? Gaat men onderzoek doen? Brainstormsessies houden of externe experts inhuren? Om ervoor te zorgen dat er geen valse verwachtingen worden gewekt en men aan het einde ook daadwerkelijk tot een oplossing kan komen, is het van belang van tevoren de te volgen strategie duidelijk is vastgesteld. Hierbij dient in het geval van POV rekening te worden gehouden met het type probleem. Indien het bijvoorbeeld gaat om communicatieproblemen binnen een groeiende organisatie die kampt met een 'eilandjescultuur,' dan is een andere soort strategie wellicht nodig dan bij een verstarde organisatie die problemen heeft mee te groeien met de ontwikkelingen in haar omgeving. Welke strategie wordt gekozen om binnen de parallelle organisatie uit te voeren, hangt dan ook af van welk probleem er speelt. Op basis van dit probleem kan dan vervolgens de strategie worden vastgesteld. Bij het vaststellen van de strategie dient ook een tijdlijn te worden vastgesteld. Hoe lang heeft de parallelle organisatie de tijd om te komen met één of meerdere mogelijke oplossingen en wat zijn kritieke momenten (bijvoorbeeld pieken in de toevoer van aangiftes etc.) binnen de organisatie?

Vervolgens dient te worden gekeken naar de managementstijl die binnen de staande organisatie wordt gehandhaafd en welke managementstijl binnen de parallelle organisatie zal worden gehandhaafd. Ofwel wat zijn de kenmerkende gedragspatronen van het management en hoe worden deze ingepast in de nieuwe parallelle organisatie?

Daarna moet het personeel onder de loep worden genomen. Wat zijn de karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers die binnen de parallelle organisatie geplaatst zullen worden? In het model van POV staat het enthousiasme van de personeelsleden centraal. Naast het feit dat zij op hun enthousiasme en welwillendheid

geselecteerd worden, kunnen er natuurlijk nog met andere kenmerken rekening worden gehouden. Komen er bijvoorbeeld personeelsleden in de parallelle organisatie die veel kennis hebben op het gebied van het probleem, of mensen die regelmatig geconfronteerd worden met het probleem? Dit is vooral handig indien er gekozen wordt om (gedeeltelijk) routinematig te werk te gaan. Zij zijn dan immers al bekend met de bestaande routines.

Ook over de structuur van de parallelle organisatie dient goed te worden nagedacht. Wat worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de personeelsleden binnen en buiten de parallelle organisatie? Worden de personeelsleden binnen de parallelle organisatie bijvoorbeeld geacht ook nog hun 'normale' werkzaamheden uit te blijven voeren? Hebben zij naast het zoeken naar een oplossing voor de problemen nog andere verantwoordelijkheden etc. Naast de structuur is ook de cultuur van groot belang. Wat zijn de gemeenschappelijke waarden en normen binnen de staande organisatie en wat worden de gemeenschappelijke waarden en normen binnen de parallelle organisatie? Is hier sprake van samenhang en homogeniteit of juist van tegenstellingen en heterogeniteit?

Ten slotte moet worden gekeken naar de bestaande en nieuw te vormen systemen binnen de staande organisatie en de te vormen parallelle organisatie waaraan de medewerkers zich dienen te houden. Mogen de personeelsleden die niet in de parallelle organisatie zijn geplaatst bijvoorbeeld ook meedenken over oplossingen en mogelijkheden aandragen of niet? En wat zijn bijvoorbeeld de procedures ten aanzien van de selectie van personeelsleden voor de parallelle organisatie? Allemaal vragen waar een antwoord op moet worden gevonden voordat de parallelle organisatie gerealiseerd wordt.

Realiseren

In het model van POV wordt de parallelle organisatie opgericht voor het vinden en eventueel experimenteren met oplossingen. Hierdoor heeft de organisatie automatisch een ad-hoc-karakter. Het ligt dan ook voor de hand om improviserend of projectmatig te werk te gaan. Of men kiest voor een improviserende of projectmatige aanpak hangt van het type probleem af. Indien er meer bekend is over het probleem, kan er worden gekozen voor een projectmatige aanpak, indien er vrijwel niets bekend is over het probleem dan zal het noodzakelijk zijn om improviserend te werk te gaan.

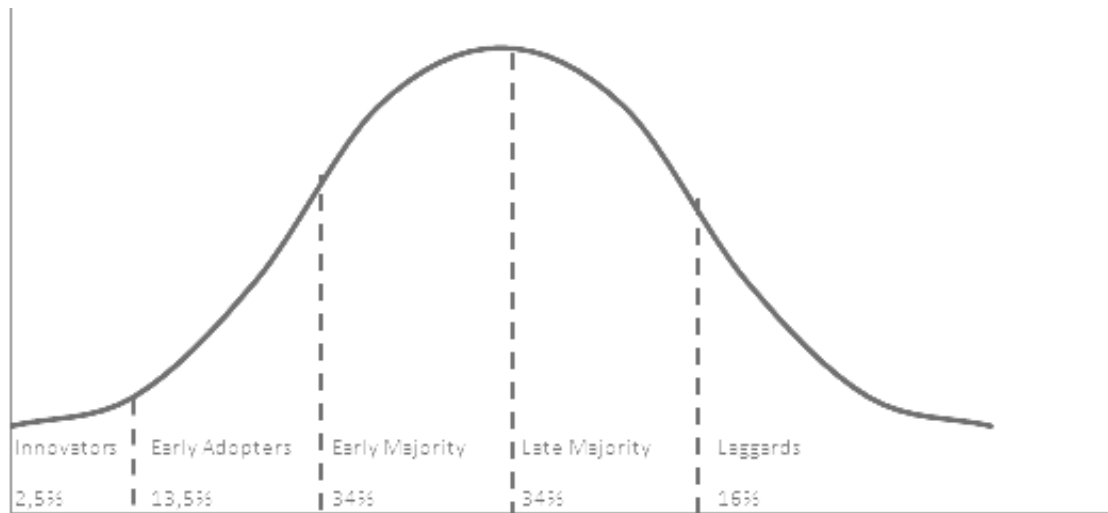
3.1.6 Aanpassen stappenplan

Het DOR-model kan in zijn volledigheid worden ingepast in de bestaanhet model van Parallelle Organisatie Verandering. De stap 'opzetten parallelle organisatie' in het stappenplan kan op basis van het DOR-model worden uitgebreid en verbeterd. Aan het einde van dit hoofdstuk staat in figuur 6 het aangepaste schema van POV afgebeeld. De nieuwe en verbeterde onderdelen zijn hierin groen weergegeven.

3.2 Innovatieadoptiecurve

Voor de selectie van welwillende personen is het van belang te achterhalen wie het meest geneigd zal zijn mee te willen denken over de verandering en de verandering gemakkelijk te accepteren. Rogers heeft een theorie ontwikkeld ten aanzien van het besluitvormingsproces van mensen bij een innovatie. De snelheid waarmee een nieuwe innovatie wordt aangenomen verandert per type. Rogers (2003:281) ontwikkelde de zogenaamde innovatieadoptiecurve waarin vijf ideaaltypes worden onderscheiden: *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* en *laggards*. Deze curve staat in figuur 5 weergegeven. De paradox bij het aannemen van innovaties is dat de mensen die de innovatie het minst nodig hebben (de *innovators*) de innovatie het gemakkelijkste accepteren, terwijl de mensen die de innovatie in de regel het hardste nodig hebben (de *laggards*) de grootste moeite hebben met het accepteren van de innovatie (Ibid.:295).

5 Innovatieadoptiecurve



Bron: Rogers 2003:281.

3.2.1 Innovators

Innovators zijn avontuurlijke mensen die beschikken over een groot kosmopolitisch sociaal netwerk (Rogers 2003:282). Zij hebben een natuurlijke drang tot het dingen die risicovol, spannend en nieuw zijn (Ibid.). Doordat zij zich graag in nieuwe dingen storten, kan het voorkomen dat zij zo nu en dan geconfronteerd worden met tegenslag moet hij of zij goed om kunnen gaan met een hoge mate van onzekerheid (Ibid.: 282,283). Daarom beschikken zij over middelen om zich een tegenvaller te kunnen permitteren. *Innovators* hebben vaak een grensbewakende rol bij de introductie van nieuwe dingen in een systeem (Ibid.:283). De *innovators* zijn dan ook de mensen binnen of buiten de organisatie die in de parallelle organisatie plaats moeten nemen. Zij beschikken immers niet alleen over de durf te veranderen, maar ook de middelen en de mogelijkheden om een fout te maken en te experimenteren.

3.2.2 Early adopters

Early adopters vormen een enorm belangrijke schakel bij het aannemen van innovaties. Zij zijn binnen een sociaal netwerk vaak een rolmodel voor de massa. *Early adopters* worden bijzonder gewaardeerd door *peers* en collega's en zijn de mensen bij wie de massa 'checkt' voordat ze een innovatie aannemen (Ibid.). De *early adopter* kan onzekerheid ten aanzien van de innovatie wegnemen en geeft een evaluatie van de innovatie waardoor de massa getriggerd wordt de innovatie ook aan te nemen (Ibid.). De *early adopters* zijn dan ook de mensen binnen de organisatie die tijdens het gehele veranderproces goed op de hoogte moeten worden gehouden want zij gaan immers een belangrijke rol vervullen bij het vinden van draagvlak voor de verandering. In hun rol als opinieleider binnen de organisatie hebben zij veel invloed op de mate waarin de *early majority* de verandering zal aannemen.

3.2.3 Early majority

Mensen die tot de *early majority* behoren nemen een nieuwe innovatie aan net voordat het gemiddelde lid van het systeem dit doet (Rogers 2003:283). Hoewel zij regelmatig contact hebben met andere mensen in hun lokale sociale systeem vervullen zij geen rol als opinieleider of rolmodel zoals *early adopters* dat doen (Ibid.). Zij doen er langer over om te besluiten of zij een innovatie wel of niet gaan aannemen en nemen hem bewust aan, maar zullen hierbij nooit een leidende rol vervullen (Ibid.:284). Ongeveer 1/3 van alle mensen behoort tot de *early majority* (Ibid.).

3.2.4 *Late majority*

Mensen die tot de *late majority* behoren nemen de innovatie pas na het gemiddelde lid van het systeem aan (Ibid.). Zij vormen echter wel net zoals de *early majority* ongeveer 1/3 van alle mensen. Zij nemen een innovatie pas aan als zij onder druk staan, bijvoorbeeld *peer pressure* of als het niet aannemen van de innovatie economische gevolgen voor hen krijgt (Ibid.). Omdat voor mensen die tot de *late majority* behoren middelen erg schaars zijn, is het voor hen noodzakelijk dat vrijwel alle onzekerheid wordt weggenomen voordat zij een innovatie kunnen aannemen (Ibid.). In het model van POV is het van belang dat op het moment dat de parallelle organisatie draagvlak voor de verandering gaat zoeken binnen de staande organisatie er voldoende informatie wordt gegeven die de onzekerheid van de *late majority* binnen de organisatie kan wegnemen.

3.2.5 *Laggards*

De *laggards* zijn de mensen die pas als allerlaatste een innovatie aannemen. Volgens Rogers kunnen *laggards* getypeerd worden als mensen die gericht zijn op tradities en daarnaast absoluut niet als een opinielider kunnen worden aangewezen (Ibid.). *Laggards* kijken alleen maar naar het verleden, staan wantrouwend tegenover innovatie en verandering (Ibid.). Het besluitvormingsproces om een innovatie aan te nemen duurt bijzonder lang bij hen omdat zij volledige zekerheid willen hebben dat een innovatie niet zal falen. Dit wordt veroorzaakt door de slechte economische positie waarin *laggards* zich bevinden. Zij kunnen zich, economisch gezien, geen enkele fout permitteren. Het is dan ook niet zozeer onwelwillendheid waardoor *laggards* een innovatie niet willen accepteren, maar wordt het voornamelijk veroorzaakt door hun gevoelige economische situatie waardoor zij min of meer gedwongen worden af te wachten (Ibid.). Een kanttekening hierbij is, dat er natuurlijk ook andere verklaringen mogelijk kunnen zijn voor het afwachten. Het hoeft niet altijd economisch gestuurd te zijn. Om ervoor te zorgen dat ook de *laggards* de verandering zullen accepteren is het van belang dat in de fase van het draagvlak verwerven, evenals de implementatiefase, duidelijke informatie wordt verstrekt over de (financieel/economische) effecten van de verandering. Bijvoorbeeld door te benadrukken dat de verandering geen verlies van banen zal inhouden.

Het is lastig om van te voren te zeggen wie binnen de organisatie deze *laggards* zullen zijn. Uit de theorie van Rogers zou je kunnen opmaken dat mensen tot één bepaalde categorie behoren. Dus iemand is bijvoorbeeld altijd een *early adopter*, of het nu om kleding, werk of nieuwe technologieën gaat. Mijns inziens is dit niet correct. Iemand kan altijd in de meest vooruitstrevende en hippe kleding lopen en tegelijkertijd enorm terughoudend zijn in het accepteren van nieuwe technologieën. Daarnaast kunnen mensen veranderen. Wellicht neemt die persoon opeens een abonnement op een computertijdschrift en schuift hij of zij van de *laggards* op naar de *early majority*. Omdat mensen niet standaard tot één type *innovator* behoren, is het lastig hen van te voren te onderscheiden. Het is echter wel van belang dat men bij het opzetten van de actieplanning rekening houdt met de verschillende types en hun specifieke behoeften en angsten. Hierdoor kan wellicht voorkomen dat de mensen die van nature in dit geval een *laggard* zouden zijn de verandering toch sneller accepteren.

3.2.6 *De rol van innovators*

De *innovators* zijn de personen – van binnen of buiten de staande organisatie – die eigenlijk plaats zouden moeten nemen binnen de parallelle organisatie. Zij beschikken immers niet alleen over de noodzakelijke durf om te veranderen, maar ook over de nodige middelen en mogelijkheden om dit te doen en een eventuele fout te maken. Het kunnen identificeren van deze personen zou het selectieproces voor de parallelle organisatie dan ook zeer vergemakkelijken en versnellen. Helaas is het echter bijzonder lastig om deze personen op voorhand te selecteren. Vooral omdat in de praktijk niet iedereen standaard tot een bepaalde groep behoort. Bij de ene innovatie en verandering behoren mensen wellicht tot de groep *innovators* terwijl zij, als het op een andere innovatie aankomt juist tot de *laggards* behoren. Hierdoor is het niet gemakkelijk de *innovators* te selecteren. Een bijeenkomst met alle actoren waarbij de problemen uitgebreid aan de orde komen kan echter

een goede manier zijn om te achterhalen wie het meest openstaan voor (experimentele) veranderingen en innovaties. Hoewel het lastig blijft de *innovators* te selecteren zal het toch één onderdeel van de theorie van Rogers die gebruikt zal worden om het model van POV aan te vullen.

3.2.7 De rol van opinieleiders

In de voorgaande paragrafen werd duidelijk dat bij het verkrijgen van draagvlak voor de verandering en het gladjes laten verlopen van de verandering de zogenaamde *early adopters* een zeer belangrijke rol. Waar de *innovators* verantwoordelijk zullen zijn voor het bedenken van de oplossing, zijn de *early adopters* degenen die binnen de organisatie als opinieleiders te boek staan en grote invloed uitoefenen op de snelheid waarmee 1/3 van de organisatie (de *early majority*) de verandering zal aannemen. Rogers verwijst in zijn boek naar verschillende wetenschappelijke onderzoeken waaruit bleek dat wanneer men via opinieleiders een verandering probeert te bewerkstelligen dit bijzonder positieve effecten had, ongeacht de manier waarop de opinieleiders te werk gingen (Ibid.:322,325). De vraag is nu echter hoe 'herken' je een opinieleider? Volgens Rogers (2003:316-318) verschillen opinieleiders ten aanzien van 'volgelingen' in de volgende gebieden: externe communicatie, bereikbaarheid, sociaaleconomische status en hun mate van vernieuwing. Op het gebied van externe communicatie worden opinieleiders vaker blootgesteld aan de media, zijn ze kosmopolitischer en hebben ze meer contact met verandermanagers dan hun 'volgelingen' (Ibid.). Daarnaast hebben opinieleiders een hogere mate van sociale participatie omdat ze deel uit maken van meer sociale netwerken (bijvoorbeeld clubs) en daarom meer mensen kennen (Ibid.:317). Ook hebben opinieleiders over het algemeen een hogere sociaaleconomische status en zijn ze innovatiever dan hun volgelingen (Ibid.:318). Het identificeren van opinieleiders is niet gemakkelijk. Voor het identificeren van opinieleiders zijn verschillende schalen ontwikkeld. Deze schalen bestaan dan uit vragen over gedrag en ten aanzien van een bepaald product of dienst. Bijvoorbeeld of mensen hen regelmatig advies vragen over het product, of wat zij vertellen over het product effect heeft op de mening van andere mensen et cetera (Flynn et al. 1996:146).

3.2.8 Critical mass

Het principe van *critical mass* is van groot belang bij het aannemen van veranderingen en innovaties. Rogers (2003:344) definieert *critical mass* als volgt: "*The critical mass occurs at the point at which enough individuals in a system have adopted an innovation so that the innovation's further rate of adoption becomes self-sustaining.*" Denk bijvoorbeeld aan de introductie van e-mail binnen een organisatie. In het begin maken slechts enkelen gebruik van de e-mail en is het nut daardoor minimaal. Hoe meer mensen gebruik gaan maken van e-mail hoe groter het nut van e-mail wordt, waardoor de 'druk' op non-gebruikers om ook te gaan e-mailen groter wordt. Totdat het punt van *critical mass* is bereikt en de nieuwe innovatie (e-mail) automatisch gaat. Er is in dat geval sprake van een vorm van padafhankelijkheid. Als bijvoorbeeld de meerderheid van een organisatie ervoor gekozen heeft voortaan via e-mail te communiceren, wordt de rest van de organisatie vanaf een bepaald punt min of meer 'gedwongen' ook dat pad te kiezen. Eenmaal op het pad van e-mail kan men niet snel meer terug, men is al te ver op het pad en moet er wel verder mee, anders raakt men achter bij de rest. Bijvoorbeeld omdat stukken later ontvangen worden en men niet direct op de hoogte is van de laatste nieuwtjes en afspraken.

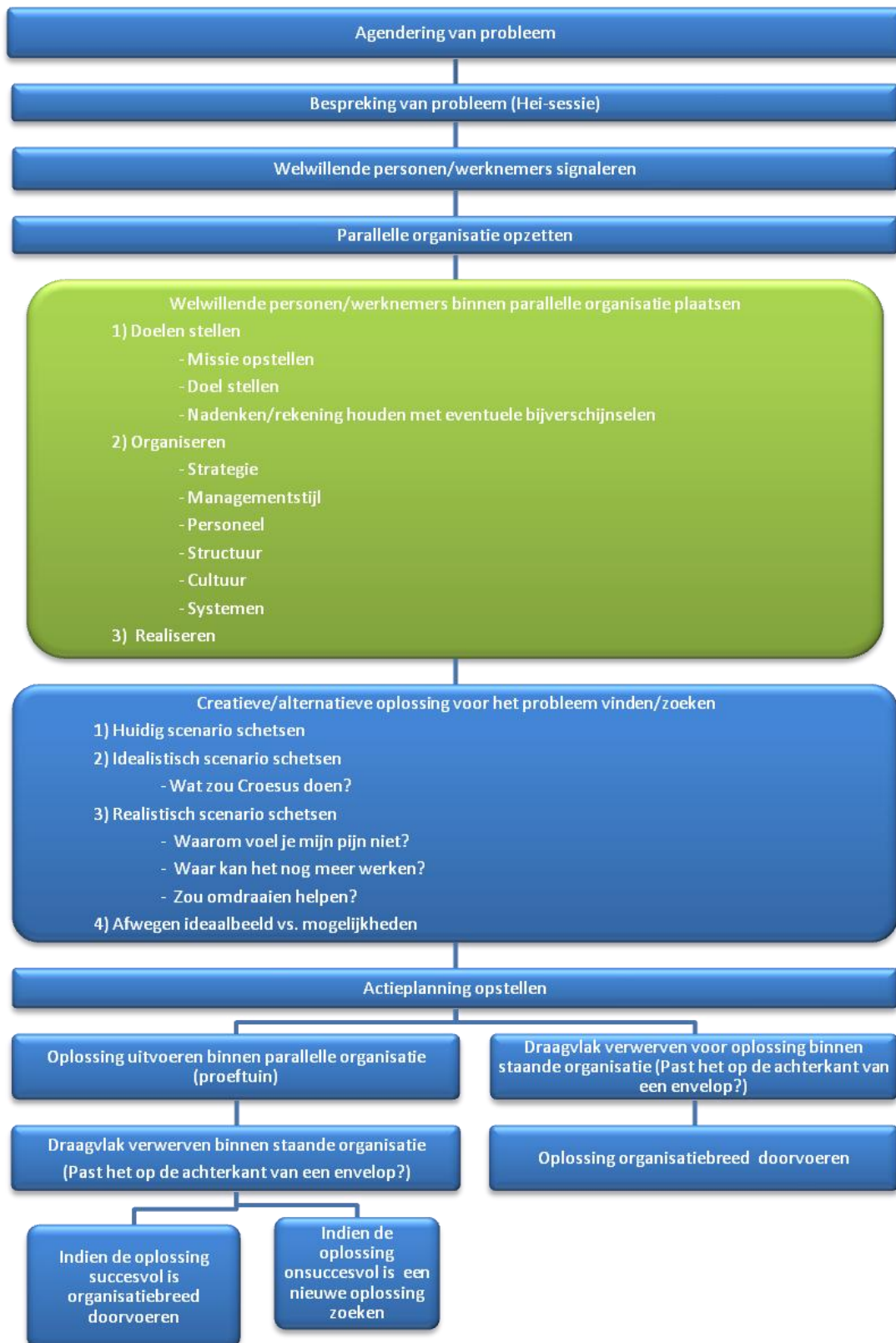
De vraag is echter waarom bepaalde mensen een innovatie of verandering accepteren voordat het punt van *critical mass* is bereikt (Ibid.:357). Rogers stelt dat degenen die een verandering bijzonder snel accepteren zelf een zeer lage drempel hebben voor verandering. Zij beschikken over een hoge mate van vernieuwingsdrang. Mensen die later pas een innovatie of verandering aannemen beschikken over een hogere drempel (Rogers 2003:358). Er zijn een aantal manieren om sneller het *critical mass* punt te bereiken. Bijvoorbeeld door zeer gerespecteerde individuen binnen de hiërarchie van de organisatie te vragen of zij de innovatie of verandering willen aannemen, of door de percepties van individuen aan te passen. Dit kan bijvoorbeeld door te benadrukken dat de verandering onvermijdelijk is (Ibid.:361). Daarnaast kan het helpen als de innovatie aan

groepen wordt geïntroduceerd wier leden waarschijnlijk meer vernieuwend zijn dan binnen andere groepen of door ervoor te zorgen dat er bepaalde 'lokkertjes' zijn om de acceptatie te versnellen (Ibid.). Bijvoorbeeld door de service aanvankelijk gratis of voordeliger aan te bieden (Ibid.:362).

3.2.9 Wat zijn de sterke punten van dit model en hoe kan dit POV aanvullen?

Een sterk punt van dit model is dat het duidelijk aangeeft dat niet iedereen even snel een innovatie accepteert of in gebruik neemt. Rogers laat in zijn model zien wat (in sommige gevallen) de achterliggende reden is van het wel of niet snel accepteren van een innovatie en dat dit ook – tot op zekere hoogte – te maken heeft met de persoonlijkheid van de persoon. Hoewel het handig is om een dergelijk onderscheid te maken is het wel bijzonder lastig om van tevoren aan te geven tot welke categorieën de verschillende werknemers behoren. Hierdoor is het lastig van te voren specifieke personen te benaderen en te overtuigen van het nut en de noodzaak van de verandering. Maar dat het niet specifiek kan, wil niet zeggen dat men dit niet op een meer algemeen niveau kan doen. Het onderscheid tussen de verschillende typen mensen kan goed van pas komen tijdens het vergaren van draagvlak voor de verandering binnen de organisatie. Wil men dat ook de mensen die tot de *late majority* en de *laggards* behoren de verandering accepteren en uitvoeren, dan zal men de aanpak hierop moeten aanpassen. Bij het vergaren van draagvlak zullen de verandermanager en de parallelle organisatie beiden aandacht moeten besteden aan de specifieke behoeften van elke categorie. Door bijvoorbeeld te laten zien waarom de angsten van de *laggards* ongegrond zijn. Ofwel bij het vergaren van draagvlak dient men rekening te houden met de verschillende categorieën van Rogers: *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* en *laggards*.

6 Aangepaste Procesaankpak van Parallele Organisatieverandering



4. Vigerende theorieën ten aanzien van organisatieverandering en verandermanagement

Ten aanzien van verandermanagement bestaan er vele theorieën. In dit hoofdstuk zullen enkele van die theorieën worden besproken. In de komende paragrafen zullen onder andere theorieën van Bennis, Benne en Chin, Boonstra, De Caluwé en Vermaak en Lewin worden besproken, gepositioneerd ten opzichte van POV en zo mogelijk worden gebruikt om het model van POV aan te vullen.

4.1 Vier soorten veranderingsstrategieën

Bennis, Benne en Chin (1979: 23-43) onderscheiden drie soorten strategieën voor het tot stand brengen van verandering: empirisch-rationele strategieën, normatief-heropvoedende veranderingsstrategieën en door macht dwingende strategieën.

4.1.1 Empirisch-rationele strategieën

Het eerste type veranderingsstrategieën dat Bennis, Benne en Chin onderscheiden zijn empirisch-rationele strategieën. Het eerste uitgangspunt bij een dergelijke strategie is dat de mens rationeel is (Bennis et al. 1979:23). Het tweede uitgangspunt is dat mensen bereid zijn een bepaalde handelwijze te volgen, als men ervan overtuigd is dat dit voor hun eigen belang is (Ibid.).

4.1.2 Normatief-heropvoedende strategieën

Normatief-heropvoedende strategieën gaan uit van een geheel andere basis voor motivatie van de mens (Ibid.:30). Bij normatief-heropvoedende strategieën wordt de mens gezien als van nature actief en opzoek naar impulsen en het bevredigen van behoeften (Ibid.). “De mens laat zich in zijn acties leiden door sociaal gefundeerde en gecommuniceerde betekenissen, normen en instellingen” (Bennis et al.:30). “Op het persoonlijke vlak worden mensen geleid door geïnternaliseerde betekenissen, gewoontes en waarden” (Bennis et al. 1979: 31). Het op ervaring gebaseerde leren is een ingrediënt van alle duurzame veranderingen in menselijke systemen. Toch wordt ook het principe dat mensen moeten leren om van hun ervaringen te leren, wil een verandering bestendig en voortgezet worden, erkend (Ibid.). Veranderingen in de normatieve oriëntatie betekenen niet alleen maar veranderingen in kennis, informatie of de intellectuele basis van handelen en praktijk, maar eisen een verandering van houding, waarden, vaardigheden en significante betrekkingen. (Ibid.: 23).

- Rationaliteit en intelligentie van de mens worden niet ontkend.
- Patronen van actie en praktijk worden gesteund door sociaal-culturele normen en door het feit dat individuen zich aan deze normen houden.
- Sociaal-culturele normen worden gesteund door de houding en waardesystemen van individuen – normatieve opvattingen die hun overtuigingen steunen.
- Een verandering in een actiepatroon of een praktijkpatroon alleen kan optreden als de betrokken personen ertoe gebracht kunnen worden hun normatieve oriëntatie ten aanzien van oude patronen te veranderen en te leren zich aan nieuwe patronen te binden (Ibid.).

4.1.3 Machtstrategieën

Bij machtstrategieën gaat het niet om het gebruik van macht in de zin van beïnvloeding van een persoon of groep door een andere (Bennis et al. 1979:38). Het accent wordt bij dergelijke strategieën voornamelijk gelegd op politieke en economische sancties bij uitoefening van macht, ook gebruiken sommige strategieën morele dwang (Ibid.). Het gaat bij dergelijke strategieën om een proces waarbij degenen met minder macht zich neerleggen bij de plannen, bevelen en het leiderschap van degenen die meer macht hebben (Bennis et al. 1979: 38). Zo heeft bijvoorbeeld de overheid in Nederland besloten dat als je te hard rijdt met de auto je bestraft wordt (boete, rijbewijs kwijt etc.). Hoewel de automobilisten deze overheid wel democratisch hebben gekozen hebben zij geen directe macht om dergelijke wetten af te schaffen of te negeren. In Nederland kiezen

burgers immers bij verkiezingen de nieuwe volksvertegenwoordigers, die op hun beurt onder andere het verkeersbeleid vaststellen. De overheid beschikt niet alleen over de macht om een boete op te leggen, maar ook over de macht de automobilist te 'dwingen' de straf te accepteren en uit te voeren. Bij correcte uitvoering van de wet heeft de automobilist geen enkele macht zich hier tegen te verzetten en zal hij of zij zich uiteindelijk neer moeten leggen bij de regels.

Bij veranderingen binnen organisaties is er meestal geen sprake van een dergelijk machtsverschil. Wel kan er natuurlijk worden bedreigd met economische sancties en kan morele druk worden uitgeoefend. Zo kan het zijn dat een werknemer die het eigenlijk oneens is met de voorgestelde verandering min of meer gedwongen wordt om erin mee te gaan omdat hij of zij anders buitengesloten wordt door de groep, een financiële meevaller misloopt of juist dreigt een financiële tegenvaller op te lopen.

4.1.4 Ruilen en Belonen

Bennis, Benne en Chin onderscheiden drie verschillende soorten veranderingsstrategieën. Een andere wetenschapper – Boonstra – voegde hier nog een vierde strategie aan toe: veranderingsstrategieën op basis van ruilen en belonen. Hierbij is het principe dat mensen zelf een kosten-batenanalyse maken en nagaan wat de verandering hen – in positieve of negatieve zin – zal opleveren (Boonstra in: De Caluwé & Vermaak 2006: 63). Op basis van de kosten-batenanalyse maken zij vervolgens zelf de beslissing om de verandering wel of niet te steunen.

4.1.5 Wat zijn de sterke punten van deze veranderingsstrategieën en hoe kunnen zij POV aanvullen?

Elk van de bovenstaande vier veranderingsstrategieën is gebaseerd op een andere motiverende factor waardoor mensen en organisaties bereid zijn/worden te veranderen. De empirisch-rationele veranderingsstrategie gaat ervan uit dat mensen rationeel denken en indien iets aantoonbaar in hun voordeel zal werken, zij bereid zullen zijn tot verandering. Ruilen en belonen borduurt voort op dit principe. De normatief-heropvoedende strategie ontkent de rationele natuur van de mens niet, maar wijst ook op het belang van sociaal-culturele normen en waardesystemen. De machtsstrategieën laten op hun beurt weer zien dat de bereidheid tot veranderen niet alleen te maken heeft met rationaliteit of sociaal-culturele normen, maar ook met de verdeling van macht. De sterke punten van deze veranderingsstrategieën zijn dat zij elk inzicht geven in wat de mens tot verandering kan drijven. Wil een verandering slagen dan is het van groot belang dat degenen die hindermacht hebben, deze hindermacht niet gebruiken. Ofwel voor het slagen van de verandering dient er draagvlak te zijn voor de gewenste verandering.

In de draagvlakfase van het model van POV kunnen de vier veranderingsstrategieën het model van POV versterken door te kijken hoe degenen met hindermacht overtuigd kunnen worden mee te werken. Dit kan helpen bij het selecteren van bijvoorbeeld een manier om de verandering aan de organisatie bekend te maken (duidelijk de rationele voordelen laten zien of meer de aandacht vestigen op het behoud van de bedrijfscultuur) of dat bepaalde instrumenten ingezet moeten worden om de motivatie een handje te helpen (een bonus voor degenen die als eerste 1000 aangiftes met het nieuwe systeem heeft verwerkt etc.). Belangrijk is dat de bovenstaande vier strategieën elkaar kunnen overlappen. Zo kan er worden gekozen voor een aanpak waarbij men duidelijk wijst op de voordelen van de verandering en extra voordelen verbindt aan 'meewerken' aan de verandering.

4.2 Vijf 'kleuren' van denken

De Caluwé en Vermaak onderscheiden vijf verschillende manieren om tegen verandering aan te kijken. Elke manier van denken heeft zijn eigen kleur gekeken (geel, blauw, rood, groen of wit). De theorie wordt daarom ook wel 'kleurdrukdenken' genoemd. Bij elke kleur wordt ervan uitgegaan dat mensen of dingen zullen veranderen indien aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. In de komende subparagrafen zal elke 'kleur' kort besproken worden en zullen ook de randvoorwaarden worden besproken. Elk van deze 'kleuren'

staan ook voor bepaalde situaties waarin verandering gewenst en/of noodzakelijk is. Aan het einde van deze paragraaf zal dan ook worden gekeken in welke 'kleursituaties' het model van Parallele Organisatieverandering toepasbaar is, maar zal ook worden gekeken of en waarom deze theorie alleen niet afdoende is om te komen tot een oplossing van problemen. Hierbij zal worden gekeken of en zo ja waar het model van Parallele Organisatieverandering een aanvulling en/of oplossing kan vormen op deze theorie van De Caluwé en Vermaak.

4.2.1 Geeldrukdenken

Bij het geeldrukdenken staat volgens De Caluwé en Vermaak (2006:70) centraal dat er niets zal veranderen als de verandering niet gelegitimeerd, gesteund of gesanctioneerd worden door een coalitie van machthebbers. Hierbij wordt door hen macht niet alleen gezien als de formele hiërarchische positie die de coalitie bekleedt, maar kan dit ook informeel zijn in de vorm van bijvoorbeeld opinieleiders of krachtige persoonlijkheden (De Caluwé & Vermaak 2006:70). Hierbij is het uitgangspunt dat het niet gaat om wie de sterkste partij is en daardoor zijn of haar wensen, eisen of mening kan 'doordrukken' maar dat het juist om consensus gaat (Ibid.). Bij het aanpakken van problemen in dergelijke situaties is het dan ook van belang niet alleen naar het probleem te kijken, maar ook rekening te houden met krachtenvelden, sociale relaties, belangenverstrengelingen, externe invloeden et cetera (Ibid.). Hierbij is het vasthouden aan doelen, beleid of een programma vaak een lastige opgave omdat die (en de context) sociopolitiek bepaald zijn (De Caluwé & Vermaak 2006:72). Dit sluit gedeeltelijk aan bij de vraag over personeel en cultuur binnen het DOR-model. Hierin wordt aangegeven dat het van belang is na te denken over wat voor soort personeel binnen de organisatie geplaatst zal worden en met wat voor soort cultuur men te maken zal krijgen. Het verschil is dat in het DOR-model het wordt gezien als een onderdeel van een organisatie waar men grondig over na moet denken voordat de organisatie geformaliseerd wordt, terwijl het bij geeldrukdenken gezien wordt als de belangrijkste factor bij verandering.

In welke situaties is er sprake van geeldrukdenken?

Volgens De Caluwé en Vermaak is er vooral in situaties waarbij veel moet worden onderhandeld, veel belangen op het spel staan en de uiteindelijke uitkomst van tevoren (volledig) onbekend is sprake van geeldrukdenken (De Caluwé & Vermaak 2006:73). Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan crisissituaties (gijzeling) of aan verkiezingen. Veel gebruikte interventies bij geeldrukdenken zijn communicatie, onderhandelen en werken met derdepartijstrategen (Ibid.:72). Tactieken die hierbij vaak gebruikt worden zijn: "zwartepieten, voorbakken, inpakken, indekken en vertragen" (De Caluwé & Vermaak 2006:73).

De rol van de veranderaar

De rol van de veranderaar is er bij geeldrukdenken vooral gericht op het zorgen voor een uitkomst aan het einde van het proces. Wat de uitkomst is maakt niet uit, zolang er maar een uitkomst is. Denk bijvoorbeeld aan de rol van de informateur en formateur bij de Tweede Kamerverkiezingen. Het maakt in principe niet veel uit hoe de samenstelling van de coalitie binnen de Tweede Kamer precies wordt, zolang er maar een (werkbare) coalitie uitkomt. Het uiteindelijke doel is bij geeldrukdenken dan ook consensus, hierbij dient de veranderaar rekening te houden met een conglomeraat van belangen, partijen en actoren (De Caluwé & Vermaak 2006:73). Vanwege al die verschillende belangen en partijen is het van belang dat de veranderaar sensitief is voor politieke processen, (verborgen) macht en moet hij of zij actief coalities en compromissen kunnen sluiten (Ibid.).

Randvoorwaarden voor verandering

Bij het geeldrukdenken zullen dingen of mensen pas veranderen indien de veranderaar ervoor kan zorgen dat aan de volgende randvoorwaarden wordt voldaan:

- Breng belangen bij elkaar;
- Haal mensen over (bepaalde) standpunten of meningen in te nemen;
- Er kunnen win-winsituaties of coalities worden gecreëerd;

- Je kunt de voordelen van bepaalde opvattingen laten zien (macht, status, invloed etc.);
- Je kunt de neuzen richten van de mensen die 'er toe doen';
- Je krijgt die mensen in een onderhandelingsproces (De Caluwé & Vermaak 2006:65).

4.2.2 Blauwdrukdenken

Bij blauwdrukdenken gaat het volgens De Caluwé en Vermaak (2006:74) meer om rationaliteit en empirie. In deze visie wordt ervan uitgegaan dat “veranderingen rationeel kunnen worden ontworpen en geïmplementeerd (De Caluwé & Vermaak 2006:74). Het denken en doen bij het blauwdrukdenken is dan ook rationeel: eerst denken en dan pas doen (Ibid.)

In welke situaties is er sprake van blauwdrukdenken?

Gezien de hoge mate van rationaliteit en de volgtijdelijkheid van het ‘eerst denken en dan pas doen’ wordt blauwdrukdenken volgens De Caluwé en Vermaak veelal gevonden wanneer er projectmatig wordt gewerkt. Bij projectmatig werken wordt immers incrementeel toegewerkt naar het behalen van het doel / afronden van het project, waarbij in de tussentijd steeds wordt gecontroleerd of alle activiteiten nog wel daadwerkelijk zullen leiden tot de gewenste uitkomst (De Caluwé & Vermaak 2006:74). Maar ook wanneer er bijvoorbeeld SWOT-analyses worden uitgevoerd is er sprake van blauwdrukdenken.

De rol van de veranderaar bij blauwdrukdenken

De rol van de veranderaar is bij blauwdrukdenken geheel anders dan bij geeldrukdenken. Het draait hier niet om het zorgen voor consensus en een uitkomst, maar om het behalen van de gewenste uitkomst. Hierbij refereren De Caluwé en Vermaak aan een aantal bekende motto's en slogans als 'meten is weten,' 'afpraak is afspraak' en 'gokken is dokken' (2006:75). De veranderaar is zowel voor als na de verandering bezig met het goed plannen van het gehele proces of project. Hij moet daarbij continu de volgende mantra in zijn of haar achterhoofd houden “denk, plan en organiseer eerst, houd de afgesproken uitkomst steeds voor ogen en beheers het geplande proces” (Ibid.:75).

Blauwdruk: “Dingen/mensen zullen veranderen, als je:

- Van tevoren een duidelijk doel/resultaat formuleert;
- Keuzes baseert op inhoudelijke expertise en empirische bewijzen;
- De stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt;
Alles zo veel mogelijk stabiel houdt en beheerst;
- De omgevingscomplexiteit zo veel mogelijk reduceert” (Ibid.).

4.2.3 Rooddrukdenken

Bij rooddrukdenken staat de gedachte centraal dat dingen pas werkelijk gaan veranderen als de betrokken personen ook werkelijk hun gedrag wijzigen (De Caluwé & Vermaak 2006:75). De veronderstelling hierbij is dat verandering afhankelijk is van het gedrag van de betrokken personen. Pas als zij hun gedrag naar de gewenste situatie aanpassen, zullen er ook daadwerkelijk veranderingen plaatsvinden. Veranderen zij hun gedrag niet, dan blijft alles bij het oude. Het grote verschil met geeldrukdenken en blauwdrukdenken is volgens De Caluwé en Vermaak dat bij geel en blauw slechts een kleine kring van mensen of experts/projectleiders betrokken is en dat bij rooddrukdenken wordt geprobeerd zo veel mogelijk mensen bij de verandering te betrekken en bereiken (2006:75).

Interventies en trajecten bij rooddrukdenken

Bij rooddrukdenken staan de meer 'softe' instrumenten centraal. Door middel van procedures, zorgvuldigheid, managen van verwachtingen, verleiden, verlokken en inspireren wordt getracht te komen tot een verandering (De Caluwé & Vermaak 2006:76). Bij rooddrukdenken wordt niet zozeer gekeken naar wat er precies bereikt wordt, maar meer naar hoe de mensen binnen de organisatie samenzijn en samenwerken (Ibid.).

Hierbij gaat het vooral om of de mensen zich wel of niet thuis voelen binnen de organisatie. Als jij je ergens onprettig voelt zal jij je minder snel voor de organisatie inzetten dan wanneer jij je enorm prettig voelt. Hoe irrationeel het wellicht ook mag lijken, als jij een band voelt met de organisatie waar je werkt dan zal jij je minder snel bezwaard voelen om een extra steentje bij te dragen, dan doe je het waarschijnlijk zelfs van harte. Terwijl als jij je ongelukkig voelt binnen de organisatie is het veel lastiger om jezelf te motiveren hard en goed te werken. Bij rooddrukdenken wordt geprobeerd hiermee rekening te houden.

Wat is de rol van de veranderaar bij rooddrukdenken?

Volgens De Caluwé en Vermaak (2006:76) is bij rooddrukdenken “aandacht de motor voor verandering.” De veranderaar gebruikt hierbij ook tastbare dingen als cappuccinoapparaten, bedrijfsfitness, stoelmassages om te zorgen voor ‘gelukkige werknemers’ (Ibid.:77). Hoewel het bij rooddrukdenken gaat om het betrekken van werknemers bij de organisatie en staat het creëren van tevreden werknemers min of meer centraal, blijft het een veranderkleur waarbij veranderingen vooral topdown worden ingezet. De directie zorgt voor nieuwe cappuccinoapparaten, comfortabele bureaustoelen voor de medewerkers, zet bedrijfssportteams op en initieert leuke uitstapjes. Hierbij is voor de veranderaar niet alleen een rol als *motivator* weggelegd, maar is hij of zij ook verantwoordelijk voor het ‘verkopen van de verandering,’ houdt de vinger aan de pols en wijzigt het traject als hiervoor ethische, draagvlak, gevoelens of morele gronden zijn (Ibid.).

De Caluwé en Vermaak (2006:77) stellen dat de dominante gedachte van de veranderaar bij rooddrukdenken is dat “de factor mens speelt de belangrijkste rol, het verbeteren van onderlinge relaties tussen mensen en de wijze waarop mensen met elkaar interacteren, leidt tot verandering van gedrag en eventueel tot verandering van opvattingen.”

Randvoorwaarden voor verandering:

- Mensen worden op de juiste manier gemotiveerd;
- Het wordt voor mensen aangenaam gemaakt (de sociale settings);
- Er worden geavanceerde HRM-instrumenten ingezet voor belonen, motiveren, promoveren en status;
- Geef mensen aandacht, respect, vertrouwen en erkenning;
- Geef ze iets terug voor wat zij jou geven (wederkerigheid) (Ibid.:65).

4.2.4 Groendrukdenken

In tegenstelling tot bij rooddrukdenken is men er bij groendrukdenken niet van overtuigd dat mensen zullen veranderen door hen te motiveren, prikkelen of te verleiden (De Caluwé & Vermaak 2006:78). Volgens de theorie van het groendrukdenken zullen mensen pas veranderen als zij nieuwe vaardigheden hebben geleerd die hen in staat stellen om met uitdagingen en veranderende omstandigheden om te gaan (Ibid.). Bij groendrukdenken is de theorie dat veel problemen ontstaan door cognitieve disfuncties. Volgens De Caluwé en Vermaak (2006:78) betekent dit dat veel mensen hun eigen overtuigingen voor waar aan zien en deze overtuiging leidt tot ongewenste effecten. Ook kunnen problemen ontstaan doordat er een verschil zit tussen wat mensen zeggen dat ze doen en wat ze werkelijk doen (Argyris in De Caluwé & Vermaak 2006:78). Groendrukdenken staat bol van de ‘Tjsakka-’ en ‘pijn is fijn’-achtigegedachten. Bij groendrukdenken wordt bijvoorbeeld gedacht dat de input van de mensen in het veranderproces gelijk staat aan de te boeken output, conflicten zijn leermogelijkheden, het kan altijd beter en leren zonder pijn is een illusie (De Caluwé & Vermaak 2006:79).

Interventies en trajecten bij groendrukdenken

Bij groendrukdenken wordt getracht problemen op te lossen via normatief-heropvoedende methoden (zie theorie van Bennis, Benne en Chin in paragraaf 5.1). Het verschil met de theorie van Bennis, Benne en Chin is echter dat de uitkomst van het veranderproces bij groendrukdenken minder gepland is, dan bij de normatief-hervoevende strategie. Bij het groendrukdenken is bewustwording van de medewerkers een doel op zichzelf

(De Caluwé & Vermaak 2006:79). Hierbij wordt men niet alleen geleerd om actie te kunnen ondernemen, maar wordt ook actie ondernomen om te kunnen leren (Ibid.). Om te komen tot een oplossing kan je enerzijds proberen mensen wat te leren zodat ze bewuster worden, anderzijds kan je ook door een experiment laten zien dat een nieuwe aanpak werkt en hierdoor mensen bewust maken. Het bewustwordingsproces kan dus op twee manieren worden gestart. Mogelijke tactieken die gebruikt kunnen worden bij groendrukdenken zijn: feedback, reflecteren, experimenteren, spiegelen, ontwikkelen, uitwisselen en veiligheid (Ibid.).

Wat is de rol van de veranderaar bij groendrukdenken?

De veranderaar heeft bij groendrukdenken een rol als procesbegeleider met een agenda (De Caluwé & Vermaak 2006:79). Wellicht in tegenstelling tot andere kleuren kan de veranderaar bij groendrukdenken ook wisselen van persoon met het object van de verandering. Hij of zij staat niet los van de verandering, maar verandert mee (De Caluwé & Vermaak 2006:79). Hierbij zal de veranderaar zich vooral ten doel stellen mensen te motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar om uiteindelijk een permanent lerende groep mensen te krijgen die zowel naar elkaar als naar de buitenwereld openstaan (De Caluwé & Vermaak 2006:80).

Randvoorwaarden voor verandering

- Maak mensen bewust van nieuwe zienswijzen/ eigen tekortkomingen (bewuste onbekwaamheid);
- Mensen kunnen (door jou) gemotiveerd worden om nieuwe dingen te doen/zien/leren of kunnen;
- Mensen worden in staat gesteld eigen leerdoelen te stellen en het eigen leerproces vorm te geven;
- Geschikte (gezamenlijke) leersituaties kunnen worden gecreëerd;
- Mensen worden geholpen met groeien (De Caluwé & Vermaak 2006:65).

4.2.5 Witdrukdenken

Witdrukdenken is de laatste van de vijf kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak. Volgens witdrukdenkers vindt verandering altijd autonoom plaats en is het geen resultaat van een lineair proces (De Caluwé & Vermaak 2006:80). Bij witdrukdenken staat centraal dat mensen en organisaties zichzelf altijd continu veranderen, hierdoor is beïnvloeding van buitenaf maar in beperkte mate mogelijk of van invloed (De Caluwé & Vermaak 2006:80,81). Mensen veranderen niet omdat het moet, maar omdat zij zich daarvoor hebben opgesteld en omdat zij de tijd daar rijp voor achten (De Caluwé & Vermaak 2006:81).

Mogelijke interventies of trajecten bij Witdrukdenken

Omdat bij witdrukdenken maar weinig waarde wordt gehecht aan invloed van buitenaf, gaat het hier niet zozeer om het veranderen zelf, maar om het faciliteren van veranderen. De Caluwé en Vermaak (2006:81) stellen dat pas als je weet wat organisaties of mensen drijft, je blokkades kan weghalen en verandering mogelijk wordt. Bij witte veranderingsprocessen speelt betekenisgeving en het doorgronden van complexe problemen en patronen een grote rol (Ibid.). Potentiële interventies die gebruikt kunnen worden zijn: *'open space meetings'*⁴, *'appreciative inquiry'*⁵ en *'zelfsturende teams'* (Ibid.). Dat deze theorie ervan uitgaat dat men pas verandert als men ervoor open staat wil niet zeggen dat er geen rigoureuze acties ondernomen kunnen worden. Een belangrijke interventie bij Witdrukdenken is het wegnemen van blokkades. Volgens De Caluwé en Vermaak (2006:81) kan het weghalen van blokkades zo ver gaan dat bijvoorbeeld een geheel middenkader van

⁴ *Open Space* is een interventietechniek met drie kenmerken: 1) middel tot zelforganisatie, 2) grootschalige systeeminterventie en 3) dialoog. Het heeft vier basisprincipes: 1) creëer ruimte, 2) benoem een betekenisvol vraagstuk, 3) zorg voor uitwisseling van ideeën en 4) stimuleer interactie. Doordat er sprake is van zelforganisatie is er geen vooropgezet plan en wordt de agenda echt gezamenlijk bepaald. Omdat iedereen wordt uitgenodigd voor de *meeting* komen er meervoudige perspectieven op het vraagstuk en kunnen andere oplossingen ontstaan en door het verbinden van interessegebieden van de deelnemers ontstaan nieuwe ideeën (Boonstra & De Caluwé 2006: 177-193).

⁵ Een verandermodel dat aan de hand van de vier D's op zoek gaat naar wat organisaties het beste kunnen: 1) *'Dream* (*'what might be' – the envisioned processes that would work perfectly all the time*), 2) *Design* (*'what should be' – the defined and prioritized elements of perfect processes*), 3) *Discover* (the "best of what is"—they identified where the company's processes worked perfectly) en 4) *Destiny* (*based on "what will be"—they participated in the creation of the design*)" (<http://hbswk.hbs.edu>, 02-08-2008). Dit model kent een grote overlap met het Open-systeemplanningsmodel. *Dream* lijkt bijvoorbeeld erg op het 'idealistische scenario.'

een organisatie wordt weggesneden. Dergelijke acties (ook wel verplattingsoperaties genoemd) kunnen worden toegepast om de dynamiek van de organisatie te verhogen en de kleilaag tussen vitale medewerkers en een goedwillend topmanagement te verwijderen en weer vrije doorgang te creëren voor ideeën en vernieuwing (Ibid.). Witdrukdenken wordt volgens De Caluwé en Vermaak (2006:82) perfect omschreven in de volgende zin van Quinn: *“Positive organizing focuses on the dynamics in organizations that lead to developing human strength, producing resilience and restoration, fostering vitality and cultivating extraordinary individuals.”*

De rol van de veranderaar

De veranderaar bij Witdrukdenken is geen aardige veranderaar. Dit komt omdat de veranderaar bij Witdrukdenken soms geacht wordt risicovolle beslissingen te nemen en daarmee ook zichzelf op het spel zet (De Caluwé & Vermaak 2006:82). Het gevaar bij witdrukdenken voor de veranderaar ligt vooral in het feit dat de acties van de veranderaar wellicht wel goede dingen zegt, maar dat soms de werkelijke acties achterwege blijven (Ibid.). Het is dan ook van belang dat de veranderaar niet alleen waarneemt wat er bij de organisatie en mensen allemaal aan het bewegen en veranderen is, maar ook daadwerkelijk actie onderneemt op basis van die waarnemingen. En actie ondernemen betekent in dit geval het opstarten van dynamiek, het losmaken van dingen en het vrijmaken van mensen (Ibid.).

Randvoorwaarden voor verandering

- Er wordt aangesloten op de ‘natuurlijke weg’, ‘de roeping’ van mensen;
- Er wordt ruimte geboden voor eigen energie, inspiratie en kracht van mensen;
- Dynamiek/complexiteit kan geduid worden en het is duidelijk waar de tijd rijp voor is;
- Eventuele blokkades kunnen worden weggenomen en conflicten kunnen worden geoptimaliseerd;
- Er worden symbolen en rituelen gebruikt (De Caluwé & Vermaak 2006:65).

4.2.6 Wat zijn de sterke punten van kleurdrukdenken en hoe kan het POV aanvullen?

De theorie van het kleurdrukdenken van De Caluwé en Vermaak biedt een zeer uitgediepte theorie die op basis van verschillende manieren van denken, kijken en reageren op veranderingen, per situatie tot verschillende aanpak kan leiden. Iedereen denkt anders over hoe verandering kan plaatsvinden en De Caluwé en Vermaak hebben hierin met deze theorie een onderverdeling gemaakt. Hierbij variëren de visies enorm. Van het rationele blauwdrukdenken tot het tegen het filosofische witdrukdenken.

De vraag is nu: op welke manier kan de kleurentheorie van De Caluwé en Vermaak het model van POV aanvullen en versterken? Ten eerste wordt er bij de kleurentheorie een duidelijke rol weggelegd voor de ‘verandermanager.’ Binnen het model van POV was het aanstellen van een dergelijke verandermanager nog niet opgenomen, maar lag het gebruik van een verandermanager wel voor de hand. De verandermanager is immers degene die ervoor zorgt dat de parallelle organisatie wordt opgezet en dat er mensen binnen de parallelle organisatie worden geplaatst. Hoewel het management van de organisatie natuurlijk ook de verandering kan aansturen, kan dit wellicht een negatieve invloed hebben op de ongedwongenheid van het ‘aanmelden’ voor de parallelle organisatie. Wellicht is het beter om specifiek een verandermanager aan te wijzen voor het veranderproces. Deze verandermanager kan intern of extern zijn, afhankelijk van het type probleem. Is het een probleem met veel verschillende belangen waarbij veel behoefte is aan een onpartijdige verandermanager dan kan het verstandig zijn een verandermanager van buitenaf aan te trekken. Anderzijds als het probleem zo veel kennis over de organisatie en haar werkzaamheden vereist, kan het verstandiger zijn iemand uit de organisatie aan te stellen als verandermanager. Wel is van belang dat de verandermanager geen persoonlijke historie of betrokkenheid heeft bij het probleem waardoor hij of zij het proces te veel bewust in een bepaalde richting zou willen/moeten sturen. Aan POV moet daarom een stap worden toegevoegd, direct na het erkennen van het probleem dient een verandermanager te worden aangesteld. Binnen het model van POV heeft de verandermanager echter geen echte invloed op de inhoud van het veranderproces. In het model

van POV zijn immers eigenlijk twee soorten verandermanagers aanwezig. Ten eerste het individu de verandermanager. Hij of zij is een procesmanager en moet er puur voor zorgen dat het veranderproces soepel verloopt en daar de benodigde voorwaarden voor scheppen. Ten tweede is er de parallelle organisatie. De parallelle organisatie kan ook gezien worden als verandermanager. De parallelle organisatie bepaalt immers de inhoud van het veranderproces. Wat het probleem is en hoe het aangepakt gaat worden, wordt bepaald door de parallelle organisatie. Ofwel de eigenlijke verandermanager (het individu) heeft geen echte invloed op de inhoud van het veranderproces, maar managet alleen het proces. Het aanstellen van een dergelijke verandermanager is echter wel van belang voor het soepel verlopen van het veranderproces. Daarom dient dan ook een extra stap aan het model van POV te worden toegevoegd.

Daarnaast maakt de kleurentheorie duidelijk dat de manier waarop men een probleem aanpakt, sterk afhangt van de aard van het probleem. In het geval van een probleem waar veel belangen mee gemoeid zijn en de verandering alleen succesvol zal zijn indien hij gelegitimeerd wordt door een coalitie van machthebbers, dan ligt een geeldrukaanpak voor de hand. Gaat het echter om een probleem waarbij de uitkomst van de verandering voorop staat en de verandering pas succesvol is indien het gewenste resultaat ook daadwerkelijk behaald wordt, dan kan beter gekozen voor een blauwe aanpak. Indien het om een probleem gaat dat pas opgelost kan worden indien de medewerkers van de organisatie hier ook aan meewerken, dan is er sprake van rooddrukdenken. Gaat het meer om een probleem dat zijn oorzaak echt vindt in het gedrag of de gewoontes van medewerkers dan kan er eerder richting groendrukdenken worden gekeken. Bij geplande verandering is er in principe maar zelden sprake van witdrukdenken, immers bij witdrukdenken wordt verandering gezien als een autonoom proces dat maar beperkt beïnvloed kan worden. De kleurentheorie maakt duidelijk dat voor elk type probleem een andere soort aanpak nodig is. Een kanttekening hierbij is dat het soms lastig is op voorhand te bepalen waar de oorzaak van het probleem ligt en niet direct een kleur kan worden toegewezen. Daarnaast zijn de verschillende kleuren ook niet dwingend. De verschillende kleuren staan ook voor verschillende wijzen van kijken naar het probleem. Al naar gelang voor welke kleur gekozen wordt zal ook de oplossing voor het probleem worden vormgegeven. Of men met een gele of rode bril naar een bepaald probleem kijkt maakt veel verschil ten aanzien van de oplossingsrichting.

Het eerste kader van het model van POV stippelt enigszins een route uit voor het proces dat bij de verandering gevolgd kan worden. Maar er wordt er nog niet dieper ingegaan op hoe men het probleem gaat benaderen en hoe de verandering zal worden ingezet. De kleurentheorie doet dit wel en door deze verschillende kleuren in het model van POV te incorporeren zal het, het model inhoudelijk versterken en de kans op succes verhogen. In de fase 'creatieve/alternatieve oplossing voor het probleem vinden/zoeken' zal dan ook nog een extra stap worden toegevoegd. Nadat in de parallelle organisatie de huidige situatie waarin de organisatie zich bevindt, is beschreven, zal worden gekozen voor een aanpak. Er kan immers pas voor een bepaalde kleur worden gekozen indien er een indicatie van de aard van het probleem is. Hierbij dient dus een kleur te worden gekozen voor parallelle organisatie. Omdat de verandermanager alleen procesmanager is, kan hij of zij eigenlijk alleen gebruik maken van groendrukdenken of witdrukdenken. Hij of zij mengt zich immers niet in de inhoudelijke discussie. Daarom wordt na het schetsen van de huidige situatie door de parallelle organisatie gekozen voor een kleur, waarna vervolgens het idealistische en realistisch scenario kunnen worden geschetst. Aan het einde van dit hoofdstuk zal het aangepaste schema worden getoond.

4.3 Change agents / verandermanagers

Rogers definieert een *change agent* als een individu dat beslissingen, ten aanzien van een innovatie, in een door de veranderorganisatie gewenste richting probeert te krijgen (Ibid.:366). Bij de introductie van een innovatie of tijdens een veranderproces moet een verandermanager zeven dingen doen: 1) de cliënt bewustmaken van de noodzaak tot verandering, 2) een relatie ontwikkelen met de cliënt, 3) problemen diagnosticeren, 4) een wens tot verandering bij de cliënt opwekken, 5) deze wens omzetten in een

daadwerkelijke actie, 6) de acceptatie van de verandering stabiliseren en voorkomen dat de verandering wordt stopgezet en ten slotte 7) ervoor zorgen dat de relatie met de cliënt beëindigd kan worden (Ibid.369,370). Een aantal factoren is van invloed op het succes van de verandermanager: zijn of haar inzet, de oriëntatie en ten slotte de aansluiting met de behoeften van de cliënt (Ibid.:373-377). In het model van POV is er sprake van twee verandermanagers. Ten eerste de verandermanager (het individu). Hij of zij is procesmanager tijdens het veranderproces en zal vooral de stappen uitvoeren die ervoor zorgen dat alle benodigde voorwaarden voor de verandering geschapen kunnen worden. Hij of zij heeft als cliënt de parallele organisatie en in het verlengde daarvan de staande organisatie. Daarnaast is er de parallele organisatie die tevens als verandermanager gezien kan worden. Zij is verantwoordelijk voor het vormgeven van de verandering. Haar cliënt is in dit geval de staande organisatie die zij moet bedienen door te komen met een passende oplossing voor het probleem. De zeven stappen die Rogers onderscheidt zullen dan ook enerzijds door de verandermanager en anderzijds door de parallele organisatie moeten worden genomen. Het is lastig deze stappen in het model in te passen omdat ze tijdens het veranderproces plaatsvinden. Deze stappen zullen dan ook niet worden toegevoegd aan het model van POV, maar dienen door de beide verandermanagers onthouden te worden en te worden nageleefd. Het is zijn daarom niet zozeer stappen in het veranderproces, maar meer voorwaarden voor hoe men een goede verandermanager wordt.

4.4 Driefasenverandermodel

Kurt Lewin kwam in de jaren '40 van de vorige eeuw met zijn zogenaamde '*planned approach to change*.' Een van de onderdelen van deze aanpak is het driefasenverandermodel. Het driefasenverandermodel bestaat uit de volgende drie fasen: *unfreezing*, *moving* en *refreezing*. In de komende drie subparagrafen zal elk van deze fasen kort worden uitgelegd. Vervolgens zal kort worden besproken op welke manier het aan het model van Parallele Organisatieverandering kan worden gekoppeld.

4.4.1 Unfreezing

Menselijk gedrag is gebaseerd op een quasiconstant evenwicht. Dit quasiconstante evenwicht wordt ondersteund door een complex veld van drijvende en tegenwerkende krachten (Burnes 2004:985). Pas als dit evenwicht wordt verstoord is het mogelijk te veranderen (Burnes 2004:985). Door het evenwicht te verstoren, ofwel *unfreeze*, ontstaat de mogelijkheid om bestaand gedrag af te leren en nieuw gedrag aan te leren (Burnes 2004:985). Dit proces is echter niet zonder haken en ogen en door andere auteurs wordt dan ook wel gesteld dat voor *unfreezing* een bepaalde mate van catharsis nodig is (Allport in Burnes 2004:985).

In aanvulling op de theorie van Lewin heeft Schein een drietal processen beschreven waaraan moet worden voldaan voordat verandering of *unfreezing* mogelijk is. Schein (1995:3-11) onderscheidt de volgende drie processen: 1) Ontkenning, 2) Inductie van schuldgevoelens of *survival anxiety*, 3) Creatie van psychologische veiligheid of het overwinnen van *learning anxiety*. Schein stelt dat *unfreezing* wel de motivatie creëert om te leren, maar dat dit niet per definitie betekent dat ook de richting van het leren wordt voorspeld (1995:9). Er is sprake van *survival anxiety* als iemand het gevoel heeft dat indien ze niet verandert er niet aan bepaalde behoeften kan worden voldaan of dat bepaalde idealen en doelen die men zichzelf gesteld heeft niet behaald zullen worden (Ibid.:4). *Learning anxiety* is wat mensen juist vaak tegenhoudt te veranderen. *Learning anxiety* staat voor het gevoel dat men zelfvertrouwen, effectiviteit en mogelijk haar identiteit zal verliezen door deel te nemen aan en veranderproces of door toe te geven dat er een probleem is (Ibid.). Mensen worden geremd toe te geven dat er fouten zijn gemaakt om gezichtsverlies te voorkomen (Ibid.). Wil men veranderen dat zal men eerst door de ontkenningsfase moeten. Pas daarna kan men toegeven dat er fouten zijn. Om daadwerkelijk een wens tot verandering te genereren is het van belang dat men het gevoel heeft iets belangrijks mis te lopen of niet te behalen indien er niet veranderd wordt. En ten slotte is het van belang dat men *learning anxiety* overwint. Pas als men heldhaftig genoeg is om toe te geven dat er fouten zijn gemaakt of problemen bestaan

en dat het deelnemen aan een leerproces of veranderproces niet per definitie onomkeerbaar gezichtsverlies betekend kan er echt veranderd worden. Anders zal draagvlak voor verandering afwezig blijven.

4.4.2 Moving

Vanwege de complexiteit van krachten waarmee geplande verandering gepaard gaat, is het geen simpel proces stelt Burnes. Volgens hem stelde Kurt Lewin dat men in de *moving* fase zou moeten proberen hiermee rekening te houden. Door de complexiteit van krachten te identificeren en te evalueren (waar ging het mis) en alle mogelijke oplossingen eerst via *trial-and-error* uit te proberen (Burnes 2004:985). Zonder een dergelijke versterking zou de verandering maar een korte levensduur beschoren zijn (Ibid.).

4.4.3 Refreezing

De laatste fase is die van *refreezing*. In de *refreezing* fase wordt getracht het quasiconstante evenwicht weer te herstellen en hiermee ervoor te zorgen dat het nieuw aangeleerde gedrag niet zal verdwijnen (Burnes 2004:986). Wil de verandering en daarmee de *refreezing* succesvol zijn, dan is het van belang dat het aangeleerde gedrag ook daadwerkelijk aansluit bij het overige gedrag, de persoonlijkheid en de omgeving van de 'leerling' (Burnes 2004:986). Burnes stelt dan ook dat Lewin verandering als een groepsproces zag. Zonder de aanpassing van groepsnormen en routines zullen ook op het individuele vlak zich geen wijzigingen voordoen (Burnes 2004:986). In het geval van veranderingen bij bedrijven zou het dan bijvoorbeeld gaan om wijzigingen in de bedrijfscultuur, normen, beleid en gewoontes (Cumming & Huse in Burnes 2004:986).

4.4.4 Wat zijn de sterke punten van het driefasen verandermodel en hoe kan het POV aanvullen?

Lewin stelde zijn theorie ten aanzien van verandering al op in de jaren '40 van de vorige eeuw. Het is dan ook niet verwonderlijk dat door de jaren heen zijn theorie niet alleen veel bejubeld, maar ook veelvuldig bekritiseerd is. Desondanks biedt het een goede structuur en kader om in je achterhoofd te houden bij het voorbereiden van een verandering. Lewin stelt dat het nodig is om het bestaande quasiconstante evenwicht waarin mensen of organisaties zich bevinden te verbreken voordat het mogelijk is om gedrag aan te passen. Wil je dat doen, dan moet je er inderdaad voor zorgen dat het voor de organisatie moeilijk of onmogelijk wordt gemaakt door te gaan op de oude weg. Vanuit dit oogpunt sluit de theorie enerzijds aan bij het model van Parallele Organisatieverandering en anderzijds biedt het nog mogelijkheden voor het ontwikkelen van het model. Enerzijds biedt het opzetten van de parallelle organisatie een mogelijkheid om het bestaande evenwicht te verbreken. Anderzijds verandert het opzetten van een parallelle organisatie vrij weinig aan bestaande gewoontes, normen, beleid en tradities. Wil de verandering echter slagen is het noodzakelijk dit evenwicht te verbreken. Een dergelijke fase zou dan ook moeten worden ingebouwd in het model.

4.5 The Change Map

Chris Rodgers heeft in zijn boek over informele coalities het model '*The Change Map*' gecreëerd. Deze *Change Map* bestaat uit verschillende onderdelen: rationele visies op hoe verandering tot stand komt, de context van de verandering, sleutelaspecten van organisatorische dynamiek en rollen binnen het veranderproces (Rodgers 2007: 2-23).

4.5.1 Rationele visies op verandering

De vier visies op veranderen zijn in een cirkel te rangschikken op volgorde van de mate waarin de verandering topdown wordt opgelegd (Ibid.:15). Hierbij is *management edict* het meest star en *informal coalitions* het meest flexibel qua 'opleggen' van veranderingen.

Management edict

Onder *management edict* verstaat Rodgers de standaard top-downbenadering van veranderingen bij organisaties (Ibid.). Bij deze aanpak legt het management van de organisatie de verandering op aan de organisatie (Ibid.). Deze aanpak past binnen wat Bennis, Benne en Chin machtsstrategieën noemen. Volgens

Rodgers is het voordeel van een *management-edict*aanpak dat vrij snel zogenaamde *quick-wins* behaald kunnen worden. Hierbij gaat het dan voornamelijk om verandering op het gebied van veranderingen in de strategie, fysieke herstructurering, herontwerpen van systemen, schaalveranderingen van de organisatie et cetera (Ibid.). Een ander voordeel van een dergelijke aanpak is dat er door het management een duidelijke visie kan worden gegeven van waar het bedrijf heen gaat (Rodgers 2007:3). Hierdoor is er voor betrokkenen minder onzekerheid omdat snel duidelijk kan worden gemaakt wat en wanneer er wat gaat veranderen. Aan de andere kant kan er hierdoor ook veel weerstand ontstaan, betrokkenen hebben immers geen enkele invloed op het proces en worden wellicht in een richting gedwongen die zij ongewenst achten (Ibid.). Maar het laat bijvoorbeeld ook geen ruimte voor meedenken waardoor wellicht foute assumpties van het management niet worden gecorrigeerd (Ibid.:5).

Deze theorie kent een overlap met verschillende andere theorieën. Zoals het blauwdrukdenken van De Caluwé en Vermaak. Ook bij het blauwdrukdenken speelt rationaliteit een belangrijke rol en gaat het niet om het vinden van consensus, maar om het halen van een doel (De Caluwé & Vermaak 2006:75). Ook het idee dat een mens rationeel is en een verandering zal accepteren indien dit voor hem of haar in hun eigen belang is, uit de empirisch-rationele strategieën van Bennis, Benne en Chin, sluit aan bij *management edict*. Het is immers in het belang van de werknemer om de verandering aan te nemen, anders zal het niet al te best zijn voor zijn of haar baan.

Education and training

'*Education and training*' is volgens Rodgers een middel om medewerkers volledig betrokken te krijgen bij de kernboodschap en om hen gedeelde waarden, houdingen en gedrag aan te leren (2007:5,6). Hij verwijst hierbij ook naar Bach die '*education and training*' in dit opzicht omschreef als indoctrinatie. Zelf gebruikt hij het woord *disembodied* om de effecten van een dergelijke methode te beschrijven. De voordelen van veranderen middels '*education and training*' is dat het de noodzaak van communicatie benadrukt, al gemaakte veranderingen kan bestendigen, het effect dieper in de organisatie zal doordringen dan bij '*management edict*', het gedrag en uitkomsten kan stabiliseren en ten slotte ook voor de lange termijn de competenties van medewerkers kan verhogen (Rodgers: 2007:7). Hierin kent *education and training* een overlap met het driefasenmodel van Lewin. Hij claimt immers dat nadat de verandering heeft plaatsgevonden (*moving*) de situatie bestendig dient te worden (*refreezing*). Volgens Rodgers zou *education and training* in staat zijn een situatie te bestendigen en daardoor een mogelijke *refreezing* methode kunnen zijn.

Joint problem solving

Bij de methode van '*joint problem solving*' wordt bij verandering gebruik gemaakt van zo veel mogelijk beschikbare kennis en kunde (Ibid.). Doordat bij deze methode uit wordt gegaan van participatie in plaats van het opleggen van veranderingen of volgen van bepaalde aangeleerde routines of vaardigheden is dit een veel flexibelere methode dan *management edict* of *education and training* (Ibid.). Het voordeel van veranderen door middel van *joint problem solving* is dan ook dat er uit een grotere kennisbron kan worden getapt en dat er van de medewerkers meer medewerking, betrokkenheid, vertrouwen en begrip kan worden verwacht (Ibid.). Deze visie kent overeenkomsten met zowel rooddrukdenken, groendrukdenken van De Caluwé en Vermaak, als de empirisch-rationele theorie van Bennis, Benne en Chin. Net als bij het rooddrukdenken wordt er bij deze theorie vanuit gegaan dat een verandering afhankelijk is van het gedrag van de betrokken personen. Pas als zij hun gedrag naar de gewenste situatie aanpassen, zullen er ook daadwerkelijk veranderingen plaatsvinden. Ook bij groendrukdenken en de empirisch-rationele theorie wordt benadrukt dat het slagen van een verandering afhankelijk is van de mate waarin de medewerkers veranderen.

Informal coalitions

Een vierde mogelijke verandermethode is die van *informal coalitions*. Bij deze methode wordt het veranderproces gezien als een dynamisch, complex, veranderend en onvoorspelbaar proces (Rodgers 2007:12).

Volgens Rodgers is er bij *informal coalitions* sprake van verandering door de samenklontering van mensen rond bepaalde thema's die voortkomen uit spontaan ontstane informele netwerken of gesprekken binnen en buiten de organisatie (Ibid.). Verandering kan plaatsvinden omdat het de lijn van het management versterkt, of omdat de *informal coalitions* dermate sterk zijn dat zij de lijn van het management kunnen doorbreken en andere veranderingen kan laten plaatsvinden (Ibid.). Voordelen van verandering door *informal coalitions* zijn dat het strookt met de dagelijkse dynamiek van de organisatie, mensen vrijwillig participeren, zij adaptiever en reactiever kan reageren op veranderende wensen en omstandigheden, het de politieke dimensies van de organisatie erbij betreft, een breed veld van machtsbronnen aanspreekt, diversiteit waardeert en ten slotte omdat het ruimte biedt voor ambiguïteit en paradoxen (Rodgers 2007:14). Dit model kent een overeenkomst met het witdrukdenken van De Caluwé en Vermaak. Ook bij het witdrukdenken wordt de nadruk gelegd op het menselijke aspect en wordt er zelfs gesteld dat je pas kan veranderen als je weet wat mensen drijft (De Caluwé & Vermaak 2006:81).

4.5.2 Context van de verandering

Verandering ontstaat volgens Rodgers niet vanzelf, maar altijd onder invloed van een bepaalde context waarin de organisatie zich bevindt (Ibid.16). Organisaties bevinden zich altijd in een dynamisch en fragiel web van wederzijdse relaties en wederzijdse afhankelijkheden (Ibid.). Deze context heeft als gevolg dat geen enkele verandering en situatie hetzelfde is. Het toepassen van gestandaardiseerde veranderplannen heeft dan ook weinig nut. Wat immers bij de ene organisatie of probleem heeft gewerkt, kan wel averechts werken bij een andere organisatie of probleem. Dit omdat de context waarin de organisatie zich bevindt anders is. De vier verschillende visies van Rodgers op verandering overlappen elkaar op verschillende gebieden. Rodgers onderscheidt vier vlakken waarop ze overlappen: '*overt management philosophy*', '*capabilities, tools and techniques*', '*relationship dynamics*' en '*shadow-side dynamics*' (2007:17-19).

Overt management philosophy

Als *management edict* en *education and training* elkaar overlappen dan hebben zij vaak een *overt management philosophy* gemeenschappelijk. Het gaat hier dan vaak om onderwerpen als strategieën, structuren en systemen, maar kan ook wijzen op bepaalde onderdelen die de organisatie ziet als de 'sleutel tot hun succes' (Rodgers 2007:17,18). Met de term *overt management philosophy* verwijst Rodgers naar het feit dat er regelmatig een discrepantie is tussen wat het formele standpunt van de organisatie is en wat men in de praktijk meemaakt (Ibid.).

Capabilities, tools and techniques

Education and training kan gebruikt worden om *joint problem solving* te verrijken met nieuwe mogelijkheden, gereedschappen en technieken (Ibid.). De twee visies kunnen elkaar versterken omdat zij elkaar toegang geven tot nieuwe technieken, competenties en praktische kennis (Ibid.).

Relationship dynamics

Relationship dynamics is onderdeel van zowel *joint problem solving* als *informal coalitions*. Dit volgens Rodgers om enerzijds duidelijk te maken dat voor *joint problem solving* intermenselijke contacten onontbeerlijk zijn en dat zonder een actief netwerk er ook geen gezamenlijke oplossing gevonden kan worden (Ibid.:19). Anderzijds maakt het ook deel uit van de *informal coalitions* visie. Dit omdat volgens Rodgers alle organisatorische relaties feitelijk machtsrelaties zijn. Hierbij kunnen *informal coalitions* gezien worden als relaties die op vriendschappelijke basis gesloten worden, terwijl er bij *joint problem solving* meer sprake is van werkrelaties (Ibid.).

Shadow-side dynamics

Rodgers verwijst naar de volgende definitie van *shadow-side dynamics*: "... [Those] realities that often disrupt, and sometimes benefit, the business but are not dealt with in the formal settings of the organization" (Egan in:

Rodgers 2007:20). *Shadow-side dynamics* wordt gekenmerkt door rommeligheid, informaliteit, problemen en idiosyncrasie van individuen, culturele veronderstelling en is de organisatie zowel een sociaal als een politiek systeem (Ibid.). Rodgers verwijst naar de *shadow-side dynamics* bij veranderingen omdat dit volgens hem aangeeft dat er per definitie bij elke actie van het management van een organisatie een bepaalde mate van *shadow-side activity* zijn (2007:21). *Shadow-side dynamics* kunnen vooral worden aangetroffen op het snijvlak van *management edict* en *informal coalitions* (Ibid.).

4.5.3 Organisatorische uitkomsten

Veranderingen kunnen een aantal organisatorische uitkomsten hebben. Veel verschillende veranderprogramma's proberen te zorgen voor een 'sterke cultuur'. De vijf kenmerken van een sterke cultuur zijn volgens Rodgers (2007:23): 1) *Decisiveness, control, speed* (sterk leiderschap), 2) *Clarity of purpose & Repositioning of espoused values and beliefs*, 3) *Message penetration & Alignment*, 4) *Commonality & Integration* en 5) *Ownership & Durability* (duurzaamheid van de verandering door een wijdverbreid eigenaarschap van de veranderingen). Maar door de snelveranderende omgeving van organisaties en de stijgende complexiteit van de interne dynamiek is het nodig om nog drie andere uitkomsten toe te voegen. De voorgaande vijf uitkomsten zijn dan niet langer voldoende om te zorgen voor een sterke cultuur. Door de volgende drie 'uitkomsten' er aan toe te voegen, kan hier volgens Rodgers weer voor worden gezorgd: 1) *Adaptability & Responsiveness*, 2) *Diversity, spontaneity & resonance* en 3) *Contradictions, tension & conflict*.

4.5.4 Rollen binnen het veranderingsproces

De rollen die een leider moet vertolken verschillen per visie op verandering. Bij een *management-edictaanpak* zal een ander soort leider worden verwacht dan bij een *informal-coalitionsaanpak* (Rodgers 2007:25). Rodgers kent daarom aan elke soort visie een bepaalde soort leider toe. Op dit gebied kent dit model een overlap met het kleurdrukdenken van De Caluwé en Vermaak. Ook zij kennen aan elke kleur een verschillend type veranderaar toe.

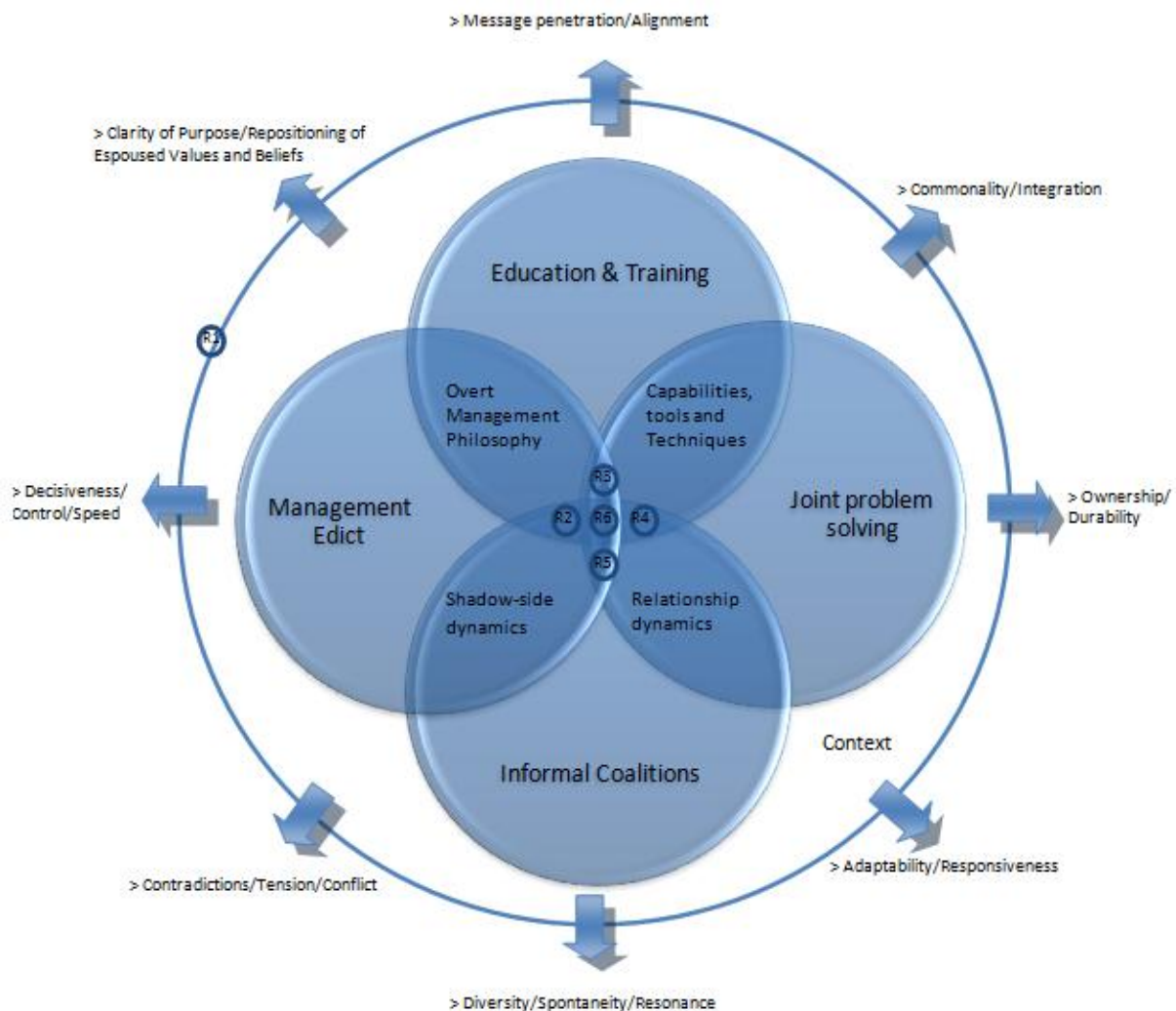
Bij *management edict* moet er sprake zijn van een dictator of aanvoerder (R2)⁶ die veranderingen ten aanzien van de strategie, structuur, systemen en filosofie oplegt en met 'aanvalsplannen vanaf het front komt.' Hierbij is het doel besluitvaardigheid, controle en naleving (Ibid.). Bij *education and training* is er behoefte aan een ander soort leider, bijvoorbeeld een advocaat of leraar (R3). Zij kunnen de noodzaak tot verandering 'verkopen', de nieuwe boodschap uitdragen en het aan andere leren. Doel hierbij zijn consistentie, bereidheid de verandering te accepteren en *alignment* (Ibid.). In het geval van *joint problem solving* is er meer behoefte aan een grensbewaker of een coach (R4). Dergelijke leiders kunnen observeren, reflecteren, uitdagen, begeleiden, ondersteunen, verhelderen en bepaalde grenzen beheren. De leider dient hierbij actieve participatie, gemeenschappelijke besluiten en eigenaarschap na te streven (Ibid.). Bij *informal coalitions* zal bij het veranderingsproces een formateur of 'sensemaker' nodig zijn (R5). Hij of zij heeft inzicht in de interne dynamiek van de organisatie, kan informele coalities bouwen, politieke druk managen en het proces stimuleren en verklaren. Hierbij is het doel te komen tot gemeenschappelijke verduidelijking, betrokkenheid en persoonlijke weerklank (Ibid.:26).

Rodgers onderscheidt daarnaast nog twee typen leiders die in algemene gevallen nodig kunnen zijn. Zij kunnen elk van de vier visies op verandering begeleiden en hun rol zal worden aangepast afhankelijk van welk type visie wordt uitgedragen. Hij onderscheidt hier ten eerste de visionair of 'context bepaler' (R1) die de context van de verandering volledig begrijpt, visie tentoonspreidt en het conceptuele kader voor de verandering vormgeeft (Rodgers 2007:26). Ten slotte onderscheidt hij de sponsor (R6). Een dergelijke leider levert consistent en actief ondersteuning voor de veranderingen gedurende het gehele proces, levert relevante input, verwijderd barrières waardoor de verandering gemakkelijk geïmplementeerd kunnen worden (Ibid.). Opvallend

⁶ De R verwijst naar het nummer van het type leider in de *change map*.

is dat hoewel de verschillende rollen binnen de afbeelding van het model duidelijk vallen binnen de overlappende gebieden, de rollen in de tekst sterk gescheiden worden beschreven. Rodgers gaat hier in zijn theorie verder niet op in, of dit een bewuste keuze is van hem is niet duidelijk. Mijs inziens staat een goede manager boven de verschillende technieken en heeft hij of zij niet één bepaalde methodiek goed onder de knie, maar kan zich op verschillende vlakken onderscheiden. Werknemers hebben immers niet altijd dezelfde aanpak nodig.

7 The Change Map



Bron: Rogers 2007:22

4.5.5 Wat zijn de sterke punten van dit model en hoe kan dit POV aanvullen?

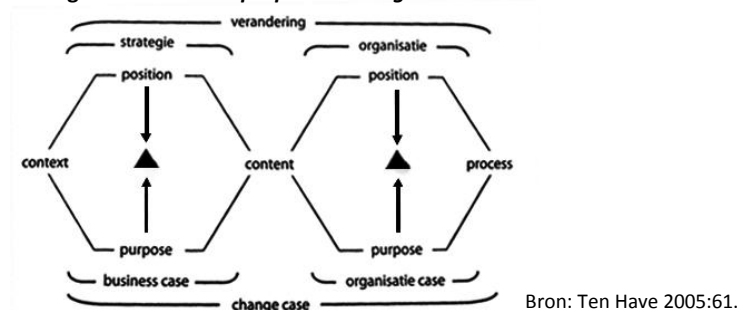
De *Change Map* levert meerdere mogelijkheden die gebruikt kunnen worden om te komen tot een verandering binnen organisaties. Dit model kent op veel punten een duidelijke overlap met kleurdrukdenken van De Caluwé en Vermaak. Ook zij kennen een onderverdeling in visies of kleuren en daarbij behorende rollen voor leiders en aanpakken. Het verschil met De Caluwé en Vermaak is dat Rodgers er gelijk al van uitgaat dat er in bepaalde gevallen sprake is van overlapping tussen één of meerdere visies en dat zij elkaar ook kunnen versterken. Zo kan *joint problem solving* versterkt worden door een overlap met *training & education*. De sterke punten van dit model zijn dan ook de overlap tussen de verschillende modellen waarbij overlap wordt gezien als een mogelijkheid om te versterken. Hoewel de kleurentheorie ook geen absoluut gescheiden aanpak is, geniet het model van Rodgers mijn voorkeur. In tegenstelling tot bij de kleurentheorie maakt de *Change map* duidelijk dat

er bij een veranderproces niet gekozen hoeft te worden voor één specifieke aanpak of kleur, maar dat er bij een veranderproces vrijwel altijd sprake is van een combinatie van verschillende aanpakken. Hierdoor sluit het ook beter aan bij het model van POV, omdat dit model zich ook niet limiteert tot één theorie, maar juist de sterke punten van allerlei theorieën samenbrengt. In plaats van de kleurentheorie zal dan ook de *Change Map* worden gebruikt om het model van POV aan te vullen. Het aangepaste model van POV kan aan het einde van dit hoofdstuk gevonden worden.

4.6 Integraal model voor *purposive change*

Steven ten Have heeft op basis van een model van Pettigrew een integraal model voor *purposive change* gecreëerd. In het model van Ten Have staan een aantal factoren centraal: *context*, *content*, *purpose* en *position* (2005:61). Hierbij verstaat hij onder *content* de inhoud en *objectives* van de verandering, dus wat er daadwerkelijk gaat veranderen, *context* is “de interne en externe omgeving waarbinnen de verandering plaatsvindt,” *purpose* moet aangeven waarom de organisatie bestaat en bij *position* gaat het in termen van verandering over de *Soll*-situatie. De huidige situatie wordt dan uitgedrukt in de *Ist*-situatie (Ibid.:58, 59). Ten Have heeft dit model vormgegeven in een integraal model voor *purposive change*. Dit model is weergegeven in figuur 8 en dient te worden ‘gelezen’ van links naar rechts.

8 Integraal model voor *purposive change*



Bij *purposive change* wordt dan ook vertrokken vanuit de context. De context geeft een betekenis aan *position* en *purpose*. Tussen deze twee factoren heeft Ten Have een delta geplaatst. Deze delta staat volgens hem voor de strategische opdracht waar de organisatie zich voor gesteld ziet (Ibid.). De opdracht (de delta) vertaalt zich in een bepaalde inhoud (Ten Have 2005:61). Deze inhoud zijn volgens hem een set van doelstellingen die ervoor zullen zorgen dat de gewenste strategische verandering van *Ist* naar *Soll* zal gebeuren (Ibid.). We hebben nu de linkerhelft van het model besproken, dit is de strategische helft die meestal in de vorm van een *business case* wordt gegoten⁷. Wil er echter sprake zijn van een daadwerkelijke verandering dan dient er ook intern wat te veranderen. Op basis van de inhoud kan de delta voor de organisatie case worden bepaald en kan de daadwerkelijke verandering worden geconcretiseerd (Ibid.). De *business case* en de organisatie case vormen samen de *change case* (Ibid.). Het linkerdeel beantwoordt volgens Ten Have de vraag wat de strategie voor de verandering moet zijn, het rechterdeel de vraag wat dit voor de organisatie betekent en vereist (Ibid.:62). Links en rechts samen vormen dan *purposive change* (Ibid.).

4.6.1 Wat zijn de sterke punten van dit model en hoe kan dit POV aanvullen?

Het model van Ten Have maakt een duidelijk onderscheid tussen de oplossing (de *business case*) en wat er daadwerkelijk intern in de organisatie dient te gebeuren (*organisatie case*). Op papier kan een oplossing nog zo fantastisch lijken, het gaat erom wat er daadwerkelijk binnen de organisatie (moet) veranderen. Anders zal de

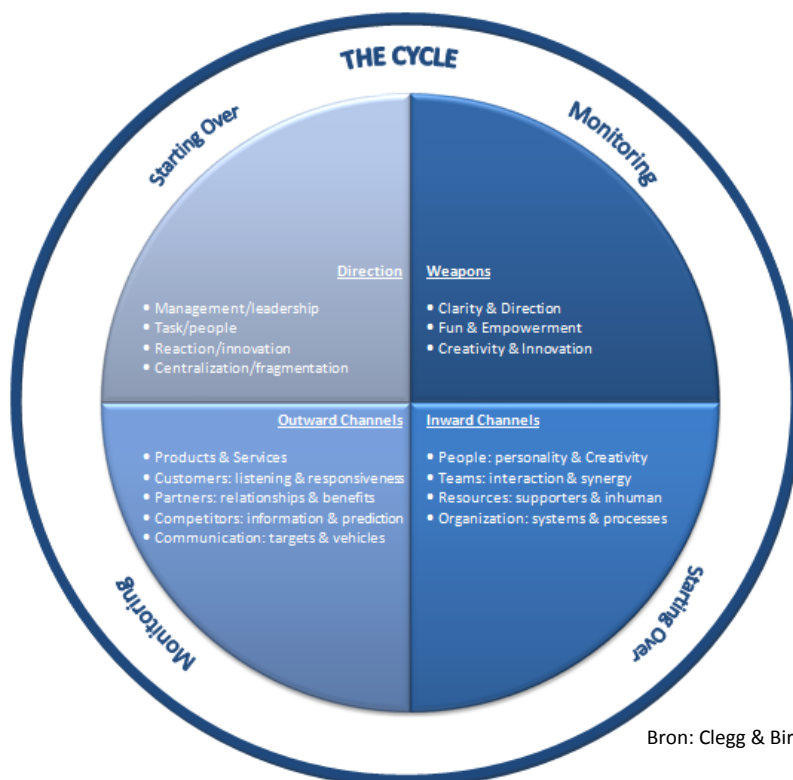
⁷ Een business case is een instrument dat kan helpen bij planning en besluitvorming. Het is een integrale benadering waarbij gekeken wordt naar de markt, partijen, *scope* en financierbaarheid. Markt betekend in dit geval het bepalen van een strategie en positionering op de markt, partijen betekent het “benoemen en afstemmen van commerciële en publieke delen.” *Scope* houdt in dat ambities en doelstellingen worden afgestemd en ten slotte wordt er ook gekeken naar de financierbaarheid ofwel of er een evenwicht is tussen de kosten en (maatschappelijke) opbrengsten (Mooijman 2004:18).

oplossing nooit succesvol zijn. Dit idee sluit aan bij het idee van de proeftuin binnen POV. Hier wordt een oplossing eerst uitgetest alvorens het organisatiebreed door te voeren. Op dit punt is het dan ook van belang het idee van het model van Ten Have in het achterhoofd te houden. Bij het experimenteren met de oplossing in de proeftuin kan worden gekeken wat er daadwerkelijk binnen de organisatie dient te veranderen wil de oplossing en verandering succesvol zijn. Door dit reeds binnen de proeftuin te achterhalen is het al bekend als de oplossing daadwerkelijk organisatiebreed wordt doorgevoerd en zal dit gemakkelijker verlopen omdat men op voorhand al op de hoogte is van wat nodig is voor de verandering.

4.7 *DisOrganization map*

Brian Clegg en Paul Birch hebben, net als Rodgers, een *map* gemaakt voor verandering, de *DisOrganization Map*. In tegenstelling tot de *Change map* van Rodgers staat niet hier het veranderingsproces centraal maar de daadwerkelijke verandering. Door het doorvoeren van *disorganization* in een organisatie, met als belangrijkste onderdeel het opdelen van de totale organisatie in zogenaamde *mini-companies*, kan de totale organisatie verbeterd worden. De *DisOrganization Map* staat afgebeeld in figuur 9. In de komende subparagrafen zal elk onderdeel van de *Disorganization Map* kort worden besproken.

9 The Disorganization Map



Bron: Clegg & Birch 1998:5.

4.7.1 *Direction*

Ook Clegg en Birch zijn van mening dat het voor een organisatie van belang is te beschikken over een doel. Zij plaatsen er echter wel een kanttekening bij. Zij stellen dat in een dynamische omgeving dingen zo snel veranderen dat doelen soms ook moeten worden aangepast. Ofwel houdt niet te stug vast aan een bestaande doelstelling (Clegg & Birch 1998:6). De richting waarin een organisatie zich begeeft, wordt door drie factoren beïnvloed: 1) *managing & leading*, 2) *reacting & innovating* en 3) *centralizing & fragmenting* (1998:50,51). *Managing* is van invloed op de richting van de organisatie, omdat de organisatie van mensen en bronnen een rol speelt bij het behalen van een doel. *Leading* is van belang. Indien men het gewenste doel wil behalen dient de leider van de organisatie zowel te excelleren in leiderschap als in management (Clegg & Birch 1998:18). Ten aanzien van *reacting* en *innovating* wordt gesteld dat organisaties veelal in een juxtapositie worden geplaatst

waarbij zij enerzijds moeten inspelen op de wensen van de consument en anderzijds ook zelf moeten komen met innovatieve nieuwe producten, diensten en ideeën. Organisaties moeten zelf een balans zien te vinden tussen reageren op de markt en zelfstandig innoveren (Ibid.:51). Een van de belangrijkste onderdelen van het *Disorganization* verandermodel is dat de organisatie dient te worden gefragmenteerd in kleine zelfvoorzienende onderdelen van maximaal 50 tot 100 mensen (Ibid.). Dit is volgens Clegg en Birch noodzakelijk om de (volgens hen) gewenste mate van reactievermogen, flexibiliteit en eigenaarschap te bereiken (Ibid.). Hiernaast dient een overkoepelende *net company* of *hypercompany* te bestaan die ervoor zorgt dat de communicatie tussen de verschillende onderdelen goed is en blijft (Ibid.).

4.7.2 Weapons

Het onderdeel *weapons* bestaat uit drie onderdelen: 1) *clarity & direction*, 2) *fun & empowerment* en 3) *creativity & innovation* (Ibid.:5). Om ervoor te zorgen dat er binnen de organisatie sprake is van *clarity* en *direction* dient een aantal stappen te worden genomen door de 'leider' van de organisatie. Hij of zij dient bijvoorbeeld te achterhalen wat het personeel echt bedoelt, te weten wat hij of zij wil en gedrag te vertonen dat aansluit bij de boodschap die verzonden wordt. Een ander mogelijk wapen is *fun & empowerment*. Indien er bij een organisatie met veel plezier en energie wordt gewerkt, dan is dat niet alleen een reden om bij dat bedrijf te blijven, maar ook voor andere mensen om er te komen werken, daarnaast dienen medewerkers te worden gewaardeerd en te beschikken over een bepaalde vorm van macht en vrijheid (1998:69-71). Bijvoorbeeld de vrijheid om hun eigen dagindeling te maken en te beslissen hoe zij hun werkzaamheden precies vormgeven. Om creativiteit te stimuleren hebben Clegg en Birch een kader opgesteld: "begrijp wat het probleemgebied is en zorg ervoor dat het juiste issue aanpakt, genereer ideeën en bouw oplossingen, selecteer een idee en verfijn de oplossingen" en ten slotte "volg de route en maak het waar" (Ibid.:89).

4.7.3 Inward channels

De *inward channels* bestaan uit de volgende onderdelen: *people*, *teams*, *resources* en *organization*. Bij het onderdeel *people* wordt verwezen naar een model van Insights (in Clegg & Birch: 1998, 97,97). In dit model worden persoonlijkheden van mensen onderverdeeld in twee attitudes (introvert en extrovert) en twee rationele functies (denken of voelen). Op basis van de attitudes en rationele functies komt Insights op vier kleuren met bijbehorende persoonlijkheden. Door gebruik te maken van de kleurenteknik kan men schatten wat voor soort bijdrage de medewerker zal leveren en hoe hij of zij samen zal werken (Ibid.:154). Door de fragmentatie van de organisatie in *mini-companies* wordt het samenstellen van intersectorale teams ingewikkelder, maar net zoals bij individuele resultaten en *mini-companies* dienen teamresultaten weerspiegeld te worden in *performance related pay* (Ibid.). Ten aanzien van de *resources* worden de *mini-companies* ook als oplossing gezien voor het onderwaarderen van ondersteunend personeel. Doordat ondersteunend personeel wordt opgenomen in een *mini-company*, die volledig is gericht op het uitvoeren van hun werk, krijgen zij, volgens Clegg en Birch hun zelfvertrouwen terug. Daarnaast worden ze niet langer afgeremd door andere afdelingen en hebben ze meer vrijheid hebben om zelf hun diensten te verkopen en te laten zien dat ze niet minderwaardig zijn aan andere afdelingen (Ibid.). Hierbij is het natuurlijk de vraag of ondersteunend personeel wel daadwerkelijk altijd wordt ondergewaardeerd en of het plaatsen in een eigen *mini-company* überhaupt wel iets oplost. Zij voeren immers nog steeds hetzelfde werk uit en zijn dan zelfs nog meer afscheiden van de rest van de organisatie, waardoor er dan juist een vervreemding kan ontstaan. Ten aanzien van *organization* kan nog gesteld worden dat het veranderen van een 'gewone' organisatie naar een organisatie met een *mini-company* structuur veel vergt van de systemen en processen binnen de organisatie. Het in dit geval van belang dat men voldoende bureaucratie behoudt om de organisatie goed te laten draaien.

4.7.4 Outward Channels

Het onderdeel *outward channels* bestaat uit *products & services*, *customers*, *partners*, *competitors* en *Communications*. Het is voor het succes van de organisatie van belang om de producten en diensten die de

organisatie aanbiedt zo veel mogelijk te laten aansluiten bij de wensen van de consumenten. Dit gebeurt idealiter door het verkoopproces in dezelfde *mini-company* te plaatsen als het ontwikkelingsproces (Clegg & Birch 1998:224). Door naar de consumenten te luisteren en regionale verschillen tussen consumenten in acht te nemen kan men er tevens voor zorgen dat er diensten en producten worden aangeboden waar daadwerkelijk vraag naar is (Ibid.). Ook is het van belang op zoek te gaan naar partners die specialistische taken voor de organisatie kunnen uitvoeren (PR, adverteerders e.d.) en op de hoogte te zijn van waar de concurrentie mee bezig is en in het eigen werkproces een bepaalde vorm van onvoorspelbaarheid in te bouwen zodat de concurrentie niet precies weet waar jij mee bezig bent (Ibid.:225).

4.7.5 The Cycle

Ten slotte is het van belang dat *the cycle* (de buitenste ring) gevolgd wordt. Hierbij wordt begonnen met monitoring. Hiervoor hebben Clegg en Birch de onderstaande *balanced score card* voor ontworpen. De *balanced score card* staat afgebeeld in figuur 10. Hierbij is de boodschap van Clegg en Birch dat je niet alleen moet kijken of iets financieel gezien verstandig is, of dat het iets is wat de consument zal aanspreken, maar dat alle onderdelen met elkaar in balans moeten zijn (1998:233).

10 The Balanced Score Card



Bron: Clegg & Birch 1998: 234.

Na de monitoringfase komt de *starting-overfase*. Hoewel personeel aanvankelijk meestal niet erg positief tegenover verandering staat, kan de juiste aanpak ervoor zorgen dat zij de verandering toch zullen steunen en wordt tevens de huidige situatie opnieuw beoordeeld (1998:249). Vervolgens volgt weer een monitoring fase en vervolgens weer een *starting-overfase*.

4.7.6 Wat zijn de sterke punten van dit model en hoe kan dit POV aanvullen?

Sterk aan dit model is dat het op een geheel andere manier naar het aanpakken van verandering kijkt. Via *Disorganization* een organisatie beter laten lopen is, op zijn zachts gezegd, gedurfd. Het is daarbij niet zozeer een methode waarmee specifieke problemen aangepakt kunnen worden, maar wellicht om een organisatie die in het geheel niet lekker draait te verbeteren. Het totale idee van *Disorganization* valt vrijwel niet in te passen in het model van POV, maar bepaalde dingen kunnen wel in het achterhoofd gehouden worden tijdens de verandering. Bijvoorbeeld dat het voor medewerkers binnen de organisatie niet alleen helder moet zijn wat er allemaal verandert, maar ook dat het werken voor hen binnen de organisatie leuk en inspirerend moet blijven en worden.

11 Aangepast model van Parallele Organisatie Verandering



5. Het model van Parallele Organisatie Verandering

Na een uitgebreide literatuurstudie naar vigerende theorieën op het gebied van verandermanagement, veranderprocessen, het oplossen van problemen en het opzetten van een organisatie is het model van Parallele Organisatieverandering uitgebreid, aangepast en aangevuld. In dit hoofdstuk wordt dit aangepaste model stap voor stap beschreven. Per stap zal uit de doeken worden gedaan wat er in deze stap dient te gebeuren, waarom men die stap dient te nemen en wie er binnen deze stap de belangrijke actoren zijn. Aan het einde van het vorige hoofdstuk bleek dat sommige stappen dermate aangevuld waren dat zij eigenlijk bestonden uit meerdere volwaardige stappen. Sommige stappen zijn dan ook opgeknipt en gepromoveerd tot volwaardige stap binnen het model van POV.

5.1 Agendering probleem

Agendering ofwel *agendasetting* is de eerste stap van een veranderproces. In deze fase wordt een algemeen organisatorisch probleem gedefinieerd wat inherent inhoudt dat er een wens tot verandering is (Rogers 2003:422). Agendering is van groot belang omdat totdat een issue geagendeerd wordt er 'officieel' geen sprake is van een issue. Pas als men 'weet' dat er sprake is van een probleem, kan het aangepakt worden en een veranderproces worden gestart. Degene die het probleem agendeert, heeft veel invloed op de allereerste definitie van het probleem en is daarmee (in ieder geval in de beginfase) een machtige speler in het veld (Ibid.: 423).

5.2 Bespreken van probleem

Vervolgens dient het probleem binnen de organisatie besproken te worden met alle betrokken partijen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren tijdens een zogenaamde 'hei-sessie.' Tijdens een dergelijke sessie vertrekken alle betrokken partijen naar een afgelegen locatie, waar men rustig, in een andere omgeving, het probleem kan bespreken en wellicht zelfs al een oplossingsrichting kiezen. Tijdens een dergelijke sessie zullen gedreven (en welwillende) mensen zich ongetwijfeld manifesteren en kan een basis worden gelegd voor de selectie van de personen voor binnen de parallelle organisatie. Tijdens deze hei-sessie wordt ook bekeken of een parallelle aanpak nodig is. Kan men werkelijk niet met de aanwezige personen gemakkelijk en snel tot een oplossing komen? Is het werkelijk nodig om een speciaal team zich grondig te laten verdiepen in de materie en gedurende een langere periode te laten bezinnen op een oplossing? Het is namelijk ook goed mogelijk dat tijdens de hei-sessie blijkt dat het probleem minder complex is dan aanvankelijk werd gedacht en direct een aanpak voor het probleem kan worden bedacht. Hierdoor worden de eventuele vervolgstappen van het model van POV overbodig en kan direct begonnen worden met het opzetten van een actieplanning en het doorvoeren van de gewenste veranderingen. Indien vervolgens blijkt dat de tijdens de hei-sessie gevonden oplossing niet afdoende blijkt te zijn kan men alsnog doorgaan naar de derde stap, het aanstellen van de verandermanager.

5.3 Verandermanager aanstellen

Indien er tijdens de hei-sessie geen werkelijke oplossing kan worden gevonden en verder onderzoek nodig is, komt men aan bij de derde fase van het model van POV. Het aanstellen van een verandermanager. Deze verandermanager heeft tijdens het veranderproces de rol van procesmanager. Hij of zij wordt aangesteld om het gehele veranderproces te begeleiden en te faciliteren. Hij of zij heeft geen echte invloed op de precieze inhoud van het veranderproces. Deze rol is weggelegd voor de parallelle organisatie. Het glad verlopen van het veranderproces en het scheppen van de voorwaarden hiervoor is de taak van de verandermanager binnen het model van POV.

Het aanstellen van een specifieke verandermanager voor het begeleiden en faciliteren van het veranderproces heeft de voorkeur boven het gebruiken van een aanwezige manager. Het ongedwongen karakter van het

aanmelden voor de parallelle organisatie kan hierdoor namelijk in het gedrang komen en een verandermanager vanuit de organisatie is vrijwel nooit objectief. Indien voor het oplossen van het probleem veel kennis over de organisatie en haar werkzaamheden is vereist kan het verstandiger zijn te kiezen voor een interne verandermanager. Het is dan wel zeer belangrijk dat er wordt gekozen voor een persoon die zo min mogelijk persoonlijk betrokken is bij het probleem.

5.4 Signaleren van welwillende mensen binnen/buiten de organisatie

De derde fase van het model van POV bestaat uit het selecteren van welwillende mensen van binnen of buiten de organisatie die gemotiveerd zijn te komen tot een oplossing voor het gesignaleerde probleem. Deze mensen worden door de verandermanager geselecteerd. Hierbij zal hij of zij de mensen selecteren op basis van enkele belangrijke kenmerken. Binnen de parallelle organisatie dienen zogenaamde *'innovators'* te worden geplaatst. Dit zijn mensen die zich van nature aangetrokken voelen tot dingen die spannend en nieuw zijn, zich graag in nieuwe dingen storten en goed om kunnen gaan met tegenslag en een hoge mate van onzekerheid (Rogers 2003:282,283). Doordat deze mensen van nature nieuwsgierig en gedreven zijn, zullen zij gemotiveerd zijn om op zoek te gaan naar een oplossing. Omdat zij ook goed met tegenslagen om kunnen gaan, zullen zij zich ook tijdens de zoektocht naar een oplossing niet snel uit het veld laten slaan. Van groot belang bij de selectie van de mensen voor in de parallelle organisatie is dat de geselecteerde personen geen (extreem) persoonlijk belang bij het probleem of de oplossing ervan hebben. Bijvoorbeeld dat het (wel of juist niet) oplossen van het probleem kan leiden tot het verlies van hun baan.

Er kan worden gekozen voor interne en externe mensen of een combinatie ervan. Het aantrekken van externe personen heeft als voordeel dat zij de situatie met een frisse blik bekijken en dat daarnaast nieuwe kennis kan worden aangetrokken. Het gebruiken van interne mensen levert juist weer meer achtergrondkennis op. Wat van pas kan komen bij de beschrijving van de huidige situatie. Een combinatie van interne en externe personen heeft als voordeel dat zowel nieuwe, frisse kennis kan worden aangetrokken, maar men ook beschikt over diepgaande kennis over het probleem en is de meest ideale samenstelling.

5.5 Doelen stellen

De vierde fase van het model van POV 'doelen stellen' bestaat uit meerdere onderdelen. Ten eerste dienen de personen binnen de parallelle organisatie zich af te vragen wat ze precies willen en eventueel moeten bereiken. Het antwoord op deze vraag wordt vastgelegd in de missie van de parallelle organisatie (De Caluwé et al. 2002:24). Deze vraag wordt niet beantwoord of vastgelegd in een missie door de verandermanager, maar door de parallelle organisatie. In de missie wordt kort maar krachtig weergegeven wat de parallelle organisatie precies wil gaan betekenen en bereiken voor haar medewerkers, klanten, doelgroepen, staande organisatie en andere belanghebbenden (Ibid.). Het vastleggen van een missie is van groot belang omdat het helpt de wensen en ambities van de deelnemers binnen de parallelle organisatie boven tafel te krijgen. Nadat de missie is vastgesteld door de parallelle organisatie is het van belang de doelen te stellen. De doelen worden afgeleid uit de missie en geven aan welke situatie er op een bepaald tijdstip bereikt moet zijn (Ibid.:27). Hierbij kan afhankelijk van de aard van het probleem (technisch versus sociaal) worden gekozen voor een SMART - of een MAGIE doel. Bij het vaststellen van de missie en het doel dient men goed na te denken over eventuele bijverschijnselen. Bijvoorbeeld of wat door de één wordt gezien als het doel van de organisatie niet door een ander als middel wordt gezien voor het bereiken van een ander doel.

5.6 Organiseren

Nadat de doelen zijn gesteld en de missie is vastgelegd dient men over te gaan tot de vijfde fase: het organiseren. Ook deze fase bestaat uit een aantal onderdelen: strategie, managementstijl, personeel, structuur, cultuur en systemen. Deze zes onderdelen dienen met elkaar in balans te zijn en dus niet overheerst te worden door één of meerdere onderdelen (De Caluwé et al. 2002: 30). De personen binnen de parallelle

organisatie dienen, begeleid door de verandermanager, na te denken over de manier waarop zij de vooraf gestelde doelen gaan nastreven en dit neer te leggen in een strategie. Vervolgens dient men na te denken hoe de managementstijl binnen de parallelle organisatie is en zal zijn, ofwel wat zijn de kenmerkende gedragskenmerken van het management (Ibid.). Ook moet men op papier zetten met wat voor personeel men te maken heeft (kenmerken en vaardigheden) en wat de structuur van de organisatie is (Ibid.). Vooral dit laatste is van groot belang, immers voordat men op zoek kan gaan naar een oplossing, dient men afgesproken te hebben wat ieders taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheid binnen de organisatie zal zijn. Maar ook bijvoorbeeld, indien men met interne deelnemers te maken heeft, wat er met hun werkzaamheden binnen de staande organisatie gebeurt. Ook de vormgeving van de cultuur binnen de parallelle organisatie is van belang, welke gemeenschappelijke waarden, normen en gedrag heeft men binnen de groep? (Ibid.). Het is echter bijzonder lastig om van tevoren te besluiten wat voor soort cultuur er binnen de parallelle organisatie moet ontstaan. Het enige wat gedaan kan worden is ervoor zorgen dat de randvoorwaarden voor de gewenste cultuur worden geschapen. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door structureel bijeenkomsten in te plannen en afspraken maken over het informeren van de werknemers over ontwikkelingen of belangrijke beslissingen. Tenslotte dient men na te denken over de systemen ofwel men dient de regels en procedures vast te leggen waarmee het dagelijks functioneren binnen de parallelle organisatie gestuurd wordt (Ibid.). Bijvoorbeeld aan welke regels dienen de leden van de parallelle organisatie zich te houden. In sommige gevallen kan het wellicht noodzakelijk zijn restricties op te leggen ten aanzien van het verspreiden van informatie.

5.7 Realisatie parallelle organisatie

Nadat er binnen de parallelle organisatie uitvoerig is nagedacht over de organisatie van de parallelle organisatie, kan hij daadwerkelijk gerealiseerd worden. De realisatie van de parallelle organisatie kan worden gezien als de aftrap of start van de parallelle organisatie. Vanaf dat moment gaat de organisatie actief beginnen met de zoektocht naar de oplossing van het probleem.

5.8 Schets van huidige situatie

Voordat men een oplossing kan gaan bedenken, is het van groot belang dat men goed weet waarvoor men eigenlijk een oplossing zoekt. Ofwel men dient een schets te maken van de huidige situatie. Deze fase is van groot belang omdat men hier tot een gemeenschappelijke probleemdefiniëring komt. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de interne situatie bij de staande organisatie, maar ook naar de externe situatie (Yaram in Bennis et al. 1976:272). Er wordt gekeken met welke externe gebieden er gecommuniceerd wordt en wat men, extern, voor verwachtingen heeft van de staande organisatie (Ibid.). Daarnaast wordt er gekeken wat de interne identiteit van de organisatie is, wat de interne verwachtingen van de organisatie zijn en hoe men intern met elkaar communiceert (Ibid.). Ten slotte wordt in de schets van de huidige situatie van de staande organisatie ook opgenomen wat voor transacties er vanuit de organisatie met gebieden buiten de grenzen van het systeem plaatsvinden (Ibid.).

5.9 Keuze voor aanpak van probleem

Nadat de parallelle organisatie scherp heeft gekregen met wat voor situatie de staande organisatie te maken heeft is de tijd gekomen om een keuze te maken voor een bepaalde aanpak van het probleem. De parallelle organisatie kan bijvoorbeeld kiezen voor *management edict*, *education & training*, *joint problem solving* en/of *informal coalitions* (Rodgers 2007:5). De verschillende aanpakken overlappen en er kan dus worden gekozen voor een gecombineerde aanpak die perfect aansluit bij het probleem, de situatie en de organisatie. Indien er bijvoorbeeld gekozen is voor een oplossing die weliswaar het probleem oplost, maar niet direct goed zal vallen bij de werknemers kan er worden gekozen voor een *management edict*aanpak. *Management edict* is een aanpak waarbij de oplossing top-down wordt opgelegd. *'Education and training'* is daarentegen een middel om medewerkers volledig betrokken te krijgen bij de kernboodschap en om hen gedeelde waarden, houdingen en gedrag aan te leren en tevens aan het einde van het veranderproces te worden gebruikt om de situatie weer te

bevrozen (Ibid.:5,6). Dit is bijvoorbeeld een aanpak die goed gebruikt kan worden indien men gekozen heeft voor een oplossing waarbij het van groot belang is dat de medewerkers hun geïnternaliseerde gedrag en gewoontes afleren en vervangen door het gewenste gedrag en gewoontes. Bij *'joint problem solving'* wordt uitgegaan van participatie in plaats van het opleggen van veranderingen of volgen van bepaalde aangeleerde routines of vaardigheden. Tevens kan er door *joint problem solving* uit een grotere kennisbron worden getapt en kan er daardoor van de medewerkers meer medewerking, betrokkenheid, vertrouwen en begrip kan worden verwacht (Ibid.). Hierdoor is deze aanpak erg geschikt voor een probleem waarbij men kennis en informatie vanuit de hele organisatie nodig heeft om het probleem op te lossen en de oplossing uit te voeren. De laatste optie is die van *informal coalitions*. Bij deze methode wordt het veranderproces gezien als een dynamisch, complex, veranderend en onvoorspelbaar proces en is sprake van verandering door de samenklontering van mensen rond bepaalde thema's die voortkomen uit spontaan ontstane informele netwerken of gesprekken binnen en buiten de organisatie en wordt het dus gekenmerkt door een ongedwongen sfeer (Ibid.). Vanuit welke methodiek men het probleem wil gaan aanpakken zal sterk afhangen van wat er in de 'organiserende' fase uit is gekomen ten aanzien van managementstijl, personeel, cultuur, structuur en systemen. Omdat elke stijl een andere insteek heeft en daarnaast ook mogelijkheden biedt voor het combineren van de verschillende stijlen kan de aanpak specifiek worden toegespitst op de specifieke kenmerken van de organisatie en de problemen die zij tegenkomt. Bijvoorbeeld door de top-down benadering van *management edict* te combineren met *education & training*. Juist door onderdelen uit verschillende stijlen te pakken, wordt er een sterke aanpak gesmeed.

5.10 Schets van idealistisch scenario

Op basis van de externe verwachtingen en interacties, interne identiteit, verwachtingen en interacties en de transacties met gebieden buiten de grenzen van het systeem wordt een schets gemaakt van een idealistisch scenario (Yaram in Bennis et al. 1976:272). Hierbij is het van belang dat men zich niet laat 'afremmen' door wat er daadwerkelijk mogelijk is, maar wat men zou doen indien alles mogelijk was. Door een idealistisch scenario te schetsen krijgt men boven tafel wat men eigenlijk na wil streven, of dit nu reëel is of niet. Door alle wensen scherp te krijgen leert men niet alleen wat iedereen in zijn hart eigenlijk zou willen, maar is het tevens een manier om tot alternatieve en creatieve oplossingen te komen. Oplossingen waar men voorheen wellicht niet eens aan had gedacht. Het schetsen van een idealistisch scenario is dus niet alleen noodzakelijk om te achterhalen wat de verborgen wensen van iedereen zijn, maar ook een methode voor *out of the box thinking*. Wat zou een oplossing zijn voor het probleem als alles mogelijk was? Ofwel wat zou Croesus doen? (Nalebuff & Ayres 2003:16,17).

5.11 Schets van realistisch scenario

Vervolgens maakt men, wederom op basis van de externe en interne verwachtingen, communicatie, identiteit en transacties met de gebieden buiten de grenzen van het systeem, een schets van een realistisch scenario (Yaram in Bennis et al. 1976:272). Hier gaat het niet om wat men idealiter zou willen, maar wat er binnen de huidige kaders allemaal mogelijk is. Sommige oplossingen zijn simpelweg met de huidige middelen niet mogelijk, van belang is op te schrijven welk scenario momenteel als realistisch wordt gezien. Bij het schetsen van het realistisch scenario dient men drie vragen te beantwoorden (Nalebuff & Ayres 2003:14). Ten eerste dient men zich af te vragen waarom jij mijn pijn niet voelt, ofwel kent de gekozen oplossing wellicht negatieve gevolgen voor andere mensen of organisaties? En zo ja, dient men dan wel te kiezen voor die oplossing? (Ibid.). Daarnaast kan men kijken of de gevonden oplossing eventueel ook ergens anders kan helpen of dat er wellicht een oplossing voor een ander probleem is, dat ook in deze situatie uitkomst kan bieden. Ten slotte dient men zich af te vragen of omdraaien zou helpen (Ibid.). Bijvoorbeeld door de situatie van de andere kant te benaderen, een proces om te keren et cetera. Men dient hierbij goed na te denken wat er allemaal realistisch mogelijk is. Van groot belang is dat men gezamenlijk binnen de parallelle organisatie tot een realistisch scenario komt. Het moet dus door alle partijen binnen de parallelle organisatie als realistisch worden geacht.

Men dient dus te zoeken naar consensus over wat realistisch haalbaar is. De complete parallelle organisatie dient gezamenlijk te komen met een schets van wat de parallelle organisatie als een realistisch scenario ziet.

5.12 Confrontatie idealistisch vs. realistisch scenario

In deze fase dient de parallelle organisatie een afweging te maken tussen het idealistische en realistisch scenario. Hoewel het idealistische scenario wellicht niet haalbaar is, kan het zijn dat de oplossingen die voor het probleem bedacht zijn, die bij nader inzien haalbaarder zijn dan dat men aanvankelijk dacht. Men confronteert in deze fase dus het idealistische met het realistische scenario en kiest hierbij definitief voor een bepaalde oplossing. Wellicht zijn er enkele onderdelen van het idealistische scenario die onder bepaalde voorwaarden wel mogelijk zijn of een compleet nieuw licht op de zaak werpen en daardoor andere, realistische, mogelijkheden laat zien. Tijdens deze fase (en eventueel de twee hiervoor liggende fases) is het van belang dat de staande organisatie niet volledig wordt buitengesloten. Zij dienen (enigszins) op de hoogte gehouden te worden van wat er allemaal gaande is. Dit om te voorkomen dat de geselecteerde oplossing als donderslag bij heldere hemel komt.

5.13 Actieplanning opstellen

Nadat men in de vorige fase heeft besloten welke oplossing men gaat kiezen, is men toe aan het daadwerkelijk nemen van stappen. Men dient hiervoor een actieplanning op te stellen. In deze actieplanning dient te staan welke stappen wanneer door welke personen gezet dienen te worden en wie er verder nog bij betrokken zijn. Wat is er wanneer nodig om het zetten van de stap mogelijk te maken en wanneer zal het veranderproces afgerond zijn? Dit alles wordt neergelegd in de actieplanning en kan gebruikt worden als gids bij het doorlopen van de laatste stappen van het veranderproces.

5.14 Oplossing uitproberen binnen parallelle organisatie (proeftuin)

Indien de oplossing zich daarvoor leent, wordt zij idealiter uitgetoetst binnen de parallelle organisatie. De parallelle organisatie fungeert als een proeftuin voor de oplossingen. Binnen de parallelle organisatie kan veilig worden geëxperimenteerd met één of meerdere oplossingen zonder dat de staande organisatie en haar omgeving daar last van hebben. Het uitproberen van de oplossing zorgt er niet alleen voor dat men kan nagaan of de oplossing daadwerkelijk afdoende is, maar zal ook helpen bij het verwerven van draagvlak voor de oplossing binnen de staande organisatie. Immers als aangetoond kan worden dat de gekozen aanpak inderdaad het probleem oplost zal het vele malen gemakkelijker worden geaccepteerd dan wanneer men hier geen bewijs voor heeft. Indien blijkt dat de gevonden oplossing in de praktijk helemaal geen oplossing biedt voor het probleem, moet de parallelle organisatie weer terug naar de tekentafel en op zoek gaan naar een nieuwe oplossing.

5.15 Draagvlak verwerven binnen de staande organisatie

Indien het onmogelijk is om de oplossing eerst veilig uit te proberen binnen de parallelle organisatie, zal men de oplossing gelijk organisatiebreed moeten doorvoeren. Alvorens men dit kan doen, dient men draagvlak te verwerven voor de gekozen oplossing binnen de staande organisatie. Hierbij dient men een aantal dingen in het achterhoofd te houden. Ten eerste moet men (de parallelle organisatie in samenwerking met de verandermanager) ervoor zorgen dat de huidige situatie wordt ontdooid (*unfreeze*) en de voorwaarden voor de verandering worden geschapen. Op welke manier men probeert draagvlak te verwerven, is tevens van belang. Men kan kiezen voor een normatief-heropvoedende, empirisch-rationele, macht, of ruilen en belonen gerichte manier (1979: 23-43). Bijvoorbeeld door duidelijk de rationale voordelen te laten zien, de aandacht te vestigen op het behoud van de bedrijfscultuur of het inzetten van instrumenten die motiverend kunnen werken, bijvoorbeeld een bonus. Belangrijk is dat de vier strategieën elkaar kunnen overlappen. Zo kan er worden gekozen voor een aanpak waarbij men duidelijk wijst op de voordelen van de verandering en extra voordelen verbindt aan 'meewerken' aan de verandering. Ook dient men bij het presenteren van de gevonden oplossing

zich af te vragen of de gevonden oplossing wel op de achterkant van een envelop past (Eisner 2005:93). Ofwel kan de gevonden oplossing wel kort en krachtig worden uitgelegd en omschreven? Zo niet, dan moet men ervoor zorgen dat dit wel kan. Anders wordt het bijzonder lastig om er draagvlak voor te vinden. Men zal immers niet zo snel een oplossing accepteren als men hem niet eens begrijpt. Ook als de oplossing is uitgetest binnen de parallelle organisatie zal men draagvlak in de staande organisatie moeten krijgen voor de geselecteerde oplossing.

5.16 Oplossing organisatiebreed doorvoeren

Nadat men draagvlak heeft verworven voor de oplossing en men er door de bank genomen positief tegenover staat, kan de oplossing organisatiebreed worden doorgevoerd (*moving*).

5.17 Refreezing

Als de oplossing organisatiebreed is doorgevoerd, is het zaak ervoor te zorgen dat de verandering ook beklijft. Ofwel men moet de situatie weer opnieuw laten bevriezen (*refreezing*). Een mogelijke manier om veranderingen te bestendigen is via *education and training* (Rogers 2007:7).

6. Casestudies

In het voorgaande hoofdstuk is het model van POV beschreven. Dit model is op basis van vigerende theorieën ontwikkeld, aangevuld en onderbouwd. Om dit model ook te toetsen aan de praktijk is ervoor gekozen een viertal casestudies uit te voeren. In dit hoofdstuk zullen deze vier casestudies beschreven worden. De eerste case is het Juxta-programma van de politie Amsterdam-Amstelland. In de tweede casestudy is gekeken naar de *Tigers* van het ministerie van Economische Zaken. De derde case bestaat uit de reorganisatie van de directie Bedrijfsvoering van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ten slotte wordt in de vierde casestudy gekeken naar de reorganisatie van het Bureau van de Universiteit van de Erasmus Universiteit

Elke casestudy zal beginnen met een omschrijving van de selectie van de specifieke case. Vervolgens volgt een beschrijving van het proces. Hoe zag het Juxta-programma eruit, hoe gaan de *Tigers* te werk en hoe ziet het reorganisatieproces er bij Sociale Zaken nu precies uit? Vervolgens zal worden gekeken hoe de (sterke) punten van deze casestudies gebruikt kunnen worden om het model van POV te verbeteren, aan te vullen en praktisch te onderbouwen.

6.1 Het Juxta-programma van de politie Amsterdam-Amstelland

6.1.1 De selectie van de case

Het Juxta-programma was vrijwel direct vanaf de start van het scriptieproces in beeld. Net zoals in het model van POV was er bij het Juxta-programma sprake van een parallelle organisatie. Gedurende anderhalf jaar hebben twaalf pas afgestudeerde of gepromoveerde academici bij de politie Amsterdam-Amstelland rondgelopen. Zij hebben rondgekeken in de organisatie en zijn uiteindelijk gekomen met twaalf rapporten over de politie Amsterdam-Amstelland, haar werk of de situaties waar zij mee te maken had. Deze rapporten varieerden van onderzoeken tot concrete oplossingen voor specifieke problemen.

Het Juxta-programma vormde een goede case voor de scriptie vanwege twee redenen. Het was ten eerste een programma waar actief werd geprobeerd op een alternatieve wijze nieuwe inzichten op te doen en een frisse wind door de organisatie te laten waaien. Het model van POV probeert dit ook te bewerkstelligen. Daarnaast konden binnen de politie Amsterdam-Amstelland de Juxta's gezien worden als een parallelle organisatie. Door het bestaan van de parallelle organisatie werd het bijzonder interessant om te gaan kijken naar dit programma.

Door N.I. Boer is al vroeg in het scriptieproces contact gelegd met één van de Juxta's. Toen de tijd rijp was voor interviews is door mij contact opgenomen met de bewuste Juxta. Vervolgens is ook één andere betrokkene binnen de politie Amsterdam-Amstelland bereid gevonden tot een interview. In bijlage twee staat meer informatie over geïnterviewde personen en hun rol binnen het Juxta-programma.

6.1.2 Het Juxta programma

Het idee

Gedurende anderhalf jaar hebben twaalf recent afgestudeerde of gepromoveerde wetenschappers, met uiteenlopende specialisaties, rondgelopen bij de Politie Amsterdam-Amstelland. Het idee voor het Juxta-programma was afkomstig van de hoofdcommissaris van het korps, Bernard Welten. Hij gaf op een gegeven moment aan dat hij een club hoogopgeleiden, uit niet-traditionele disciplines in het korps wilde hebben die eens goed rond konden gaan kijken. Het uitgangspunt hierbij was het zojuist ontwikkelde visiedocument 'Politie in Ontwikkeling.' De deelnemers van het programma konden dan gaan kijken of er blinde vlekken in zaten, of dat het verrijkt kon worden. De politie ging een andere fase in, van taakorganisatie naar een professionele organisatie met doelstellingen. Daarbij moet op een andere manier tegen de politieorganisatie aangekeken worden. Hier kwam de wens van Bernard Welten uit voort.

Bernard Welten heeft zijn idee voor het Juxta-programma vervolgens neergelegd bij de dienst Personeel en Arbeid (DP&A). Bij DP&A is de opdracht vervolgens een tijdje blijven liggen, totdat Bernard Welten wederom liet weten dat hij het programma echt uitgewerkt wilde hebben. Op dat moment kwam Auke van Dijk juist binnen bij de Politie Amsterdam-Amstelland als adviseur van de Korpsleiding. Hij is samen met DP&A aan de slag gegaan. Zij hebben het project vorm gegeven. Zij hebben besloten dat er bijvoorbeeld twaalf deelnemers moesten zijn en dat die creatief en eigenzinnig moesten zijn.

Doordat de hoofdcommissaris, Bernard Welten, degene was die min of meer gewoon heeft gesteld dat hij het programma wilde, kon het programma worden uitgevoerd zonder dat veel punten uitgewerkt waren. Indien iemand met een lagere positie het programma zou hebben voorgesteld, zou diegene hoogstwaarschijnlijk veel duidelijker moeten aangeven waarom het programma uitgevoerd zou moeten worden en was ook een duidelijkere structuur noodzakelijk geweest. De positie van de bedenker van het programma had dan ook veel invloed op de uiteindelijke hoeveelheid vrijheid en de losse structuur van het programma. Omdat het idee werd geopperd door de hoofdcommissaris, is het programma ook (voor zover bij mij bekend) voordat over werd gegaan tot de opzet ervan niet besproken tijdens een vergadering, hei-sessie of iets dergelijks

Selectie

Bij het Juxta-programma is er bewust voor gekozen mensen van buiten de organisatie aan te trekken. Dit om te zorgen voor frisse blikken binnen de organisatie. DP&A en Auke van Dijk hebben gezamenlijk een profiel opgesteld waaraan de deelnemers (Juxta's) van het Juxta-programma moesten voldoen. De Juxta's moesten onder andere creatief, dwars, eigenzinnig, analytisch sterk en maximaal anderhalf jaar afgestudeerd of gepromoveerd zijn in een, voor de politie, onconventionele richting. Vervolgens is er een (landelijke) advertentie geplaatst. Op deze advertentie hebben 300 personen gereageerd. Tijdens een (halve) trainingdag heeft DP&A gedefinieerd wat zij precies wilden verstaan onder begrippen als creativiteit, tegendraadsheid, dwarsheid et cetera. Op basis van die begrippen is men toen gaan scoren. Op basis van die scores zijn vijftig mensen uitgenodigd een essay te schrijven over het zojuist ontwikkelde visiedocument 'Politie in Ontwikkeling.' Alle vijftig sollicitanten hebben een essay ingeleverd. Op basis van deze essays zijn zij wederom beoordeeld op de eerder gebruikte en gedefinieerde begrippen als creativiteit en eigenzinnigheid. Uit deze selectie zijn uiteindelijk de volgende twaalf deelnemers gekomen:

1. Annemarie Bouman - Cultureel antropoloog
2. Sigrid Burg - Filmwetenschapper
3. Sinan Çankaya - Cultureel antropoloog
4. Rosemarie Houniet - Autonoom kunstenaar
5. Judith Leest - Humanisticus en rechtstheoreticus
6. Teun Meurs - Sociaal psycholoog en filosoof
7. Jurriën Rood - Filosoof en filmer
8. Martijn Schippers - Neurowetenschapper
9. Evelien van de Veer - Sociaal psycholoog
10. Sam Vooren - Beeldend filosoof
11. Thirsa de Vries - Arabiste en filosofe
12. Roeland van Zeijst - Radiomarker en informaticus (Politie Amsterdam-Amstelland 02/09/2008)

Begeleiding

Het programma werd vanuit de politie op twee manieren begeleid. Elke twee Juxta's hadden één begeleider. Elke begeleider bekleedde een hoge functie binnen het korps. Hij of zij kon de Juxta's wegwijs maken en hen helpen als ze tegen barrières aanliepen. Tussen de begeleiding van de verschillende begeleiders bleek verschil te zitten. De ene begeleider stuurde (inhoudelijk) meer dan de andere begeleider. Een van de Juxta's gaf aan

dat bij de politie dat wat een ondergeschikte doet ook afstraalt op zijn superieuren. Hierdoor waren sommige begeleiders, volgens zeggen, meer geneigd hun Juxta's (inhoudelijk) in te perken dan andere begeleiders.

Daarnaast was Auke van Dijk beschikbaar voor inhoudelijke ondersteuning. Hij had aanvankelijk ook een begeleidende rol ten aanzien van de totale groep, hun dynamiek en gezamenlijke projecten. Dit plan bleek echter in de praktijk niet geheel te werken. Dit kwam volgens zeggen omdat de deelnemers geselecteerd waren op eigenschappen als creativiteit, dwarsheid en tegendraadsheid. Hierdoor werd de groepsdynamiek afgeremd. Omdat de begeleidende rol van Auke van Dijk ten aanzien van van het groepsproces en de groepsdynamiek lastig te vervullen bleek, fungeerde hij meer als procesbegeleider en inhoudelijk begeleider. De Juxta's hadden daarnaast voor de inhoudelijke ondersteuning ook (op eigen initiatief) soms zelf contact gezocht met hun oude universiteiten, de politieacademie of gebruik gemaakt van hun professionele netwerk.

Vrijheid

Omdat de politieorganisatie denkkaders wilde doorbreken en creativiteit meer de vrije hand wilde geven werd het Juxta-programma gekenmerkt door vrijheid. De inhoud, het verloop van het proces, het resultaat en zelfs de functieomschrijving van de deelnemers lagen niet vast (Intermediair¹ 2008). De tijdsplanning was ook alleen slechts in grove lijnen neergezet (Ibid.). Het Juxta-programma werd dus gekenmerkt door een losse en open structuur. Hierdoor was er ook geen duidelijk doel opgesteld. Een van de geïnterviewden gaf aan dat de losse en open structuur min of meer een doelstelling van het programma vormde. En hoewel het niet duidelijk omschreven stond, achteraf kan gesteld worden dat het binnenhalen van frisse blikken in de organisatie en het daarmee zichtbaar maken van blinde vlekken feitelijk de (ongeschreven) doelstelling van het programma was.

Introductieperiode

Het Juxta-programma trapte af en kreeg vanuit de korpsleiding veel aandacht. Bernard Welten sprak tijdens toespraken meerdere malen over het programma en het programma kreeg veel aandacht in interne (bijvoorbeeld de website van het korps) en externe media (bijvoorbeeld Intermediair). Deze aandacht had echter ook een nadeel. Doordat het programma richting het korps sterk gelinkt was aan de hoofdcommissaris, was het voor de Juxta's soms lastig om 'gewone' korpsleden duidelijk te maken dat zij autonoom waren en niet direct verbonden waren met de hoofdcommissaris. Er werd aangegeven dat zij hierdoor regelmatig het ijs moesten breken voordat korpsleden openlijk met hen wilden praat.

Het programma begon met een introductieperiode van drie maanden. Gedurende deze drie maanden zijn de Juxta's voorgesteld binnen het korps, hebben zij presentaties bijgewoond en vooral veel meegelopen. Deze drie maanden durende introductieperiode was er niet alleen opgericht de Juxta's kennis te laten maken met het korps, maar ook om zich te verbazen over het reilen en zeilen binnen het korps. Een van de Juxta's gaf aan gedurende deze periode niet alleen met korpsleden te hebben gesproken, maar hen ook regelmatig te hebben geobserveerd. Nadat hij met iemand had gesproken, vroeg hij soms of hij nog één of twee uurtjes naast diegenen mocht zitten, terwijl hij of zij aan het werk was. Bijvoorbeeld door mee te rijden achterin een politieauto of mee te lopen met een wijkchef. Hierdoor kreeg hij een goed beeld wat van de daadwerkelijke werkzaamheden (en de tijd dat die werkzaamheden innamen) van het korpslid waren.

Door drie maanden rond te lopen in de organisatie, presentaties bij te wonen, te praten met korpsleden en hen eventueel te observeren hebben de Juxta's geprobeerd een goed beeld te krijgen wat er nu precies gaande was bij de politie Amsterdam-Amstelland. Deze introductieperiode werd afgesloten met een presentatie. Hierin kaartten zij verschillende problemen binnen de organisatie aan en presenteerden een onderzoeksvoorstel aan de korpsleiding en de begeleidingscommissie. Dit onderzoeksvoorstel moest (in principe) aan het net ontwikkelde visiedocument 'Politie in Ontwikkeling' worden gehangen. Indien de korpsleiding en begeleidingscommissie vervolgens akkoord gingen met de onderzoeksvragen, kreeg iedere deelnemer vijftien maanden de tijd om zijn of haar onderzoek uit te voeren. Elk halfjaar werden zij geacht een

voortgangsrapportage in te leveren. Hoe het eindresultaat van dat onderzoek vormgegeven werd lag niet vast. Het kon bijvoorbeeld een gewone rapportage zijn, maar ook een opzet voor een training, film of tentoonstelling (Ibid.).

Keuze van de Juxta's

Het Juxta-programma draaide feitelijk om 'out of the box denken.' Volgens één van de Juxta's werd de uitspraak 'is dat wel onconventioneel genoeg' op een gegeven moment een *running gag* bij de Juxta's. Hen was geen enkele limiet gegeven ten aanzien van de oplossing die zij zouden bedenken. Hun maatstaf was het korps. Hoewel de Juxta's zelf besloten welk onderwerp zij verder gingen onderzoeken en eventueel een oplossing voor zouden gaan bedenken, werd er veel gecommuniceerd met korpsleden. Zij speelden een grote rol bij de selectie van het onderwerp en werden veelvuldig gepolst over de blinde vlekken die de Juxta's aantroffen of eventuele oplossingen daarvoor. Degenen die ermee te maken hadden moesten wat in de bedachte oplossing en aanpak zien. Hierdoor liepen idealistisch en realistisch door elkaar. Bij het maken van een keuze voor een onderwerp speelden (in sommige gevallen) de opinies van de betrokken korpsleden een belangrijke rol. Indien zij een bepaald voorstel als nutteloos ervoeren was het voor de Juxta onrealistisch om te denken dat daar iets te veranderen viel. Of als zij bijvoorbeeld een probleem hadden ontdekt in een systeem wat landelijk is opgelegd. Aan een landelijk systeem valt binnen de politie Amsterdam-Amstelland niets te veranderen. In sommige gevallen hebben de Juxta's bepaalde voorstellen of onderwerpen dan ook laten vallen wegens gebrek aan realisme. Bij de uiteindelijke selectie van de problemen of blinde vlekken waar de Juxta naar ging kijken speelde dan ook zowel onconventionaliteit als inpasbaarheid binnen de politie een belangrijke rol.

Draagvlak en experimenteren

Hoewel de Juxta's alle vrijheid hadden om hun eigen richting en aanpak te kiezen vormde het korps hun maatstaf. Als de Juxta's hun plan uitgewerkt wilden zien dienden zij hier zelf voor te zorgen. Alles was in principe mogelijk, mits zij er zelf voor zorgden dat het gerealiseerd werd. Dit sluit aan bij het regelmatige contact tussen de Juxta's en de korpsleden. Vanuit het korps moest immers het draagvlak voor de plannen van de Juxta's komen. Een van de Juxta's heeft gedurende zijn periode als Juxta zijn idee uitgewerkt en er mee geëxperimenteerd. Gedurende twee maanden is het door hem bedachte informatiesysteem voor wijkregisseurs door twee wijkteams gebruikt. Hiervoor heeft hij zelf geld en steun verzameld. Het experimenteren met ideeën en oplossingen is bij het Juxta-programma als zeer positief ervaren. Er bleek ook dat over de ideeën, waarmee tijdens het programma al op kleine schaal mee was geëxperimenteerd, consensus bestond over de waarde van het idee. Het experimenteren met oplossing heeft dus daadwerkelijk een positieve uitwerking en zorgt voor meer draagvlak. Kortom hoewel de Juxta's een parallelle organisatie vormden hadden zij regelmatig contact met de staande organisatie (het korps). Hoewel de Juxta's en de politie Amsterdam-Amstelland naast elkaar hun werk deden, wilde dit niet zeggen dat er geen verbindingen tussen de organisaties waren.

Geen spoed, geen politie ... wel Juxta

Niet alleen het eindproduct was van belang, ook het proces was belangrijk. Initiatieven die gedurende het Juxta-programma bedacht werden door de Juxta's en niet direct te maken hadden met het eindproduct kregen ook ruimte binnen de politie Amsterdam-Amstelland. Zo zijn de projecten 'Geen Spoed, Geen politie ... Wel Juxta' en de 'Politie vertelt' georganiseerd.

'Geen spoed, geen politie ... wel Juxta' ontstond toen bleek dat ook korpsleden die niet met de onderwerpen van de Juxta's te maken hadden, behoeften hadden met de Juxta's te praten over problemen waar zij binnen hun werk tegenaan liepen. Om die korpsleden de kans te geven van gedachten te wisselen met een paar Juxta's zorgden ze ervoor dat ze in contact konden komen met de Juxta's. Als een korpslid of -leden met een probleem zaten, dan konden zij contact opnemen met hen, en afhankelijk van het probleem en het onderwerp kwamen er dan twee of drie Juxta's naar hen toe. Er werd dan een brainstormsessie gehouden waarbij de

Juxta's de korpsleden enkele handvatten probeerden te bieden voor het oplossen van het probleem. Zo hebben de culturele antropologen binnen het Juxta-programma enkele korpsleden geholpen bij het benaderen van vermeende daders uit een bijzondere cultuur. Deze brainstormsessie waren de geformaliseerde vorm van de vele losse contacten tussen de Juxta's en de korpsleden.

De rapportage

Bij het Juxta-programma ging het niet om één oplossing, maar om twaalf eindrapporten van twaalf Juxta's. De uiteindelijke rapportages van de Juxta's verschilden enorm van elkaar. Elke Juxta heeft namelijk een ander soort eindproduct opgeleverd. Bij de één ging het om een kunstboek, bij de ander om een onderzoeksrapport en bij weer een ander om de opzet voor een informatiesysteem.

De verandering laten bekijken

Doordat de eindproducten zo veel verschillen, verschilt ook de mate van doorvoering die een eindproduct behoeft enorm. Sommige eindproducten behoeven na het Juxta-programma geen verdere doorvoering. Het kunstboek is af, de film is gemaakt en het onderzoek is uitgevoerd. Het doel van het eindproduct, bijvoorbeeld het met andere ogen bekijken van de werkelijkheid via het kunstboek of de film, is al behaald als de film vertoond is en het kunstboek verspreid. Bij andere Juxta's was er wel daadwerkelijk sprake van een rapport waarin aanbevelingen stonden of een compleet plan de campagne. Hun eindproducten zijn dus nog niet 'klaar.' Over wat nu precies met die eindproducten gaat gebeuren is in sommige gevallen nog onduidelijkheid. Over sommige producten is (momenteel) nog discussie en is het dus nog niet duidelijk over het uitgevoerd gaat worden. Enkele andere plannen staan momenteel in de welbekende ijskast, omdat er volgens zeggen momenteel geen geld (vanuit het korps) voor is. Daarnaast worden enkele plannen indirect doorgevoerd. Een rapport bestond bijvoorbeeld uit een onderzoek waarin enkele algemene aanbevelingen in stonden. Omdat de afdeling van het korps waarover het onderzoek ging nu gereorganiseerd wordt, worden die aanbevelingen ook meegenomen bij de reorganisatie. Dit eindproduct van één van de Juxta's wordt dan ook feitelijk uitgevoerd. De twaalf eindproducten worden wel duidelijk opgehangen en verbonden aan de nieuw geformuleerde korpsprioriteiten. Voor elk van die prioriteiten zal worden gekeken hoe innovatie en creativiteit daarin kan worden aangebracht. Hiervoor zal geput worden uit de ervaringen met het Juxta-programma. Zeven van de twaalf Juxta's zijn tevens na afronding van het Juxta-programma in vaste dienst gekomen bij de politie. Zij zijn daar geen Juxta meer, maar 'gewoon' korpslid. Enkele van hen gaan in hun nieuwe baan verder met het onderwerp waar zij zich ook gedurende hun tijd als Juxta mee bezighielden. Anderen gaan zich bezighouden met een compleet ander onderwerp binnen de politie.

Ten aanzien van het laten bekijken van de veranderingen die door het Juxta-programma in gang zijn gezet, zijn de neveneffecten wellicht eigenlijk belangrijker. Namelijk het gelegenheid scheppen voor het uiten van andere ideeën, het toestaan en uiten van meer unconventionaliteit en het doorbreken van denkkaders. Om die verandering te laten bekijken, zijn er verschillende acties die momenteel bij de politie Amsterdam-Amstelland ondernomen worden. Zo wordt er momenteel gewerkt aan een strategische verkenning naar de strategische veiligheidsthema's. Bij die strategische verkenningen is niet alleen één van de voormalige Juxta's betrokken, maar wordt ook actief geprobeerd de stijl van de Juxta's voort te zetten. Door mensen echt te laten weten dat zij dingen mogen bedenken en dat wat zij bedenken ook consequenties zal hebben. Om ervoor te zorgen dat de 'Juxta-geest' echt blijft hangen binnen de politie Amsterdam-Amstelland wordt ook nu en in de toekomst aandacht besteed aan het programma. Het verhaal van het Juxta-programma zal opnieuw verteld worden aan de organisatie. Wat is er gebeurd, wat is de betekenis daarvan en wat betekent dit voor de toekomst van de politie Amsterdam-Amstelland? Dit ter inspiratie en voorbeeld aan de rest van de organisatie. Om ervoor te zorgen dat ook de rest van het korps het gevoel krijgt dat het mogelijk is om ideeën kenbaar te maken, ook als ze onconventioneel zijn.

Reflectie op het programma

De vrije structuur die tijdens het Juxta-programma geboden werd, werd achteraf als één van de dingen genoemd die (wellicht) anders hadden gemoeten. Een van de Juxta's gaf aan dat het "enerzijds heel prettig is omdat je alle vrijheid hebt om te doen en laten wat je wilt. Anderzijds kan het gebrek aan structuur ertoe leiden dat sommige mensen niet tot een goed eindresultaat zullen komen. Uit de interviews bleek ook dat er (naar eigen zeggen) meer gestuurd had moeten worden op de randvoorwaarden. Zodat de Juxta's wel inhoudelijk de vrije hand zouden houden, maar er meer in de randvoorwaarden werd gestuurd. Bijvoorbeeld ten aanzien van inlevermomenten of het format waarin het onderzoeksvorstel ingeleverd moest worden. Door het gebrek aan structuur was er tijdens het Juxta-programma bijvoorbeeld onduidelijkheid over de bevoegdheden van de individuele begeleiding, begeleidingscommissie en de korpsleiding. Er is daarom halverwege het Juxta-programma door de Juxta's zelf (naar eigen zeggen) een poging gedaan meer duidelijkheid te scheppen over de begeleiding en hun sturingsmogelijkheden ten aanzien van de inhoud. Zij misten duidelijkheid over de bevoegdheden van de begeleidingscommissie en de korpsleiding ten aanzien van hun onderzoek. Zij hebben daarom een document opgesteld (De Academische Tijger) om aan te geven wat hun standpunt ten aanzien van die begeleiding was.

6.1.3 Hoe kan het Juxta-programma POV aanvullen en onderbouwen?

Macht en agendering

Bij het Juxta-programma heeft de initiatiefnemer voor het programma bijzonder veel invloed gehad op de uitvoering en voorwaarden van het programma. Indien het niet door de hoofdcommissaris van de politie Amsterdam-Amstelland geïnitieerd was, maar door iemand uit lagere regionen van de politie had het Juxta-programma niet in deze vorm bestaan. Doordat het door iemand met veel macht en aanzien binnen de politie werd geïnitieerd, werden er niet veel vragen over gesteld. Het doel waartoe het programma moest dienen werd niet duidelijk gegeven. Indien iemand met een lagere positie binnen de politie met hetzelfde idee was gekomen, had hij of zij ongetwijfeld het idee meer moeten structureren en meer informatie moeten geven over het probleem waartoe dit een oplossing zou zijn of het doel dat het precies zou moeten gaan dienen. In het model van POV wordt gesteld dat de positie van degene die het probleem agendeert van grote invloed is op het verloop van het proces. Deze stelling wordt onderbouwd door het Juxta-programma. In deze case heeft de positie van de initiatiefnemer van het programma duidelijk invloed gehad op het verloop van het proces.

Het belang van vrijheid

Binnen het Juxta-programma genoten de deelnemers veel vrijheid. Zij kregen alle ruimte om de politieorganisatie te verkennen en zich te verbazen over wat zich daar allemaal afspeelde. Dit begon met een introductieperiode van drie maanden, maar zette zich ook gedurende de rest van het programma voort. Het eindproduct moest niet zo belangrijk worden dat het proces dood zou slaan. Daarom werd ook vrij baan gegeven voor interessante projecten die de Juxta's gedurende het programma wilden uitvoeren of organiseren. Binnen het Juxta-programma speelde 'out of the box' denken een belangrijke rol. De Juxta's moesten 'out of the box' denken en met hun onconventionele achtergronden een frisse blik op de organisatie werpen. Maar door de aanwezigheid van de Juxta's moest het ook voor de rest van het korps duidelijk worden dat de politie een veranderende organisatie is, waar ruimte is voor ideeën, creativiteit en onconventionaliteit.

Hoewel in het model van POV 'out of the box' denken en creativiteit een belangrijke rol spelen bij het zoeken naar een alternatieve oplossing, zitten componenten als vrijheid en creativiteit er niet echt in. Door de huidige vormgeving van het model lijkt het erop alsof de parallelle organisatie zeer gestructureerd en georganiseerd op zoek gaat naar een oplossing. Hoewel er onderdelen in zitten als 'wat zou Croesus doen,' is het wellicht van belang dat het verloop wat meer organisch en minder mechanisch verloopt. Binnen het Juxta-programma valt immers min of meer dezelfde structuur op te merken als bij het model. Aan het begin van de introductieperiode gingen de Juxta's eerst immers kijken hoe het er binnen de organisatie nu precies uitzag,

waar zaten die blinde vlekken nu precies? Ofwel het maken van een schets van de huidige situatie. Vervolgens ging men kijken wat er aan die blinde vlekken gedaan kon worden zonder dat zij daarbij geremd werden door de organisatie (idealistisch) en daarna werden de betrokken korpsleden gepolst of zij iets in de voorgestelde oplossing of aanpak zagen (realistisch). Het is echter belangrijk dat het onderzoeksproces niet wordt geremd door te veel voorwaarden. Doordat de parallelle organisatie beschikt over vrijheid wordt zij ook niet geremd door dezelfde barrières die de staande organisatie ervan weerhielden een oplossing te kunnen vinden voor het probleem. De parallelle organisatie wordt immers in het leven geroepen omdat de staande organisatie er niet uit komt. Daarom is het ook van belang dat de parallelle organisatie niet dezelfde oogkleppen opheeft en alle vrijheid heeft om goed rond te kijken.

Het belang van structuur

Het belang van structuur hangt heel nauw samen met het belang van vrijheid. In het Juxta-programma beschikten de Juxta's over bijzonder veel vrijheid. Alles was in principe mogelijk en het was juist de bedoeling dat zij een beetje tegen heilige huisjes aan gingen schoppen. Achteraf gezien bleek dat het geven van vrijheid heel belangrijk is voor het proces, het bieden van structuur daarnaast ook belangrijk was. Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat zowel vanuit de politie als vanuit de Juxta's behoefte was geweest aan meer structuur en duidelijkheid. Bijvoorbeeld ten aanzien van verwachtingen vanuit het korps of de mate waarin de Juxta's inhoudelijk ingeperkt konden worden door de korpsleiding of de begeleidingscommissie. Hoewel sommige mensen meer behoefte hadden aan extra sturing en structuur bleek het lastig om dit tijdens het programma aan te bieden. Het extra aansturen van individuen kan immers overkomen als een motie van wantrouwen en zou daarmee het gehele proces lam hebben kunnen leggen. Van zowel het individu als de hele groep Juxta's.

Het Juxta-programma laat dan ook het belang van het vooraf vastleggen van structuur zien. Het geeft hiermee aan dat de 'organiseren stap' in het model van POV inderdaad van belang is en dat deze stap gezet moet worden voordat de parallelle organisatie van start gaat. Want wanneer mensen al begonnen zijn met een programma of een proces is het lastig hen te confronteren met nieuwe afspraken of randvoorwaarden. Wanneer deze al van te voren vastliggen is dit minder problematisch. Ofwel de randvoorwaarden voor de parallelle organisatie dienen, zoals in het model van POV, van tevoren te worden vastgelegd. Maar de parallelle organisatie dient wel, zoals tijdens het Juxta-programma, te beschikken over (volledige) inhoudelijke vrijheid. In de definitieve vormgeving van het model van POV zou de inhoudelijke ruimte dan ook duidelijker aangegeven moeten worden en de huidige aandacht voor de randvoorwaarden en structuur moet worden behouden.

Draagvlak

Het geven van vrijheid hing tijdens het Juxta-programma sterk samen met het vergaren van draagvlak. In principe was alles mogelijk voor de Juxta's, mits zij zelf zorgden dat ze het voor elkaar kregen. Ofwel in principe was niets te gek, maar dan moesten ze wel zelf zorgen dat de betrokken korpsleden het project steunden en ook de financiering geregeld werd. Hoewel de noodzaak van het vergaren van draagvlak per Juxta en project verschilde (voor het doen van wetenschappelijk onderzoek of het uitbrengen van een kunstboek is niet per definitie draagvlak nodig) speelde het toch een belangrijke rol. Doordat de Juxta's zelf moesten zorgen voor draagvlak voor hun ideeën, zorgde dit ook voor veel terugkoppeling met de staande organisatie. Hierdoor was er wel sprake van een parallelle organisatie, maar niet van een complete losstaande organisatie.

Hoewel in het model van POV de staande organisatie wel regelmatig op de hoogte gehouden dient te worden van de ontwikkelingen in de parallelle organisatie, speelt draagvlak pas aan het einde van het proces een rol. Uit het Juxta-programma bleek echter dat het vergaren van draagvlak al tijdens het programma ervoor zorgt dat de gekozen oplossing goed inpasbaar is in de organisatie. Van het Juxta-programma kan dus geleerd worden dat draagvlak inderdaad van belang is en dat het zeker een plaats binnen de definitieve procesaanpak

verdiend. Maar ook dat het vergaren van draagvlak gedurende het gehele proces moet gebeuren en niet alleen aan het einde van het proces. Dit zal dan ook worden meegenomen in de definitieve procesaanpak van POV

Wel een speeltuin, niet per definitie een proeftuin

De politie Amsterdam-Amstelland vormde een speeltuin waarin de Juxta's rond konden rennen en spelen. In principe was alles mogelijk, maar ze moesten wel zelf zorgen voor draagvlak voor hun ideeën. Hoewel de Juxta's gezamenlijk een parallelle organisatie vormden, speelden zij wel in de 'speeltuin' van de staande organisatie. Uit het Juxta-programma bleek echter dat het, in veel gevallen, niet mogelijk was om binnen de parallelle organisatie te experimenteren met een aanpak of oplossing. Soms heeft de aanpak of oplossing namelijk direct te maken met de publieke taak van de organisatie en mag de taak niet door een andere - of een parallelle organisatie worden uitgevoerd. De Juxta's konden bijvoorbeeld niet het werk van een wijkregisseur overnemen, maar zij konden wel kijken of ze bij het wijkteam een idee mochten uitproberen. Van het Juxta-programma kan dan ook worden geleerd dat de staande organisatie wel gezien kan worden als een speeltuin, maar dat de parallelle organisatie niet altijd kan fungeren als een proeftuin. Dit punt zal worden meegenomen in de definitieve vormgeving van het model van POV.

6.2 De EZ Tigers

6.2.1 De selectie van de case

De *Tigers* van het ministerie van Economische Zaken (EZ) kwamen al relatief snel in beeld als potentiële case. Ook hier was sprake van een parallelle groep. Zij stonden (relatief) los van het ministerie en konden gevraagd worden om bijeenkomsten, sessies of trajecten te faciliteren. Door de aanwezigheid van de parallelle groep kende de *Tigers* een overeenkomst met het model van POV. Omdat er (bij mijn weten) maar relatief weinig met parallelle groepen of organisaties wordt gewerkt is ervoor gekozen de *Tigers* van EZ te gebruiken als case. Gezien het beperkte gedeelte van het model van POV wat afgedekt zou worden door deze case is ervoor gekozen slechts één persoon te interviewen over de *Tigers*. Ook met hen is via N.I. Boer contact gezocht. Nadat door hem het eerste contact is gelegd is door mij een afspraak gemaakt met één van de (op het moment van schrijven) *Tigers*. In Bijlage twee staat meer informatie over de geïnterviewde.

6.2.2 De EZ Tigers

De start

Ongeveer zes jaar geleden werd er binnen het Directoraat Generaal van Energie van EZ de conclusie getrokken dat de beleidsvorming niet optimaal verliep. Ideeën en creativiteit werden gemist. Er is daarom een project uitgevoerd om te kijken hoe de organisatie flexibeler en creatiever zou kunnen werken. De *Tigers* is één van de ideeën die toen bedacht zijn. *Tiger* stond voor Technieken om Ideeën te Genereren En Realiseren. Nu vele jaren verder bestaan de *Tigers* nog steeds binnen het ministerie, maar omvat de naam niet echt meer de taken van de *Tigers*. Destijds zijn er tien man opgeleid tot *Tigers*. Zij leerden bijeenkomsten te begeleiden voor het DG Energie, waarbij zij andere methoden hanteerden om te zorgen voor creativiteit binnen de organisatie. Omdat er binnen de organisatie vrij projectmatig wordt gewerkt kunnen de *Tigers* vraaggestuurd opereren. Sinds de start van de *Tigers* zijn driemaal nieuwe ambtenaren van het ministerie opgeleid tot *Tiger*. Van de eerste groep *Tigers* is er momenteel niemand meer over. Momenteel bestaat de groep uit 15 man. Elk van hen heeft een halve dag in de week tijd om als *Tiger* aan de slag te gaan. De *Tigers* omschrijven zichzelf als 'ambassadeurs van de creativiteit.' Tegenwoordig vallen de *Tigers* niet meer onder het DG voor Energie, maar onder de Directie P&O. Ze zijn inmiddels dan ook binnen heel EZ breed actief.

Wie zijn het en wat doen ze?

De *Tigers* zijn allemaal ambtenaren van EZ. Het gros van de huidige *Tigers* is tussen de 25 en 35 jaar oud, maar er zijn ook enkele 'oudere' *Tigers*. Deze ambtenaren hebben allemaal een speciale opleiding gevolgd, waar zij

allerlei technieken op het gebied van faciliteren en ondersteunen hebben geleerd. Elke *Tiger* dient een halve dag per week beschikbaar te zijn. In de praktijk komt het erop neer dat zij de ene week wellicht niets hebben en de week erna een gehele dag bezig zijn met hun werk als *Tiger*. Bij de selectie van de *Tigers* ging het niet om specifieke achtergronden of banen, maar om het hebben van interesse, tijd, een 'flexibele geest,' voor groepen kunnen staan en communicatief vaardig zijn.

De *Tigers* kunnen worden gezien als facilitators of procesbegeleiders bij verschillende dingen. Het kan gaan om enkele brainstormsessies waar oplossingen voor problemen bedacht worden, maar ook om het faciliteren van bijeenkomsten waar men zich over het schrijven van nieuw beleid of het ontwikkelen van nieuwe visies buigt. Zij faciliteren voornamelijk bijeenkomsten, maar soms ook hele processen. Doordat de *Tigers* een opleiding hebben gevolgd beschikken zij niet alleen over verschillende technieken om de creativiteit binnen het ministerie te stimuleren, maar ook om het verkrijgen van draagvlak effectiever en leuker te maken.

Wie helpen ze?

De *Tigers* werken in principe vraaggestuurd. Iemand van het ministerie benadert hen, of ze horen dat er ergens een probleem is. Vervolgens gaan ze met de probleemeigenaar in gesprek. Wat is het probleem? Waar lopen ze tegenaan? Maar ook wat heeft hij of zij voor ogen? Het faciliteren van een bijeenkomst of een heel proces? En wat wil men dat er gebeurt met de uitkomsten van de bijeenkomst(en)? Indien er geen duidelijkheid is over wat men wil bereiken met de bijeenkomst(en) nemen de *Tigers* de opdracht niet aan. Zij gaan alleen maar aan het werk als duidelijk is dat men aan het einde van de dag daadwerkelijk iets met de uitkomsten en resultaten gaat doen. Nadat de bijeenkomst is afgerond is het wel aan de probleemeigenaar om zelf met het idee verder te gaan. De *Tigers* zijn facilitators en stimuleren andere manieren van denken, maar ze doen niet zelf het denkwerk.

De creatieve methoden van de Tigers

Naast allerlei 'standaardmethoden' die gebruikt kunnen worden tijdens bijeenkomsten en sessies, zoals brainstormen, beschikken de *Tigers* ook over allerlei creatieve methoden. Deze creatieve methoden zijn erop gericht de deelnemers op een andere manier naar problemen of kwesties te laten kijken. Dit kan bijvoorbeeld door beelden te laten zien of muziek te laten horen. Maar ook door mensen mee te nemen in een geleide fantasie. 'Stel dat het ministerie in 2020 iets bereikt zou moeten hebben, ga dan eens naar 2020 wanneer het gerealiseerd is. Ga kijken hoe het er dan uit ziet en ga vervolgens terugredeneren hoe men daar gekomen is'. Een andere methode die ze hanteren is 'wat zou een held doen?' 'Stel dat Nelson Mandela, Grote Smurf of Madonna zich in jullie positie bevinden, wat zouden die dan doen?'

Begeleid en dan?

Nadat de *Tigers* de bijeenkomsten hebben gefaciliteerd, houdt het in principe niet op. Elke bijeenkomst wordt met de opdrachtgever geëvalueerd. Hoe heeft hij of zij het ervaren? Wat gaat hij of zij doen met de uitkomsten? Zijn er dingen in werking gezet en zou hij of zij daar eventueel nog assistentie van de *Tigers* bij kunnen gebruiken? Hoewel er dus kort geëvalueerd wordt en daarbij ook even gecheckt wordt of wel iets met de uitkomsten gebeurd is het vervolgens aan de opdrachtgever om dat wat gestart is tijdens de sessie ook daadwerkelijk door te zetten. Het is een continu punt van zorg van de *Tigers* dat dit niet gebeurt. Over hoe men dit precies verder kan faciliteren is men nog niet helemaal uit. Vanaf het eerste contact met de opdrachtgever wordt wel duidelijk gemaakt dat hij of zij goed moet weten wat er met de uitkomsten van de bijeenkomst gaat gebeuren, en dit ook duidelijk tijdens de bijeenkomst naar de deelnemers moet communiceren.

6.2.3 Hoe kunnen de EZ *Tigers* het model van POV aanvullen en onderbouwen?

In een hutje op de hei

Een van de dingen die de *Tigers* faciliteren zijn hei-sessies. Voor hen is het één van de vele instrumenten die zij kunnen aanwenden bij het ondersteunen van bepaalde processen. In het model van POV is ook een dergelijke sessie genoemd. Voordat een keuze voor een bepaalde aanpak gemaakt kan worden, is het belangrijk dingen goed te bespreken. Een hei-sessie kan daar een geschikt instrument voor zijn. De *Tigers* laten zien dat voor het goed verlopen van een dergelijke sessie ondersteuning van belang kan zijn. De verandermanager of facilitator in het model van POV wordt pas later aangesteld. Maar wellicht kan vanaf het begin een facilitator bij het proces worden betrokken. Hij of zij kan eventueel later de functie van de verandermanager ook op zich nemen. Zowel aan het begin als in de rest van het model van POV is goede procesbegeleiding immers van belang. Goede begeleiding zorgt voor de stimulering van creatief denken. Door het aanreiken van creatieve methoden, zoals ook in het model van POV staat beschreven, kunnen creatieve oplossingen bedacht worden.

Creatieve methoden

De *Tigers* hebben allerlei creatieve methoden in hun arsenaal die zij kunnen gebruiken om de ambtenaren van EZ te stimuleren. Dit varieert van geleide fantasieën tot bedenken wat een held zou doen. Deze methoden sluiten aan bij het idee in het model van POV dat creatieve methoden kunnen leiden tot nieuwe en (wellicht) betere oplossingen. De *Tigers* laten dan ook zien dat deze stap in het model niet alleen theoretisch leuk bedacht is, maar ook in de praktijk goed toepasbaar is.

Blijf neutraal

Bij de EZ *Tigers* is het van groot belang dat zij bij elke kwestie of sessie die zij begeleiden neutraal blijven. Zij zijn facilitators en dienen alleen te zorgen dat het proces optimaal verloopt en aan het einde van de sessie het gewenste doel heeft bereikt. Privémeningen over kwesties die besproken worden dienen zij dan voor zich te houden. Bij de selectie van de toekomstige *Tigers* werd dan ook gekeken of mensen er niet alleen tijd en zin in hadden, maar ook of zij ook tot die neutraliteit in staat zouden zijn. Ook voor de verandermanager in het model van POV is het van belang dat hij of zij neutraal blijft. De verandermanager schept immers de randvoorwaarden voor de verandering, maar in inhoudelijke invulling wordt door de parallelle organisatie gedaan. Het is niet aan de verandermanager om inhoudelijke keuzes te maken voor het één of het ander. De *Tigers* laten dan ook zien dat het van belang is dat facilitators of procesbegeleiders neutraal zijn en blijven.

Weet wat je wilt

De *Tigers* beschikten over één zeer belangrijk criterium dat zij hanteerden bij het wel of niet accepteren van een opdracht. Namelijk de mate waarin de opdrachtgever had nagedacht over wat hij of zij wil gaan bereiken met de bijeenkomst. Wat is het probleem, wat wil men ermee bereiken, wat gaat men ermee doen? Dit zijn vragen die bij elk proces gesteld dienen te worden, dus ook bij het model van POV. Pas al je weet wat je wilt bereiken en waarom je het hele proces eigenlijk aan het opstarten bent, kan je goed beginnen. Anders wordt het een wilde tocht door de duisternis zonder dat enig idee van richting. De *Tigers* laten zien dat, net zoals bij het Juxta-programma, het van belang is dat bepaalde dingen vaststaan van te voren. Dingen als doel en missie. Een dergelijke stap dient dan ook deel uit te blijven maken van het begin van het model van POV.

6.3 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid – Directie Bedrijfsvoering

6.3.1 De selectie van de case

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is op het moment van schrijven bezig met de voorbereidingen voor een grootschalige reorganisatie. Er zal niet alleen bezuinigd worden, maar ook de indeling van het ministerie zal grondig gaan veranderen. Een grootschalige reorganisatie vereist een ijzersterk plan en grondige voorbereiding. Aangezien het model van POV erop gericht is publieke organisaties een

handreiking te bieden bij het doorlopen van bijvoorbeeld een reorganisatie, is het dan ook bijzonder interessant om te kijken wat er allemaal komt kijken bij een dergelijke reorganisatie. Omdat de complete reorganisatie van SZW is te groot en omvangrijk is om in mijn scriptie te bestuderen, is ervoor gekozen om specifiek één directie te bestuderen. Er is gekeken naar de (te ontwikkelen) directie Bedrijfsvoering. De directie Bedrijfsvoering zal uit verschillende onderdelen van andere directies worden opgebouwd. Omdat men hier niet alleen te maken heeft met een structuur-, maar ook met een cultuurverandering vormt het een zeer interessante case. Via een oud-collega, Jim McGonigal, die momenteel werkzaam is bij het ministerie van SZW, is contact gelegd met SZW. Er is met twee ambtenaren van het ministerie van SZW gesproken die elk direct betrokken zijn bij het opzetten van de nieuwe directie. Meer informatie over de geïnterviewde personen bij SZW kan gevonden worden in Bijlage twee.

6.3.2 Het proces

De aanleiding

Het kabinet Balkende IV riep tijdens de verkiezingen 'dat het wel wat minder kon met die ambtenaren.' De Secretarissen-generaal hebben op dat moment besloten proactief te werk te gaan. Het idee was dat een eigen plan reëler en beter zal zijn dan een voorstel van de politiek. De Secretarissen-generaal hebben toen een plan geschreven. Dit plan is vervolgens min of meer is overgenomen in het regeerakkoord. In regeerakkoord staat dat er een bezuinigingstaakstelling komt. Per ministerie is een specifieke taakstelling toebedeeld. De ministeries hebben vervolgens individueel bepaald hoe zij hun taakstellingspercentage en –reductie gingen verdelen. In dit percentage en de reductie is een zogenaamd dubbelslot opgenomen. Zij zijn namelijk zowel in FTE's als in geld vastgesteld. Er was ook besloten dat de taakstelling voor beleid minder zwaar zou zijn dan de taakstelling voor ondersteuning.

Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid –directie Bedrijfsvoering

De plaatsvervangend Secretaris-generaal (pSG) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft zeven verschillende bedrijfsvoeringsdirecties onder zich. Deze bedrijfsvoeringsdirecties hebben een taakstelling van 25%, zowel in geld als FTE's, toebedeeld gekregen. Voor het behalen van die taakstelling hebben ze vier jaar de tijd gekregen. Met de directie Financieel - Economische Zaken van SZW werd een ritme afgesproken waarbij elk jaar een verdubbeling plaats zou vinden. Het eerste jaar 3,125%, het tweede jaar 6,25%, het derde jaar 12,5% en na vier jaar is het 25%. De taakstelling voor het eerste jaar kon nog gehaald worden met het niet vervullen van vacatures. Daarnaast kon een ander deel worden opgevangen doordat de andere directies binnen het ministerie ook krimpen. En als hun volume afneemt, dan kan de ondersteuning ook in volume afnemen. Maar de taakstelling van 25% kan niet alleen met dergelijke maatregelen gehaald worden. De directeuren van SZW hebben vervolgens de koppen bij elkaar gestoken en een plan opgesteld. In 2007 is een nieuwe topstructuur ontstaan. Het ministerie werd gereorganiseerd en kreeg twee beleidskolommen en één uitvoeringskolom en de bedrijfsvoeringskolom werd opgeheven. Drie diensten uit de voormalige bedrijfsvoeringskolom, de auditdienst, het bureau van de Secretaris-generaal en communicatie, werden toegewezen aan de Secretaris-generaal (SG). De Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (SIOD) vertrekt per 1 januari 2009 naar de uitvoeringskolom. De overige vier directies uit de bedrijfsvoeringskolom worden gefuseerd tot één directie. Bij het vormen van de nieuwe directie wordt er grondig gekeken naar wat de vier directies aanleveren en of dat ook is waar de directie bedrijfsvoering op zit te wachten. De (nieuwe) directie Bedrijfsvoering zal uiterlijk per 1 januari 2010 worden toegevoegd aan het Directoraat-generaal Uitvoering en Handhaving. Op dat moment verandert de naam van het Directoraat-generaal in Directoraat-generaal Uitvoering, Handhaving en Bedrijfsvoering (SZW 2008a:22).

Interdepartementaal samenwerken

Er is binnen de voormalige bedrijfsvoeringskolom de keuze gemaakt bepaalde dingen extern te maken, maar wel binnen de overheid te houden. Door interdepartementale samenwerking wordt geprobeerd efficiënter te

werken. Hierdoor kunnen medewerkers gewoon ambtenaar blijven en hoeft ook geen 19% BTW betaald te worden (zoals wel bij marktpartijen het geval is). Hierbij was het motto 'uitvoering door het Rijk, tenzij dat niet gaat of ongewenst is.' Taken die men wel binnen SZW wil houden worden 'nestgeurtaken' genoemd. Zo is er bijvoorbeeld voor gekozen de financiële administratie binnen SZW te houden. De financiële administratie was namelijk vrij recentelijk met een nieuw financieel systeem gaan werken. Dit systeem kende in het begin veel kinderziektes en gaf volgens zeggen 'veel gedoe binnen SZW.' Omdat het systeem net goed begon te lopen is ervoor gekozen de financiële administratie niet extern te maken. Ten aanzien van de ICT-dienstverlening zal er wel interdepartementaal worden samengewerkt met het ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W). Vanaf april 2009 zal de ICT-dienstendirectie bijna helemaal overgaan naar V&W. De medewerkers van SZW zullen dan gaan werken bij V&W. Op het gebied van de facilitaire dienstverlening zal worden samengewerkt met twee andere departementen. In de loop van 2009 zal daarvoor een orgaan worden opgericht. Alle andere taken die overblijven, vormen samen de directie bedrijfsvoering. Op het moment van schrijven wordt de nieuwe directie bedrijfsvoering gevormd.

Kwartiermakersrapport en medezeggenschap

De directie Bedrijfsvoering wordt een nieuwe directie die bestaat uit onderdelen van verschillende oude directies. De directeur van de directie Personeel, Organisatie en Informatie van SZW is vervolgens aangesteld als de Kwartiermaker en toekomstig directeur van de directie Bedrijfsvoering. Hij wilde de directie op basis van een schets, een Kwartiermakersrapport, gaan opzetten. Hierbij was bewust gekozen voor een menging van ontwerpgericht en ontwikkelgericht reorganiseren. Het Kwartiermakersrapport schetst de werkwijze en structuur van de nieuwe organisatie. Deze schets kan vervolgens werkendeweg ingevuld worden. Hoewel er bewust voor deze aanpak is gekozen, bleek de aanpak in de praktijk lastig omdat er door de medezeggenschap werd aangestuurd op Organisatie- en Formatierapporten (O&F-rapporten). O&F-rapporten zijn rapporten waarover formeel overlegd moet worden met de medezeggenschap. In tegenstelling tot Kwartiermakersrapporten zijn dit geen open schetsen die in samenwerking met medewerkers werkendeweg ingevuld worden. Omdat ministeriebreed was besloten niet te gaan werken met schetsen, maar met meer O&F-achtige rapporten was de nieuwe directie Bedrijfsvoering ook gebonden aan dit compromis. Omdat de bedrijfsvoering pas ingericht kan worden als bekend is hoe het primaire proces eruit komt te zien, was de directie Bedrijfsvoering de laatste directie die met een Kwartiermakersrapport kwam.

De Kwartiermaker is bij het schrijven van het (O&F-achtige) Kwartiermakersrapport ondersteund door verschillende mensen. Ten eerste door een ministeriebreed team, het taakstellingsteam, dat de stukken inhoudelijk las en van commentaar en advies voorzag. Daarnaast werd hij ondersteund en geadviseerd door experts uit de directies die straks onder de directie Bedrijfsvoering gaan vallen. De zogenaamde Raad van Twaalf. De Raad van Twaalf bestond uit medewerkers en afdelingshoofden die samen met de Kwartiermaker nadachten over de reorganisatie. Zij fungeerden min of meer als klankbord en werkgroep van de Kwartiermaker en schreven als het ware mee aan het Kwartiermakersrapport. Daarnaast had de Kwartiermaker de beschikking over een klein kernteam. Het kernteam werd gevormd door drie mensen en fungeerden min of meer als de staf de Kwartiermaker en waren de motor achter het proces.

Samenstelling kernteam

Het kernteam wordt regelmatig met pieken in de hoeveelheid werk en deadlines geconfronteerd. Als de samenstelling van het team niet helemaal klopt kan het onder deze druk gaan wringen. De teamleden zijn op grond van verschillende criteria geselecteerd: wie er zin had, wie er tijd had en of men geschikt was. Een van de kernteamleden was al bij de reorganisatie betrokken vanuit haar functie als adviseur van de pSG. Daarnaast was er binnen de verschillende directies rondgevraagd wie er geschikt zou zijn en zin erin zou hebben. Aanvankelijk bestond het kernteam uit vier leden, maar helaas woonde één van de leden één vergadering bij en haakte vervolgens af. Het kernteam bestaat sindsdien uit drie personen. Volgens zeggen was de

samenstelling van het team suboptimaal. Omdat één van de teamleden een geheel ander 'type' was dan de andere teamleden kon dit tot spanningen. Toen dit lid op een gegeven moment een andere baan kreeg is er een nieuw teamlid gekomen waarmee wel een 'klik' was. Dit is ook de combinatie waaruit het kernteam (op het moment van schrijven) nog steeds bestaat. Om botsingen in de toekomst te voorkomen heeft het kernteam een analyse op basis van het model van Insights gedaan. Dit is een grofmazige manier om te kijken wat voor type men is, wat voor valkuilen daarbij horen en hoe daarmee omgegaan kan worden. Hierdoor kon men binnen het team de werkzaamheden beter verdelen. Omdat men beter wist hoe iedereen in elkaar zat, kon men ook beter bedenken wie wanneer het beste ingezet kon worden.

Draagvlak en betrekken van de medewerkers

Het vergaren van draagvlak speelde een belangrijke rol tijdens de reorganisatie binnen SZW en specifiek de vorming van de nieuwe directie bedrijfsvoering. Op verschillende wijzen is geprobeerd de medewerkers te betrekken bij de reorganisatie en op de hoogte te houden van alle ontwikkelingen. Zo zijn er vanuit het kernteam verschillende dingen voor de medewerkers georganiseerd. Zo heeft men de krant 'Bedrijfsvoer' gemaakt. Bedrijfsvoer was een informatiekraant over ontwikkelingen in de bedrijfsvoering, met onder andere een tijdspad, horoscoop, antwoorden op vragen over de reorganisatie, organogram van de directie bedrijfsvoering, informatie over de reorganisatie en columns van verschillende medewerkers. Daarnaast heeft de Kwartiermaker van de directie bedrijfsvoering een video laten maken waarin hij uitlegt wat zijn plannen precies zijn. Die film en de krant zijn gemaakt om medewerkers duidelijkheid te geven. Hierbij ging het niet alleen om de medewerkers die op het ministerie in Den Haag zaten, maar ook om de medewerkers in de regiokantoren. Wellicht komt er een vervolg op de film en zal laten zien hoe de voormalige collega's van de ICT-afdeling nu bij het ministerie van V&W zitten.

Daarnaast heeft het kernteam in mei van 2008 SMAAK georganiseerd. Onder het personeel heerste veel onzekerheid, zij vroegen zich allemaal af wat er ging gebeuren. Gingen ze hun baan verliezen? En wat zouden ze eigenlijk zelf willen? Mensen wilden snel duidelijkheid en af van die onzekerheid. SMAAK liet mensen proeven van de verschillende 'smaken' die er zullen komen. Zo waren er workshops over regie georganiseerd en was er een rondleiding bij P-direkt (een *shared* organisatie). Hierdoor kregen mensen een idee hoe het zou zijn om in een dergelijke *shared* organisatie te werken. Daarnaast werd er specifiek aandacht besteed aan 'waar haal ik mijn inspiratie vandaan?' Volgens zeggen is SMAAK goed aangeslagen en kwamen de medewerkers vol energie en inspiratie terug. SMAAK was erop gericht mensen te laten nadenken over wat zij zelf zouden willen en ook met hun leidinggevende hierover een gesprek zouden aangaan. Dan kan er bij de reorganisatie rekening worden gehouden met de voorkeuren van de werknemers. In september, oktober en november van 2008 zijn vervolgens op SMAAK georganiseerd. Tijdens deze vervolgen zijn enkele dingen herhaald, maar ook nieuwe elementen toegevoegd. Als de medewerkers in 2009 weten ze of ze een plek binnen de nieuwe directie Bedrijfsvoering krijgen, terechtkomen in een *shared* organisatie of wellicht herplaatser⁸ worden zal SMAAK nogmaals georganiseerd worden. Omdat de mensen weten waar ze terecht gaan komen, kan het gericht georganiseerd worden.

Hoewel er veel aandacht is besteed aan het betrekken van medewerkers bij de reorganisatie had het (naar eigen zeggen) toch meer georganiseerd moeten worden. Enerzijds had dit te maken met de populatie van de reorganisatie. Veel medewerkers van de bedrijfsvoering zijn uitvoerders en werken bijvoorbeeld in het archief. Deze mensen zijn regelmatig geconsulteerd door het (toekomstige) hoofd van het archief. Maar als de Kwartiermaker hen probeerde te betrekken in de opzet van de reorganisatie, kreeg hij vooral signalen terug in de trant van "ik hoef daar niet over mee te denken, ik wil gewoon weten of ik op een plek kom of niet. Heb ik

⁸ Indien mensen die werkzaam zijn voor het Rijk hun functie verliezen worden ze anderhalf jaar een zogenaamde 'herplaatser.' Als herplaatser wordt je minimaal één functie aangeboden die passend is. Daarnaast krijg je voorrang bij het vervullen van functies binnen het Rijk. Voordat mensen dus daadwerkelijk ontslagen worden zijn ze anderhalf jaar 'herplaatser.'

nu een baan of niet?” Men kwam er dus achter dat in de praktijk niet iedereen behoefte heeft aan coproductie. Een geïnterviewde durfde zelfs de stelling aan dat mensen in de uitvoering minder behoefte hebben aan meepraten over de organisatie van hun werk dan doctorandussen.

Parallele groep

In het verleden is er zowel binnen SZW als door de Kwartiermaker van de directie bedrijfsvoering gewerkt met parallelle groepen. Bijvoorbeeld in de vorm van zogenaamde schaduw-SG-schappen of spiegelgroepen. Bij het opzetten van de nieuwe directie Bedrijfsvoering is er (voor zover bekend en tot op het moment van schrijven) geen gebruik gemaakt van parallelle groepen. Hiervoor waren verschillende redenen. Ten eerste had men er simpelweg niet aan gedacht. Ten tweede had men de indruk dat door de ‘Raad van Twaalf’ er voldoende koppeling en was met de verschillende betrokken directies. Ten derde had men het idee dat er beter met individuen gepraat kon worden dan met een complete parallelle groep. Er zijn daarom op bijeenkomsten gesprekken gevoerd met (alle) mensen die in de betrokken directies werken. Daarnaast werden er specifieke afspraken gemaakt met klantgroepen. Managers, middle-managers en medewerkers van klantgroepen kwamen gedurende twee of drie sessies meepraten over de reorganisatie. Binnen het ministerie was dit erg succesvol, maar buiten het ministerie (in de regiokantoren) waren sloegen die sessies niet echt aan.

Waar staan ze nu?

Op het moment van schrijven is de directie bedrijfsvoering in wording. Het Kwartiermakersrapport van de directie Bedrijfsvoering is naar het Managementteam van SZW en wacht op goedkeuring. Vervolgens kan het door naar de medezeggenschap.

Wat staat er op de planning?

De Raad van Bestuur gaat nadenken over de verslagen die de Kwartiermaker hen heeft aangeleverd. In deze verslagen zit een aantal claims voor een paar miljoen voor extra formatieplaatsen. Voor de kerst van 2008 zou de Raad van Bestuur met een uitspraak erover moeten komen. Vervolgens moet de Kwartiermaker het volgens de wet op de ondernemingsraden als voorgenomen besluit aan de ondernemingsraad toesturen. De ondernemingsraad heeft een aantal weken de tijd om dit voorgenomen besluit te besturen. Eind januari zal er vervolgens met de ondernemingsraad over gesproken worden. De ondernemingsraad is het dan wel of niet eens met het voorgenomen besluit. Als de ondernemingsraad het met het voorgenomen besluit oneens is, ontstaat er volgens de wet een maand van opschortende werking. Gedurende die maand mag de Kwartiermaker geen onoverkomelijke besluiten nemen. Vervolgens zal de Kwartiermaker, volgens zeggen, het voorgenomen besluit doorzetten. De ondernemingsraad heeft op dat moment de mogelijkheid om naar de Ondernemerskamer te gaan om het besluit tegen te houden. Indien de ondernemingsraad wel direct een positief advies geeft, kan de Kwartiermaker definitief besluiten dat de reorganisatie doorgaat. Vervolgens gaat het plaatsingstraject van start. Taken worden dan definitief vertaald naar functies. Op dat moment zal worden bepaald welke functies er blijven en welke nieuwe functies er binnen de directie Bedrijfsvoering ontstaan. Van de functies die blijven zal worden bepaald welke mensen die functie zullen volgen van de oude directie naar de nieuwe directie. Voor de nieuwe functies zal, op basis van kwaliteit en belangstellingsregistratie en naar mensen die overtuigd zijn, worden gekeken wie er op de nieuwe functies geplaatst gaan worden.

Ook de leden het managementteam moeten benoemd worden. De Kwartiermaker hoopt het nieuwe managementteam in februari van 2009 aan tafel te kunnen hebben zodat begonnen kan worden met het plaatsingstraject. Het plaatsingstraject loopt door tot april/mei. In mei worden de plaatsingsbrieven verstuurd en op 1 juni van 2009 dient iedereen op zijn of haar nieuwe plek te zitten. Op dat moment is de reorganisatie nog niet ten einde. Vanaf het moment van de nieuwe plaatsingen zijn er nog allerlei bezwaarprocedures die nog wel een jaar lang door kunnen gaan. En eigenlijk begint het op 1 juni 2009 pas echt. Dan is de Kwartiermaker de nieuwe directeur van de directie Bedrijfsvoering en kan hij samen met het managementteam gaan bedenken hoe de nieuwe directie (een groep van 200 mensen) nu precies met elkaar gaan werken. Wat

verwacht iedereen bijvoorbeeld precies van elkaar? Voor deze periode zag de Kwartiermaker een mogelijkheid voor het inzetten van een parallelle groep.

6.3.3 Wat zijn de sterke punten van deze reorganisatie en hoe kan dit POV aanvullen en verbeteren?

Top zet lijnen uit, middenkader vult in.

Bij de reorganisatie binnen het ministerie van SZW werden de grote lijnen opgesteld door de SG en de pSG. Vervolgens kregen de (toekomstige) directeuren van de (te vormen) directies de opdracht deze uitgezette lijnen in te vullen. Dit vanuit het idee dat men op de vloer beter weet hoe de processen precies ingericht moeten worden. De toekomstige directeuren werden aangesteld als Kwartiermakers en schreven de reorganisatieplannen. Ook voor het model van POV is het van belang te onthouden dat men op de vloer het meeste weet van bepaalde processen en wat daarbij van belang is. Het topdown opleggen van bepaalde voorstellen kan er dan ook voor zorgen dat wat de top bedacht heeft op de vloer totaal niet aansluit bij de behoeften. Het is daarom van belang dat ook het middenkader en de vloer betrokken worden bij het ontwerpproces.

Niet iedereen is, of wil hetzelfde

Bij het opzetten van de directie Bedrijfsvoering is geprobeerd de (toekomstige) medewerkers van de directie zo veel mogelijk te betrekken. Hoewel men van mening is dat het (nog) beter georganiseerd had kunnen worden, is er wel veel aandacht aan besteed. Niet alleen zijn er sessies gehouden zodat alle medewerkers hun zegje konden doen, maar daarnaast is er structureel overlegd met de 'Raad van Twaalf.' Doordat actief werd geprobeerd medewerkers bij de reorganisatie te betrekken, kwam men erachter dat sommige mensen minder behoefte hebben aan betrokkenheid bij- en invloed op de reorganisatie. Een groep mensen gaf aan alleen behoefte te hebben aan duidelijkheid over henzelf en hun baan. Aan de andere kant waren er hoger opgeleiden die wel tijdens de verschillende sessies en besprekingen actief mee discussieerden en graag coproductant wilden zijn van de toekomstige directie. In theoretische modellen wordt er veelal van uit gegaan dat elk mens graag invloed zou willen uitoefenen op de invulling van zijn of haar functie. In de praktijk bleek er een verschil tussen mensen en de behoefte tot invloed te bestaan. Een dergelijke conclusie is ook belangrijk voor het model van POV. Bij het verkrijgen van draagvlak en het betrekken van medewerkers bij het reorganisatieproces zal men in het achterhoofd moeten houden dat verschillende typen medewerkers verschillende soorten behoeften hebben. De mate waarin coproductie of inspraak georganiseerd wordt, zal dan ook maatwerk moeten zijn voor de specifieke organisatie of afdeling.

Samenstelling team

Hoewel er bij de reorganisatie binnen SZW en specifiek de directie Bedrijfsvoering geen gebruik werd gemaakt van een parallelle organisatie, werd er wel gewerkt met verschillende teams. Uit de interviews kwam naar voren dat een goede teamsamenstelling erg belangrijk is. Er werd aangegeven dat "men natuurlijk als volwassenen in principe met iedereen samen zou moeten kunnen werken, bleek dat samenwerken met de ene persoon beter en gemakkelijker ging dan met de andere persoon." Bij de selectie is (voor zover bekend) voornamelijk gekeken naar wie er tijd en zin had en inhoudelijk geschikt was en minder of het qua persoonlijkheden en werkwijze paste. In het begin verliep de samenwerking binnen het kernteam wat stroef. Het heeft echter enkele teamwisselingen meegemaakt en functioneert momenteel prima. Dit is mede het geval doordat men op basis van het model van Insights een analyse van elk teamlid heeft gemaakt. Door deze analyse kon men achterhalen wat voor type persoon de teamleden zijn en wat hun individuele valkuilen zijn. Hierdoor kon beter worden geschat wie het meest geschikt was voor welke taak en konden eventuele spanningen verder worden voorkomen.

In het model van POV staat samenwerking binnen de parallelle organisatie ook centraal. Wellicht is het een idee om een dergelijke analyse aan het model toe te voegen. Vooral wanneer men met onbekende personen

moet samenwerken is het lastig in te schatten wie wanneer op zijn sterkst en zwakst is. Via een analyse, zoals die van Insights, kan men elkaar beter leren kennen en ervoor zorgen dat de leden elkaar aanvullen en niet irriteren of in de weg zitten.

Parallel wanneer het iets extra's biedt

Hoewel er binnen SZW en door de Kwartiermaker van Bedrijfsvoering persoonlijk al ervaring was opgedaan met parallelle groepen, is er binnen de reorganisatie tot op het moment van schrijven (nog) geen gebruik gemaakt van parallelle groepen. Om verschillende redenen is hier niet voor gekozen. Hoewel het ten eerste te maken had met het feit dat men er simpelweg niet aan gedacht had, had het ten tweede te maken met de overige activiteiten binnen de reorganisatie. Binnen de (toekomstige) directie Bedrijfsvoering werden de medewerkers al op verschillende manieren betrokken bij de reorganisatie en was er simpelweg geen behoefte aan een parallelle organisatie die met een verfrissende blik, nieuwe oplossing of tegenspraak kwam. In het licht van het model van POV was het heel interessant om een case te bekijken waarin geen gebruik was gemaakt van een parallelle groep. Bij de keuze voor het gebruiken van het model van POV is het dan ook belangrijk te bedenken dat het alleen gebruikt dient te worden wanneer het daadwerkelijk iets toevoegt. Indien de staande organisatie zelf prima in staat is het probleem op te lossen, is het inzetten van een parallel team overbodig.

6.4 Reorganisatie binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam

In deze paragraaf zal worden beschreven hoe de reorganisatie van het Bureau van de Universiteit (BvdU) van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) eruit heeft gezien. Hierbij zal worden begonnen met een korte omschrijving van de selectie van de case, vervolgens een korte beschrijving van het probleem en daarna zal de oplossing voor het probleem (de reorganisatie) beschreven worden tot aan het moment waar de EUR zich (op het moment van schrijven) bevindt.

6.4.1 De selectie van de case

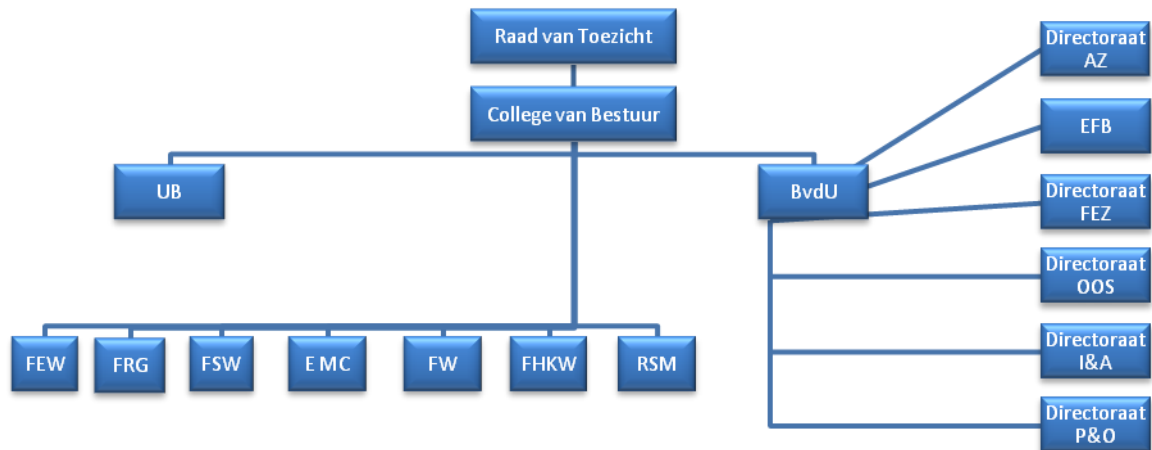
De vierde en laatste case betreft de reorganisatie die binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam plaatsvond. Door zowel een cultuur- als een structuurprobleem voelde men zich genoodzaakt de structuur van de Universiteit en specifiek het Bureau van de Universiteit en de Stafdiensten grondig te reorganiseren. Omdat men hier te maken had met zowel een cultuurprobleem als een structuurprobleem en daarnaast ook 10% moest bezuinigen vormt het een zeer interessante case. Hoewel er niet is gewerkt met een parallelle groep was het bijzonder interessant om te kijken hoe een grote en ingrijpende reorganisatie uitgevoerd werd en wat er in de praktijk allemaal bij komt kijken. Er is contact gelegd met de Algemene Bestuursdienst waar vervolgens een afspraak gemaakt kon worden met een directielid die sterk betrokken was bij de gehele reorganisatie. In de bijlage staat meer informatie over de geïnterviewde. Aangezien naast het interview ook enkele documenten voorhanden waren was het niet noodzakelijk om meerdere personen te interviewen over de reorganisatie.

6.4.2 Het proces

Aanleiding

In het jaar 2007 ontstonden er binnen de EUR enkele problemen waardoor uiteindelijk over werd gegaan tot reorganisatie van het Bureau van de Universiteit (BvdU) en de ondersteunende diensten (OD). Het BvdU omvatte zes directoraten die ieder op een specifiek terrein diensten verlenen aan faculteiten, andere directoraten en het College van Bestuur (CvB). Het CvB bestond uit een voorzitter, vicevoorzitter en de Rector Magnificus. De Rector Magnificus is verantwoordelijk voor het onderwijs- en onderzoeksbeleid. In figuur 12 staat de klassieke indeling van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) afgebeeld. Er was sprake van een bestuurscrisis in zowel de persoonlijke als strategische sfeer. Hierdoor kwamen de faculteiten als het ware 'los' te hangen van de rest van de organisatie en begonnen ze te verkokeren. Er werd daarnaast een hiërarchische relatie tussen het BvdU en de medewerkers binnen de faculteiten gevoeld die feitelijk niet aanwezig was. Er was destijds namelijk sprake van een functionele verantwoordelijkheid, maar niet van een hiërarchische relatie.

12 Klassieke indeling Erasmus Universiteit Rotterdam



Bron: schets van geïnterviewde tijdens interview

Naar aanleiding van deze crisis heeft de Raad van Toezicht (RvT) de Rector Magnificus opdracht gegeven een strategisch plan op te stellen waarin staat waar de universiteit de komende jaren naar toe zou moeten gaan. De voorzitter van het CvB kreeg de opdracht een reorganisatieplan op te stellen. De opdracht aan de Rector Magnificus leidde tot het document 'Visie 2003'. Naar aanleiding van de opdracht aan de voorzitter van het CvB kwam Berenschot met een (sterkte/zwakte) onderzoek. Enkele conclusies uit dit onderzoek van Berenschot waren:

- “Er bestaat onduidelijkheid ten aanzien van de organisatie en de aansturing van de universiteit, i.e. er dient een bij de nieuwe structuur passende besturingsfilosofie te worden ontwikkeld;
- De huidige inrichting van dienstverlening van centraal naar decentraal is niet toereikend in het licht van de nieuwe eisen van faculteiten;
- Faculteiten vragen meer ondersteuning, meer servicegerichtheid en een minder controlerende opstelling van het BvdU;
- Er moet centraal meer vitale kennis en expertise worden opgebouwd die het decentrale niveau overstijgt;
- Als gevolg van een sterk op bureaucratische en bestuurlijke zorgvuldigheid gerichte praktijk doen zich tussen centraal en decentraal attitudeproblemen voor (dubbele-loyaliteitsproblematiek)” (EUR 9/2007).

Actie en reactie

Op een gegeven moment zijn (volgens zeggen) verschillende mensen uit de top van EUR opgestapt en enkelen ontslagen. Na deze crisis is de RvT op zoek gegaan naar iemand die zowel beschikte over kennis van de interne organisatie van het BvdU, wist wat er allemaal gebeurd was en beschikte over het vertrouwen van de faculteiten. Deze persoon werd gevonden en aangesteld als Kwartiermaker. Hij heeft vervolgens een projectgroep opgesteld (EUR 2007:3). Deze projectgroep kreeg als opdracht een reorganisatieplan op te stellen. Hierbij werd aangegeven dat het BvdU als entiteit op moest houden te bestaan en het karakter van de werkwijzen van de ondersteunende diensten ook diende te veranderen (Ibid.). Zij heeft hierbij er voor gekozen per functiegebied een deelplan te ontwikkelen, die samen het reorganisatieplan vormen (Ibid.). Daarnaast werd een stuurgroep opgesteld door het CvB. Deze stuurgroep bestond uit decanen, een lid van het CvB en een van de directeuren van het (voormalige) BvdU (Ibid.). Het was bij deze reorganisatie erg belangrijk dat de Kwartiermaker het vertrouwen vanuit de organisatie kreeg. Hij heeft vrij snel de eerdergenoemde stuurgroep opgezet en andere Kwartiermakers aangesteld. Hierdoor was het mogelijk dat de Kwartiermaker de randvoorwaarden opschreef en de inhoud op de vloer werd bepaald. Dit was belangrijk omdat in het

middenkader de structuurverandering moest plaatsvinden. Het is dan volgens zeggen ook van groot belang dat het middenkader niet alleen betrokken werd bij het proces, maar dat er binnen het middenkader ook duidelijkheid was over wat er van hen verwacht werd.

Doel van de reorganisatie

Bij het reorganisatievoornemen werd een aantal doelstellingen geformuleerd:

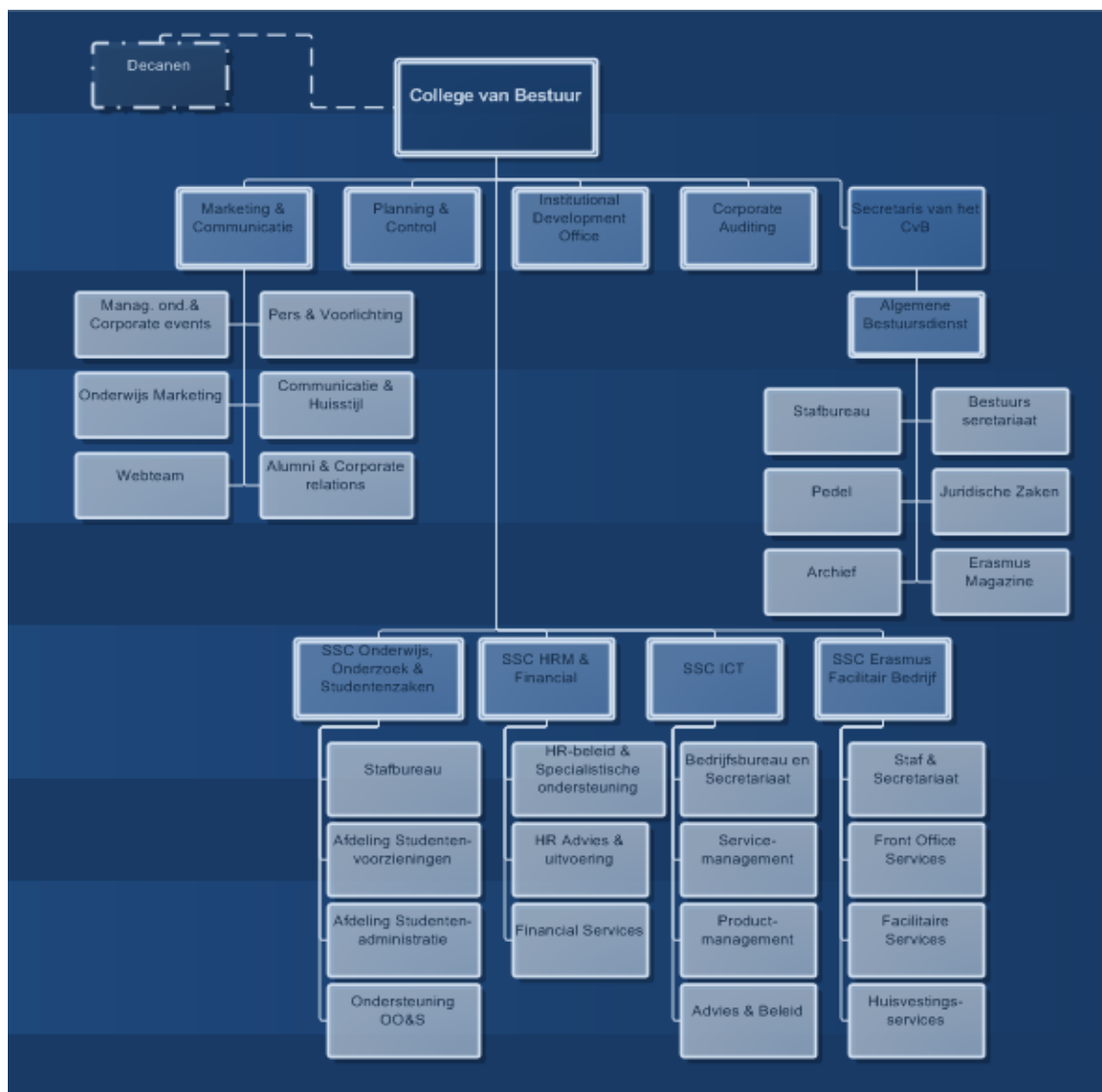
- “Het versterken en integreren van de ondersteuning op het terrein van strategische beleidsvorming;
- Het ondersteunen van faculteiten bij de beleidsvorming en kwaliteitszorg op het terrein van onderwijs en onderzoek;
- Het vraaggericht organiseren van de uitvoerende diensten van het ondersteunende apparaat en het logisch groeperen daarvan;
- Het creëren van een heldere structuur voor dienstverlening aan het College van Bestuur enerzijds en organisatieonderdelen anderzijds;
- Het stimuleren van een open communicatie tussen alle geledingen;
- Het inrichten van een eenduidige bestuurlijke informatievoorziening, waaronder het opzetten en onderhouden van een inhoudelijke planning & control-cyclus;
- Het in staat stellen van faculteiten om de dienstverlening inhoudelijk te beïnvloeden.” (EUR 11/2007:4).

De RvT gaf aan dat er naast het behalen van de bovenstaande doelstellingen nog een randvoorwaarde bij kwam. Namelijk “dat de beoogde organisatorische maatregelen resulteren in efficiencyverbeteringen en synergievoordelen van minimaal 10% lagere personeelslasten overall” De vrijgekomen middelen zouden vervolgens worden besteed aan onderwijs en onderzoek (Ibid.). Bij de faculteiten rees vervolgens (volgens zeggen) de vraag of er bij hen ook bezuinigd zou moeten worden. Er is toen afgesproken dat de bezuiniging van 10% eerst alleen van toepassing zouden zijn op de centrale diensten en pas als de reorganisatie voltrokken is de faculteiten ook 10% moeten gaan bezuinigen.

Het plan

In de nieuwe situatie is het BvdU opgeheven en komen er, naast een aantal centrale diensten, shared service centers (SSC's). Er komen vijf centrale diensten: Marketing & Communicatie, Planning & Control, Institutional Development Office, Secretaris van het CvB en de Corporate Auditing. Daarnaast komen er vier shared service centra: 1) onderwijs, onderzoek & studentenzaken, 2) HRM & Financial Services, 3) ICT en 4) Erasmus Facilitair Bedrijf. De centrale diensten richten zich in het bijzonder op het de ondersteuning van het CvB en de decanen. Hiermee wordt een duidelijke scheiding aangebracht tussen de centrale diensten en de SSC's. In de centrale diensten worden de lijnen uitgezet en vervolgens voeren de SSC's uit. Dit betekent bijvoorbeeld dat de crediteuren- en debiteurenadministratie in een SSC zitten en de mensen die de begroting opstellen in een centrale dienst zitten. De centrale diensten rapporteren direct aan één van de leden van het CvB. De directeurs van de SSC's rapporteren in een hiërarchische lijn aan het derde lid van het CvB. De faculteiten worden middels een portefeuillehoudende decaan en een klantenraad nauw betrokken bij de aansturing van de SSC's (Ibid.:9). Via de groepsraad van de decanen worden de decanen min of meer benoemd tot medebestuurders. Ze zijn officieel geen medebestuurders, maar er is volgens zeggen afgesproken dat majeure beslissingen voor de universiteit in gezamenlijkheid wordt besloten. Hierbij is de eindverantwoordelijkheid voor het CvB. De directeur van de Algemene Bestuursdienst (ABD) is tevens Secretaris van het CvB en fungeert daarmee als primus inter pares van de centrale diensten. In zijn hoedanigheid als Secretaris van het CvB fungeert hij daarnaast als voorzitter van het afstemmingsoverleg tussen de SSC's, stafafdelingen en de ABD (Ibid.:8). In figuur 13 kan de nieuwe situatie binnen de EUR worden afgelezen.

13 Nieuwe situatie Erasmus Universiteit Rotterdam



Bron: EUR 9/2007:13

Tijdschema

Bij het reorganiseren speelde tijd een belangrijke rol. Uit het interview bleek dat het van groot belang was dat er onder het personeel duidelijkheid heerste over hoe de reorganisatie gaat verlopen en wanneer zij duidelijkheid over hun baan zullen hebben. Er werd dan ook een duidelijk tijdschema (zie figuur 14) aan de reorganisatie verbonden, waarbij duidelijk naar de medewerkers werd gecommuniceerd wanneer zij op de hoogte gesteld zouden worden van bepaalde dingen.

14 Tijdschema reorganisatie

Fase	Actie	Datum
II		
1	Beheerder stelt het reorganisatieplan op.	Juli – augustus 2007
	Beheerder stelt het personeelsplan op.	September 2007
2	Beheerder informeert medewerkers individueel over de voorziene rechtspositionele consequenties.	Oktober 2007
3	Beheerder informeert Dienstraad.	Oktober 2007

4	Beheerder voert overleg met de Dienstraat over het reorganisatieplan en ontvangt advies Dienstraat.	Oktober – november 2007
5	Beheerder informeert het CvB over het definitieve reorganisatieplan en personeelsplan.	November 2007
6	CvB voert overleg met EUROPA	December 2007
7	CvB stelt het reorganisatieplan en personeelsplan vast en informeert beheerder en U-raad.	December 2007
8	Beheerder informeert personeel.	December 2007
9	Uitvoering reorganisatie	December 2007

Bron: EUR 9/2007:13.

Het vasthouden aan het tijdschema werd niet alleen van belang geacht voor het verloop van de reorganisatie, maar ook voor het vertrouwen van het personeel. Als je het vertrouwen van de medewerkers wil behouden moet er een tijdschema zijn en dat moet ook gevolgd worden. Hierbij is het van belang dat in het tijdschema ook ruimte voor vertragingen wordt ingebouwd. Indien het schema niet langer gevolgd wordt zullen werknemers wederom onrustig worden. Want als de ene deadline niet gehaald wordt, wie zegt dan dat de volgende wel gehaald zal worden? Dit leidt ertoe dat mensen zich anders gaan gedragen. De geïnterviewde vergeleek een reorganisatie op dit punt met een mierennest. Als je met een stokje in een mierennest prikt dan gaan de mieren alle kanten op, sommige mieren doen helemaal niks meer en andere mieren doen dingen die ze niet zouden moeten doen. Na verloop van tijd kalmeert het mierennest weer en verloopt alles weer gestructureerd. Om ervoor te zorgen dat de chaos zo kort mogelijk duurt, moet er duidelijkheid worden geschapen over het verloop van de reorganisatie, een tijdschema aan de werknemers bekend worden gemaakt en ook daadwerkelijk gevolgd worden. Het hele proces duurde namelijk al vrij lang en dat is al vervelend, maar helemaal als er geen duidelijkheid is. Het proces duurde relatief lang omdat verschillende medezeggenschapsorganen betrokken moest worden.

Medezeggenschap

Bij de reorganisatie binnen de EUR had men te maken met verschillende medezeggenschapsorganen. Ten eerste had men te maken met medezeggenschap vanuit het personeel in de dienstraden. Daarnaast werd het personeel (en de studenten) op centraal niveau vertegenwoordigd in de Universiteitsraad (U-raad). Ten slotte had men ook te maken met de vakbonden. De medezeggenschapsorganen beschikken ook over bepaalde bevoegdheden. Omdat alle verschillende medezeggenschapsorganen bij de reorganisatie betrokken dienen te worden, duurt een reorganisatieproces langer. Er moeten immers meer mensen naar kijken en hun mening erover geven. Het eventueel aanpassen van het proces of de inhoud kost ook weer tijd. Hierdoor is het van belang dat in het tijdschema van de reorganisatie rekening wordt gehouden met een eventuele vertraging door het (verplicht) betrekken van de medezeggenschap.

Waar staan ze nu?

De EUR is momenteel een jaar verder en alle stafdiensten staan. Recentelijk is het laatste SSC gerealiseerd (het Erasmus Facilitair Bedrijf) en daarmee staan alle SSC's. De facultaire bezetting gaat zich, op het moment van schrijven, bezetten. Hierdoor kunnen, bijvoorbeeld op het gebied van ICT, bilaterale afspraken gemaakt worden tussen de SSC's en de faculteiten.

6.4.3 Wat zijn de sterke punten van deze reorganisatie en wat kan POV hiervan leren?

Bij de reorganisatie binnen de EUR speelde er zowel een structuur- als een cultuurprobleem. In dit geval is er specifiek gekeken wie beschikte over het meeste vertrouwen binnen de organisatie, waaronder de faculteiten. Er werd aangegeven dat het bij een reorganisatie van belang is dat degene die de verandering moet opzetten en aansturen beschikt over het vertrouwen van de organisatie. Indien er sprake is van een cultuurprobleem is dit van extra belang voor het proces en de slagingskansen van de verandering. In het model van POV zal dit dan ook aangestipt moeten worden.

Niet alleen vertrouwen is van invloed op de slagingskans van de verandering, maar ook de mate van rust die er onder de medewerkers heerst. Bij een verandering waarbij ook personele veranderingen zijn (bijvoorbeeld ontslagen) is het van belang dat er onder de medewerkers rust heerst. Indien er paniek of chaos uitbreekt zullen de medewerkers immers hun gedrag aanpassen. Sommigen zullen stilvallen en inert raken, anderen gaan wellicht in de chaos opeens dingen doen waarvan je niet wil dat ze die gaan doen en sommigen gaan misschien zelfs voortijdig op zoek naar een andere baan, terwijl ze wellicht heel waardevol voor de organisatie zijn en hun baan helemaal niet zouden hebben verloren. Om te voorkomen dat de medewerkers dus allerlei ongewenst gedrag gaan vertonen, is het van belang dat er rust heerst onder de medewerkers. Bij de reorganisatie binnen de EUR is geprobeerd die rust te behouden door duidelijkheid te scheppen naar de medewerkers toe. Dit hebben ze gedaan door duidelijk naar de medewerkers te communiceren wat zij wanneer zullen gaan horen. Hierbij is het van belang dat het opgestelde tijdschema ook zeer strak gevolgd wordt. Indien bijvoorbeeld de tweede deadline in het tijdschema al niet gehaald wordt, hoe kunnen de medewerkers er dan van uitgaan dat zij straks wel op het afgesproken moment te horen krijgen of ze nog een baan hebben of niet? En dit zorgt wederom voor onrust. Om ervoor te zorgen dat het tijdschema ook gevolgd kan worden is het van belang ruimte in te plannen voor vertragingen. Hierdoor kan voorkomen worden dat bij de minste of geringste tegenslag het hele tijdschema in duigen valt. Het is van belang dit aspect dan ook in het model van POV in te bouwen. Bij het vergaren van draagvlak voor de reorganisatie onder de medewerkers evenals ervoor zorgen dat de organisatie tijdens de reorganisatie wel haar taken blijft uitvoeren (het zogenaamde *going concern*), is het dan ook van belang dat er duidelijk richting de medewerkers wordt gecommuniceerd wat er wanneer gaat gebeuren. Een dergelijk onderdeel zou het model van POV dan ook goed kunnen versterken.

Daarnaast werd ook in deze case duidelijk dat de medezeggenschap een belangrijk orgaan is wat bij een reorganisatie of verandering een belangrijke rol speelt. Binnen het model van POV is nog geen enkele ruimte ingebouwd voor de medezeggenschap. Hoewel er binnen het model is aangegeven dat er richting de staande organisatie gecommuniceerd zal moeten worden, heeft de medezeggenschap een andere rol dan de 'gewone medewerkers.' Zij beschikt immers ook over bepaalde rechten en inspraak. In het model van POV zal dan ook rekening moeten worden gehouden met het consulteren en betrekken van de medezeggenschapsorganen binnen of eventueel buiten de organisatie.

Ten slotte is ook tijdens de reorganisatie binnen de EUR gebruik gemaakt van het idee van het opstellen van de randvoorwaarden door de top en het invullen ervan op de vloer of het middenkader. Hier speelde sterk dat het herinrichten van de werkprocessen daar moest gebeuren waar de verandering ook plaats zou moeten gaan vinden. Ook bij het Juxta-programma, de EZ *Tigers* en de directie Bedrijfsvoering van SZW was er sprake van direct contact met de betrokken en soms zelfs ook echt van invulling en verdere uitwerking van de hoofdlijnen die door de top opgesteld waren op de vloer. Gezien het feit dat dit bij alle cases voorkomt, geeft het aan dat dit een belangrijk onderdeel vormt van elke veranderproces. Namelijk de top zet de lijnen uit en het middenkader / de vloer vult het verder in. Hierbij kan dus wellicht ook worden gedacht aan een variant van POV waarin de parallelle organisatie de lijnen uitzet en vervolgens samen met de afdeling/ de mensen waar de verandering moet plaatsvinden verder gaat werken en het plan gaat invullen.

6.5 Welke lering kan er nu uit de praktijk getrokken worden?

In de vorige hoofdstukken zijn vier verschillende cases besproken. Het Juxta-programma van de politie Amsterdam-Amstelland, de *Tigers* van EZ, het opzetten van de directie Bedrijfsvoering binnen SZW en ten slotte de reorganisatie van het BvdU en de Stafdiensten van de EUR. Elk van deze cases heeft tot waardevolle nieuwe inzichten of onderbouwing van het model van POV geleid. In dit hoofdstuk zal worden gekeken welke lering er getrokken kan worden uit de praktijk.

6.5.1 Het begin

Helemaal aan het begin van het model van POV staat 'agendering van het probleem.' In het model van POV zat de veronderstelling dat degene die het probleem of de kwestie op de agenda zet, beschikt over (veel) macht. Hij of zij heeft namelijk invloed op de manier waarop het probleem besproken wordt en wellicht zelfs op de manier waarop het opgelost of aangepakt wordt. Bij het Juxta-programma bleek dat degene die het Juxta-programma op de agenda heeft gezet daadwerkelijk beschikte over veel 'macht' binnen de organisatie. Doordat het programma op de agenda werd gezet door de hoofdcommissaris was het mogelijk het programma zonder een duidelijk omschreven doel op te zetten, waarbij ook de invulling van het programma vaag bleef. Het feit dat dit mogelijk was had alles te maken met de functie van de initiatiefnemer. Het Juxta-programma laat dan ook zien dat de hoeveelheid 'macht', van degene die iets agendeert, inderdaad van invloed is op het verloop van het verdere proces, en heeft dit onderdeel van het model van POV dus onderbouwd.

Aan het begin van het veranderproces is het belangrijk dat men (de opdrachtgever) weet wat hij of zij wil bereiken. Bij de *Tigers* is dit zelfs een doorslaggevende randvoorwaarde bij het wel of niet aannemen van een opdracht. Alleen wanneer de opdrachtgever duidelijk weet aan te geven waarom hij van hun diensten gebruik wil maken en wat hij met de sessies wil bereiken, wordt de opdracht aangenomen. Ook voor het model van POV is het van belang dat men goed bedenkt waarom men een heel veranderproces wil starten. Hoe weet je anders of het resultaat dat je behaald hebt überhaupt het resultaat is dat je wenste? Kortom de *Tigers* hebben laten zien dat, hoewel het voor de hand ligt, toch bijzonder belangrijk is om van te voren helder te hebben wat je met het veranderproces wilt bereiken. In het model kan dit wellicht worden toegevoegd aan de stap waarin het probleem besproken wordt. Dan kan men op hetzelfde moment ook duidelijk maken of bedenken wat men aan het einde van het traject bereikt wil hebben.

In het begin van het veranderproces zal echter ook besloten moeten worden of men voor een parallelle aanpak gaat of niet. Dit is een keuze die niet eenvoudig te maken is. Want waarom zou een organisatie eigenlijk voor een parallelle aanpak moeten kiezen? Bij het ministerie van SZW en specifiek door de directeur van de toekomstige directie Bedrijfsvoering was in het verleden wel gewerkt met parallelle groepen. Bij deze reorganisatie is daar (tot op het moment van schrijven) echter nog geen gebruik van gemaakt. Hoewel er werd aangegeven dat men er ook niet echt aan gedacht had, speelden ook andere dingen een rol. Namelijk dat men al op allerlei andere fronten overlegde met medewerkers. Hierdoor had men het gevoel dat het niet nodig was om daarnaast met een parallelle groep aan de slag te gaan en hen met prikkelende ideeën laten komen. Van de praktijk kan in dit geval dan ook geleerd worden dat het niet altijd nodig is om een parallelle groep in te zetten. Een parallelle aanpak is een goede keuze voor organisaties wanneer men het gevoel heeft vast te zitten, te maken heeft met een starre of verkokerde organisatie waar een frisse wind gewenst is. Lukt het de organisatie om zelf de veranderingen op touw te zetten en door te voeren, dan is het ook niet nodig om te kiezen voor een parallelle opzet. Ofwel ga voor een parallelle organisatieverandering wanneer dit iets extra's oplevert.

6.5.2 De verandermanager/procesbegeleider

In het model van POV zijn er feitelijk twee verandermanagers. Ten eerste is er een individu dat ervoor zorgt dat het gehele proces gladjes verloopt, een soort van procesbegeleider. Daarnaast is er de parallelle organisatie dat de oplossing voor het probleem gaat bedenken en eventueel uitvoeren. Bij de verschillende cases is ten aanzien van die procesbegeleider of verandermanager een aantal dingen gebleken. De *Tigers* zijn opgericht om binnen het ministerie collega's te helpen bij het oplossen van problemen. Doordat zij een opleiding hebben gevolgd zijn zij goed in staat om allerlei bijeenkomsten, sessies en trajecten te organiseren en daarbij handvatten te bieden bij het vinden van oplossingen voor allerlei problemen of vraagstukken. Zo beschikken zij over een groot arsenaal aan creatieve methoden. Deze creatieve methoden helpen de ambtenaren bij het vinden van alternatieve en wellicht betere oplossingen voor problemen en vraagstukken. Ook in het model van POV zijn een aantal creatieve methoden opgenomen. De *Tigers* laten zien dat ook in praktijk creatieve

methoden een goede manier zijn om te komen tot goede alternatieve oplossingen. Maar de verandermanager of procesbegeleider dient niet alleen te beschikken over de tools om het proces goed te begeleiden. Hij of zij dient ook het vertrouwen van de (gehele) organisatie te genieten. Bij de Erasmus Universiteit was sprake van een gecombineerd probleem. Enerzijds had men te maken met een structuurprobleem, anderzijds met een cultuurprobleem. Doordat men ook te maken had met een cultuurprobleem was het van groot belang dat de persoon die de reorganisatie zou gaan opzetten en leiden het vertrouwen binnen de organisatie had. Hoewel het natuurlijk altijd van belang is dat de veranderaar het vertrouwen van de organisatie krijgt, is het bij een cultuurprobleem extra belangrijk. In het model van POV dient bij de aanstelling van zowel de verandermanager als de leden van de parallelle organisatie dit in de gaten gehouden te worden.

Om dat vertrouwen te behouden is het daarnaast van belang dat de verandermanager (de procesbegeleider) zich neutraal opstelt. De *Tigers* van EZ faciliteren allerlei bijeenkomsten, sessies en trajecten. Hierbij dienen de *Tigers* zich neutraal op te stellen. Ook bij het model van POV is het van belang dat de verandermanager zich neutraal opstelt. Hij of zij is er puur en alleen voor om te zorgen dat het proces gladjes verloopt, maar heeft niets te maken met de inhoudelijke beslissingen. Die worden immers genomen door de parallelle organisatie. Ook bij het model van POV is het dan ook verstandig bij de selectie van de verandermanager erop te letten of hij of zij zich neutraal zal kunnen opstellen in de kwestie.

6.5.3 Samenstelling team

Uit de praktijk bij het ministerie van SZW bleek dat de samenstelling van het team dat zich met de verandering bezighoudt van belang is. Hoewel iedereen technisch gezien met iedereen zou moeten kunnen samenwerken, bleek dat in de praktijk iemand toch prettiger samenwerkt met de een dan met de ander. Bij het model van POV dient dan ook goed te worden nagedacht over de samenstelling van de parallelle organisatie. Men dient niet alleen inhoudelijk een goed team te vormen, maar ook qua persoonlijkheden dient het (enigszins) te klikken. Bij SZW hebben alle leden van het kernteam vervolgens een analyse op basis van het model van Insights gedaan. Hierdoor werd duidelijk wat voor type men was en wat de bijbehorende sterke en zwakke kanten waren. Doordat men elkaars sterke punten en valkuilen beter kende, was het mogelijk de taakverdeling beter aan te passen op de specifieke leden. Hierdoor verliep het proces gladder en gemakkelijker. In het model van POV kan een dergelijke analyse wellicht ook worden opgenomen. Hierdoor zal de parallelle organisatie ook beter beslagen ten ijs gaan.

6.5.4 Duidelijkheid en Vrijheid

Een van de dingen die bij meerdere cases naar voren kwamen was het belang van structuur. Vooral bij het Juxta-programma bleek dat het geven van duidelijkheid over de randvoorwaarden eigenlijk onontbeerlijk was voor het goed verlopen van het proces. Goede procesbegeleiding is daarbij, zoals eerder aangegeven, noodzakelijk. Maar ook het opstellen van duidelijke randvoorwaarden biedt de parallelle organisatie een kapstok waaraan de oplossing voor het probleem of vraagstuk kan worden opgehangen. In het model van POV was het opstellen van een dergelijk kapstok al opgenomen. De praktijk heeft dan ook laten zien dat deze stap inderdaad belangrijk is voor het gladjes en doelgericht verlopen van het veranderproces. De praktijk liet echter ook zien dat vrijheid noodzakelijk is. Door de parallelle organisatie inhoudelijk de vrijheid te geven, worden zij gestimuleerd om buiten de gebaande paden te treden. Parallelle organisaties dienen ingezet te worden wanneer de staande organisatie niet zelfstandig meer uit een probleem kan geraken. Door blinde vlekken kan het zijn dat de organisatie zelf de oplossing niet meer 'ziet.' Om te voorkomen dat de parallelle organisatie opgezadeld wordt met dezelfde blinde vlekken is het noodzakelijk dat zij inhoudelijk vrij is om te verkennen en onderzoeken wat zij nodig acht. Hierbij dient echter wel de structuur duidelijk te zijn aangegeven. Ofwel de top van de organisatie zet de grove lijnen uit en stelt de randvoorwaarden vast waaronder de parallelle organisatie dient te gaan werken, maar de parallelle organisatie vult de lijnen in. Hierbij dient zij de inhoudelijke vrijheid te krijgen om net zo ver voorbij hun neus te kijken als zij zelf nodig achten.

Ten slotte bleek bij het Juxta-programma dat de aanwezigheid van de Juxta's er niet alleen voor zorgden dat er uiteindelijk twaalf rapporten lagen, maar dat er ook binnen het korps een lichte mentaliteitsverandering was opgetreden. Door het Juxta-programma was vanuit de top een boodschap richting het korps gestuurd. Deze boodschap was dat creativiteit en opstandigheid gewaardeerd werden. Dat mensen niet bang hoefden te zijn hun ideeën bekend te maken en gewoon eens iets uit te proberen. De aanwezigheid van de Juxta's zorgde ervoor dat het zogenaamde 'blauwe denken' binnen het korps wat afnam.

6.5.5 Draagvlak en Medezeggenschap

In het model van POV stond het verzamelen van draagvlak aan het einde van het model. Het maakte deel uit van het sluitstuk van het model. In de praktijk bleek echter dat indien men met een oplossing wil komen die daadwerkelijk ook draagvlak krijgt aan het einde, men gedurende het gehele veranderproces regelmatig contact moet hebben met de betrokken werknemers. Bij het Juxta-programma hadden de Juxta's regelmatig persoonlijk contact met de betrokken korpsleden en werd hun mening gevraagd over het nut van de bedachte oplossing. Bij het opzetten van de directie Bedrijfsvoering werden niet alleen bijeenkomsten georganiseerd zodat alle betrokken werknemers de gelegenheid kregen om vragen te stellen en hun mening te geven, maar werd ook intensief overlegd met de zogenaamde Raad van Twaalf. Uit de praktijk kan geleerd worden dat men niet alleen aan het einde haar best moet doen om draagvlak te krijgen, maar dat men gedurende het gehele proces daar eigenlijk mee bezig moet zijn.

Dit is niet alleen belangrijk opdat men aan het einde minder 'moeite' moet doen om draagvlak voor het doorvoeren van de oplossing te krijgen, maar ook omdat het zorgt voor rust onder de werknemers. Bij de case van de Erasmus Universiteit bleek dat het behouden van rust onder de medewerkers cruciaal is voor het gladjes verlopen van een reorganisatie of verandering. Indien mensen het gevoel hebben dat zij totaal niet weten wat er gaat gebeuren met de organisatie, hun baan en henzelf ontstaat er onrust en chaos. Om dit te voorkomen is het van belang dat de werknemers goed op de hoogte worden gehouden. Goede communicatie naar de werknemers toe werd eigenlijk bij alles cases als bijzonder belangrijk ervaren. Een van de dingen die goed naar de werknemers gecommuniceerd dient te worden, is het tijdschema. Om ervoor te zorgen dat de rust blijft, is het wel nodig dat dit tijdschema ook gehaald wordt. Anders verliezen de werknemers hun vertrouwen erin en zal de onrust (wederom) toeslaan. Er dient dan ook tijd te worden ingebouwd voor het oplossen van vertraging. Die vertraging kan bijvoorbeeld worden opgelopen omdat de medezeggenschap niet gelijk een positief advies geeft. Bij meerdere cases bleek dat de medezeggenschap een belangrijke rol speelt. In veel gevallen (zeker bij grootschalige reorganisaties) dient de medezeggenschap betrokken te worden. Doordat de medezeggenschap ook haar mening mag (en soms moet) geven over bepaalde beslissingen kan het veranderproces langer duren. Hoewel de medezeggenschap altijd zal willen meepraten, dat is immers haar functie, bleek in de praktijk bij SZW dat niet alle medewerkers evenveel behoefte hebben aan meepraten of zelfs coproduceren van de verandering of reorganisatie. Vooral bij de uitvoerende medewerkers bleek een grote behoefte aan duidelijkheid over wat er allemaal ging gebeuren en weinig behoefte om zelf daarover mee te denken, praten of ontwikkelen.

In het model van POV dient dan ook met een aantal dingen rekening gehouden te worden. Namelijk dat communicatie richting de werknemers cruciaal is voor het behouden van rust en dat het tijdschema dat richting de medewerkers wordt gecommuniceerd ook daadwerkelijk haalbaar is en gehaald wordt. En dat draagvlak gedurende het gehele proces gezocht moet worden. Dit kan op verschillende manieren gebeuren, bijvoorbeeld door medewerkers actief te betrekken bij het veranderproces. Hierbij dient wel onthouden te worden dat niet iedere werknemer hier evenveel behoefte aan zal hebben. Bij het opzetten van dergelijke inspraak en coproductie zal dan ook goed naar de organisatie en haar medewerkers moeten worden gekeken om haar behoefte goed in te schatten. Ten slotte dient de medezeggenschap niet vergeten te worden. Vanuit

wettelijk oogpunt dient zij te worden betrokken. Voor al deze punten zal dan ook een plekje in het model van POV gevonden dienen te worden.

6.5.6 Creatieve methoden

Een belangrijk onderdeel van het model van POV wordt gevormd door het op een creatieve manier op zoek gaan naar een goede oplossing. Ook in de praktijk bleek dat daar regelmatig gebruik wordt gemaakt van creatieve methoden. Het Juxta-programma zelf kan vrijwel helemaal worden gezien als een creatieve manier om te zorgen voor een frisse wind in het korps. Maar ook de *Tigers* beschikken over een heel arsenaal van creatieve methoden om te komen tot creatieve (alternatieve) oplossingen. In beide gevallen zijn de opdrachtgevers en de organisaties enthousiast over de ervaringen met de creatieve methoden. De praktijk liet dus zien dat dit gedeelte van het model van POV dus niet alleen theoretisch, maar ook praktisch onderbouwd wordt.

Een ander onderdeel van het model van POV bleek in de praktijk wat minder realistisch en haalbaar. In het model van POV werd de parallelle organisatie ook gezien als een proeftuin. In die proeftuin kunnen nieuwe ideeën en oplossingen dan vrijelijk worden uitgetest zonder dat de staande organisatie daar last van heeft. In de praktijk is het echter soms onmogelijk om een nieuw idee of oplossing in een parallelle organisatie uit te proberen. Soms gaat het immers om een publieke taak die door de publieke organisatie dient te worden uitgevoerd, of gaat het om een oplossing voor iets wat alleen in de staande organisatie kan worden uitgevoerd of uitgetest. Gedurende het Juxta-programma is er (op kleine schaal) geëxperimenteerd met nieuwe ideeën of oplossingen. De politieorganisatie vormde als het ware een speeltuin waarin de Juxta's min of meer vrijelijk konden spelen met ideeën. Het is dan wellicht ook een idee om in het model van POV een tweede mogelijkheid tot experimenteren op te nemen. Namelijk dat men niet alleen in de 'proeftuin' van de parallelle organisatie kan experimenteren, maar dat dit ook mogelijk is in de 'speeltuin' van de staande organisatie. Ofwel de parallelle organisatie kan experimenteren in de parallelle organisatie of in de staande organisatie.

6.6 Wat zegt de literatuur over de lering die uit de praktijk getrokken kan worden?

De praktijkcases lieten zien dat een aantal aspecten uit het model van POV onderbouwd werden door de praktijk. Zo bleek bijvoorbeeld dat bij het Juxta-programma de hoge functie van de initiatiefnemer duidelijk invloed had gehad op de manier waarop het programma werd vormgegeven en de omstandigheden waaronder dat kon gebeuren. Dit liet zien dat degene die het probleem of in dit geval de oplossing op de agenda zet, inderdaad beschikt over (veel) macht. Daarnaast bleek ook dat het gebruiken van creatieve methoden ook in de praktijk (door de *Tigers*) wordt gezien als een methode om te komen tot nieuwe en (wellicht) betere oplossingen dan met de geijkte methoden. Uit de praktijk kwam echter ook een aantal nieuwe dingen. Met die nieuwe ideeën en ervaringen in het achterhoofd is het een goed idee om weer terug te gaan naar de literatuur. Wat zeggen de eerder gebruikte theorieën nu precies over deze uitkomsten? Worden die soms ook door de literatuur onderbouwd, maar is daar in een eerder stadium simpelweg aan voorbijgegaan? In dit hoofdstuk zullen de nieuwe opgedane ervaringen en uitkomsten in het licht van de eerder besproken theorieën worden bekeken. Vervolgens zal worden gekeken in hoeverre de praktijk ook (achteraf) onderbouwd wordt door de literatuur.

6.6.1 Het begin

Bij de *Tigers* was één van de randvoorwaarden dat de opdrachtgever duidelijk wist waarom hij of zij behoefte had aan een sessie of traject en wat men er mee wilde bereiken. Ook bij het model van POV is het van belang dat men aan het begin wel duidelijk voor ogen heeft wat men wil bereiken en waarom men eigenlijk aan een heel proces wil beginnen. In het model van POV is een dergelijke stap wel opgenomen, maar pas iets verder in het proces. Hier is een gedeelte van het DOR-model is opgenomen. Namelijk doelen stellen, organiseren en

realiseren. De eerste stap van het DOR-model is doelen stellen, ofwel 'wat willen/moeten we gaan bereiken?' (De Caluwé et al. 2002:24). Het DOR-model geeft geen verdere indicatie van wanneer de doelen precies gesteld moeten worden, maar het vormt wel de eerste stap in het proces. In het model van POV was ervoor gekozen deze stap pas te zetten nadat de welwillende mensen in de parallelle organisatie geplaatst zijn. Dit betekent dat men dus al een behoorlijk eind op weg is in het veranderproces en nog helemaal niet heeft nagedacht over waarom men eigenlijk aan dit hele proces begonnen is. Het is dan ook beter als de doelen meer aan het begin van het proces worden gesteld, namelijk direct nadat het probleem geagendeerd is en voordat men aan de bespreking gaat beginnen. Net zoals bij een bijeenkomst die door de *Tigers* gefaciliteerd zou worden, dient men ook voor die bijeenkomst nagedacht te hebben over het doel ervan. Later in het proces kan men dan deze doelen nog met de parallelle organisatie formaliseren in een definitief doel en missie.

In het derde onderdeel van het DOR-model, het realiseren, kan gekozen worden voor een improviserende, projectmatige of routinematige werkvorm. In het theoriegedeelte van deze scriptie is voor het model van POV gekozen voor improviserend of routinematig werken. Ten aanzien van improviserend werken schreven De Caluwé et al. (2002: 61) dat improviseren "voor het ogenblik bedenken en verrichten" is. Indien van te voren niet bekend is waarnaar gestreefd moet worden of op welke manier de doelen bereikt moeten worden, dient er improviserend gewerkt te worden. Als er projectmatig gewerkt wordt is tevoren al bepaald wat er bereikt moet worden en hoe dat bereikt moet worden (Ibid.:63). Eerder in de scriptie werd aangegeven dat er in het model van POV voor gekozen kon worden om improviserend of projectmatig te werken. De praktijk heeft echter laten zien dat het van groot belang is dat vooraf bekend is waar men eigenlijk naar toe wil en wat men wil bereiken. Improviserend werken valt hiermee dus af. Er kan dan ook gesteld worden dat er bij het model van POV (in principe) altijd projectmatig gewerkt dient te worden.

6.6.2 Samenstelling team

Bij de reorganisatie binnen SZW en specifiek bij het opzetten van de directie Bedrijfsvoering heeft men binnen het kernteam een analyse gemaakt op basis van het model van Insights. Eerder in deze scriptie ook verwezen naar het model van Insights. Clegg en Birch maakten in hun *Change Map* gebruik van het model van Insights. Dit model verdeelt de persoonlijkheden van mensen in twee attitudes (introvert en extrovert) en twee rationele functies (denken of voelen). Op basis van deze attitudes en rationele functies onderscheidt Insights vier persoonlijkheden (vier kleuren). Op basis van deze kleuren kan geschat worden wat voor soort bijdrage de medewerker zal leveren en hoe hij of zij samen zal werken (Clegg & Birch: 1998: 154). Eerder was ervoor gekozen om dit onderdeel niet op te nemen in het model van POV. Maar in de praktijk bleek dat een dergelijke analyse een waardevol hulpmiddel kan zijn en ervoor kan zorgen dat een team beter gaat samenwerken. Afhankelijk de manier waarop de leden van de parallelle organisatie aan het werk gaan (individueel zoals bij het Juxta-programma, of als een team zoals bij SZW), kan een dergelijke analyse dan ook een goede aanvulling vormen.

6.6.3 Duidelijkheid en Vrijheid

Verschillende praktijkcases lieten het belang van structuur zien. Bij het Juxta-programma werd het gezien als één ding waar zij meer aandacht aan hadden moeten besteden. En zowel binnen de EUR als SZW werd aangegeven dat het van belang is, dat er door de top een duidelijke structuur wordt gegeven, die dan vervolgens lager in de organisatie kan worden ingevuld. Het eerder genoemde DOR-model bestaat uit drie delen: doelen stellen, organiseren en realiseren. Bij het organiseren dienen volgens De Caluwé et al. (2002:30) de volgende zes aspecten met elkaar in balans te zijn: strategie, personeel, structuur, cultuur, systemen en managementstijl. Onder managementstijl worden de kenmerkende gedragkenmerken van het management verstaan. Uit de verschillende cases bleek dat het bij een veranderproces van belang is dat er vanuit de top een duidelijke structuur wordt gegeven, maar dat de inhoudelijke invulling lager in de organisatie gebeurt. Dat er een duidelijke structuur wordt geboden door het management van de staande organisatie, maar dat de

parallele organisatie geheel vrij is om de inhoud te bepalen. Voor het model van POV is het dan ook van belang dat er voor een dergelijke managementstijl wordt gekozen.

6.6.4 Draagvlak en Medezeggenschap

Uit de verschillende cases kwam een aantal dingen ten aanzien medewerkers, het verkrijgen van draagvlak onder hen en het (wel of niet) betrekken van hen bij de verandering, naar voren. Zo bleek bij verschillende cases dat er niet alleen aan het einde moet worden geprobeerd draagvlak te verwerven, maar dat dit gedurende het gehele veranderproces moet gebeuren. Vanuit de EUR kwam bijvoorbeeld naar voren dat voor het gladjes verlopen van het veranderproces het van belang is dat er rust onder de werknemers heerst. En dat communicatie en een goed tijdschema (waar men zich ook aan houdt) de sleutel tot die rust zijn. Ook kwam uit een aantal cases naar voren dat bij (zeker bij grote en ingrijpende) reorganisatie de medezeggenschap betrokken dient te worden. Ten slotte bleek bij de directie Bedrijfsvoering dat binnen de organisatie niet alle werknemers evenveel behoefte aan meepraten of coproductie aan de verandering hebben.

Eerder in deze scriptie is gekeken naar de theorie van het kleurdrukdenken van De Caluwé en Vermaak. Een aantal kleuren (blauw, groen en wit) besteden specifiek aandacht aan deze verschillende manieren van het betrekken van medewerkers bij de reorganisatie. Zo wordt er bij blauwdrukdenken bijvoorbeeld gesteld dat mensen of dingen alleen zullen veranderen indien er wordt geprobeerd alles zo stabiel mogelijk te houden, zo veel mogelijk complexiteit wordt weggenomen, men de stappen goed monitort en op basis daarvan gaat bijsturen (De Caluwé & Vermaak 2006:75). Een dergelijke visie sluit goed aan bij de lering die getrokken kan worden uit de EUR-case. Daaruit bleek dat het van belang was dat er rust binnen de organisatie bleef heersen, die rust kon alleen worden verkregen door duidelijkheid richting de werknemers te scheppen. Ofwel men kan alleen (goed) veranderen als er rust heerst en de omgevingscomplexiteit dus zo veel mogelijk kan worden gereduceerd. Bij groendrukdenken is het echter een randvoorwaarde voor verandering dat mensen worden gemotiveerd om nieuwe dingen te doen of te leren, maar dat zij ook in staat worden gesteld eigen leerdoelen te stellen en er samen wordt geprobeerd leersituaties te creëren (Ibid.:65). Een dergelijke visie op verandering sluit goed aan bij de aanpak binnen de directie Bedrijfsvoering. Zij hebben bijvoorbeeld 'SMAAK' georganiseerd om mensen te helpen zich bewust te worden van hun wensen en ambities ten aanzien van werk en baan. Bijvoorbeeld door het bieden van workshops of informatie over het opstarten van een eigen bedrijf (SZW 2008c). Ook in het licht van witdrukdenken kan de reorganisatie bij SZW worden gezien. Witdrukdenken stelt bijvoorbeeld dat bij een verandering moet worden aangesloten bij de 'roeping' van mensen, ruimte moet worden geboden voor energie en inspiratie en dat complexiteit kan worden geduïd (De Caluwé & Vermaak 2006:65). Het organiseren van 'SMAAK' had ook als doelstelling mensen te voorzien van nieuwe energie en inspiratie, hen te helpen bij het vinden van hun 'weg.' Mensen konden bijvoorbeeld ook doorgeven waar zij na de reorganisatie het liefst terecht wilden komen.

Tijdens de reorganisatie bij SZW en specifiek het opzetten van de directie Bedrijfsvoering kwam men er ook achter dat niet alle medewerkers evenveel behoefte hadden aan coproductie. Vooral uitvoerende medewerkers gaven aan voornamelijk behoefte te hebben aan duidelijkheid over henzelf en hun baan. Hoewel er in de eerder besproken theorie geen theorie is die dit voor 100% ondersteunt, zijn er wel overeenkomsten te vinden met de Innovatieadoptiecurve van Rogers. In deze theorie wordt een aantal verschillende type mensen onderscheiden die elk op een verschillend tempo een verandering of innovatie zullen accepteren. De zogenaamde *laggards* kijken naar het verleden en staan wantrouwend tegenover innovatie en verandering (Rogers 2003:284). De werknemers die geen behoefte hebben aan coproductie kunnen min of meer gezien worden als *laggards*. In tegenstelling tot bijvoorbeeld *opinion leaders* of *early adopters* hebben zij geen behoefte aan visie, uitdaging of vernieuwing. Zij zijn alleen op zoek naar zekerheid en bevestiging dat de vernieuwing hen niet zal treffen. Hoe eerder men een vernieuwing aan zal nemen, hoe meer men ook gezien kan worden als visionair en op zoek naar vernieuwing. De mate waarin werknemers willen coproduceren en

meepraten over de invulling van een vernieuwing kan hiermee ook uitgelegd worden. Immers degenen die graag mee willen praten over de verandering en daar zelfs aan mee willen produceren, hebben een visie die zij tentoon willen spreiden, zij hebben ideeën over de verandering en hebben wellicht al eens gedacht dat het tijd was voor verandering. Degenen die geen behoefte hebben om mee te produceren of praten gaven aan dat zij alleen behoefte hadden aan zekerheid. Zij zijn vergelijkbaar met de *laggards*. Ze hebben geen behoefte aan vernieuwing of visie en willen alleen zekerheid. De Innovatieadoptiecurve laat zien dat ten aanzien van het betrekken van medewerkers bij de verandering de behoefte tot coproductie vergelijkbaar is met de mate waarin zij de verandering zullen accepteren. Degenen die op zoek zijn naar vernieuwing en gezien kunnen worden als visionairs zullen graag willen meepraten en produceren en aan het andere eind van de Innovatieadoptiecurve bevinden zich de medewerkers die alleen behoefte hebben aan zekerheid en bevestiging dat zij en hun baan niet op de tocht staan. Er kan dan ook worden geconcludeerd dat wat men in de praktijk bij veranderingen deed of tegenkwam aansluit bij de theorie. Maar dat dit niet binnen één enkele theorie of visie gevonden kan worden. Men moet hiervoor verschillende kleuren combineren en ook andere theorieën gebruiken.

6.6.5 Conclusie

Uit de praktijk kwamen een aantal nieuwe dingen naar voren die van belang zijn bij veranderingen in publieke organisaties. Terugkijkend naar de literatuur kan geconcludeerd worden dat een aantal dingen inderdaad niet in de literatuur naar voren kwam. Zo was het bijvoorbeeld lastig om iets te vinden over het belang van de samenstelling van het team. Maar een aantal dingen waren wel goed terug te vinden binnen de eerder gebruikte theorie. Zo heeft men binnen de directie Bedrijfsvoering van SZW bijvoorbeeld een analyse gemaakt op basis van het model van Insights. In de literatuurstudie was ook aandacht besteed aan dit model, maar was het aanvankelijk niet als bijzonder nuttig ervaren voor het model van POV. Uit de praktijk blijkt nu dat het uitvoeren van een dergelijke analyse wel degelijk toegevoegde waarde heeft. Het is dan is ook een goed idee om in parallele organisaties waarin de leden veel samen zullen moeten werken een dergelijke analyse uit te voeren. Dan weet men van te voren wat men van elk lid kan verwachten qua samenwerking en wat zijn of haar valkuilen zijn.

Door het terugkoppelen van de lering die uit de praktijk getrokken kan worden aan literatuur werd wederom duidelijk dat veranderen in de praktijk niet past binnen één model. Een aantal aspecten van verandering en het betrekken en omgaan met medewerkers bleek bijvoorbeeld aan te sluiten bij maar liefst drie kleuren van de theorie van De Caluwé en Vermaak. En een ander praktijkpunt kon min of meer verklaard worden door de Innovatieadoptiecurve. Van te voren was bedacht dat de praktijk weerbarstig was en daarom niet in één enkel model gevat kon worden. In de praktijk bleek dit dus ook te kloppen en waren er meerdere theorieën nodig om de extra lering uit te praktijk (enigszins) af te kunnen dekken.

7. Het model van Parallele Organisatieverandering

In het eerste hoofdstuk van deze scriptie werd de volgende hoofdvraag gepresenteerd: *Hoe kunnen vigerende theorieën het (te ontwikkelen) model van Parallele Organisatieverandering onderbouwen en aanvullen?* Aan het einde van deze scriptie kan geconcludeerd worden dat in de eerste hoofdstukken van deze scriptie een uitgebreide literatuurstudie is verricht naar verschillende vigerende theorieën over het genereren van oplossingsrichtingen, het opzetten van (parallele) organisaties en organisatieverandering en verandermanagement. Vervolgens is op basis van deze theorieën een procesaanpak ontwikkeld. Omdat het toen een puur theoretisch model was is er vervolgens naar een aantal veranderprocessen in de praktijk gekeken. Door goed naar de praktijk te kijken konden een aantal dingen geleerd worden. Die dingen konden het model van POV verbeteren. Vervolgens is de lering die getrokken kon worden uit de praktijk weer teruggekoppeld naar de eerder besproken literatuur. Hiermee is een gedeelte van de lering die getrokken kon worden uit de praktijk ook afgedekt door de literatuur. In dit laatste hoofdstuk zijn we dan ook aangekomen bij het definitief opstellen van het model van Parallele Organisatieverandering. Eerst zal worden beschreven waarom en wanneer een organisatie gebruik zou moeten of kunnen maken van POV. Vervolgens zal ter verduidelijking een schematische weergave van het model van POV getoond worden. Vervolgens zal het model van POV daadwerkelijk worden beschreven.

7.1 Waarom en wanneer kiezen voor POV?

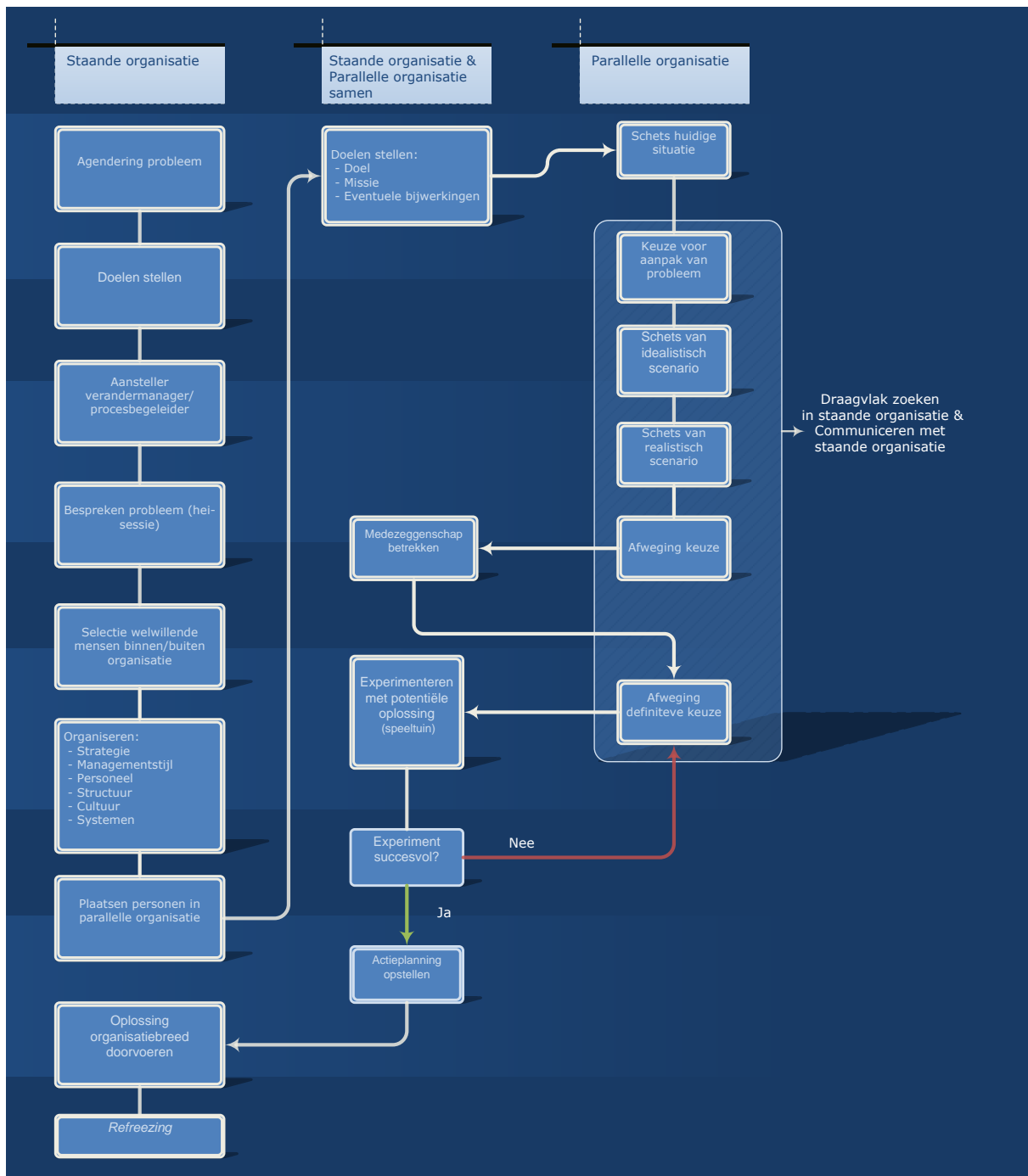
Organisaties, zowel binnen als buiten de publieke sector, worden continu geconfronteerd met een veranderende omgeving. Door de hoge mate van complexiteit en verandering van de huidige maatschappij worden organisaties ook gedwongen hierin mee te gaan. Of het nu gaat om het aanpassen van het ICT-systeem aan de komst van Blackberry's of het scheppen van mogelijkheden tot thuiswerken, organisaties bevinden zich continu in een staat van verandering. Veel organisaties worden echter ook gekenmerkt door verstarring of verkokering. De organisatie zit als het ware gevangen in het eigen denkkader en kan niet verder kijken dan dat haar eigen neus lang is. In een dergelijke situatie is men alleen in staat om met de voor hen geëigende methoden de organisatie te veranderen. In sommige gevallen zijn die geëigende methoden echter niet afdoende om te zorgen voor een oplossing of een betere aansluiting met de omgeving. In een dergelijke situatie zijn frisse blikken, inspiratie en prikkeling onontbeerlijk. Door de verstarring is men niet in staat deze prikkeling zelfstandig op te roepen. Hiervoor kan een parallele organisatie in het leven worden geroepen. Deze parallele organisatie kan zich geheel wijden aan het oplossen van probleem. En kan met een frisse en open blik van buiten (de organisatie) naar binnen kijken. Doordat zij niet met dezelfde ogen kijkt als de staande organisatie is het mogelijk om andere oplossingen en mogelijkheden te zien. Door daarnaast te werken met creatieve methoden zal de uitkomst van haar zoektocht naar oplossingen anders zijn dan dat men in de staande organisatie zelf had kunnen vinden. De staande organisatie fungeert hierbij als een speeltuin voor de parallele organisatie. Zij dient hier vrij rond te kunnen dartelen en mogelijk ook met (verschillende) oplossingen te experimenteren. Door op kleine schaal al direct binnen de staande organisatie of in de eigen parallele organisatie te experimenteren kan worden gekeken of de oplossing wel daadwerkelijk een oplossing biedt voor het gevonden probleem. Hierdoor wordt ook binnen de staande organisatie het draagvlak voor de gevonden oplossing groter. Men weet immers of het werkt of niet.

Kortom het model van POV is een handige methode die gebruikt kan worden indien een organisatie zo verward is, dat zij zichzelf niet meer eigenhandig uit een situatie kan redden. Doordat de parallele organisatie wel beschikt over een frisse blik kunnen alternatieve oplossingen gevonden worden. Daarnaast bleek in de praktijk dat de aanwezigheid van een parallele organisatie ook binnen de staande organisatie voor minder verstarring zorgt. Niet alleen de output van de parallele organisatie zorgt dus voor verandering, maar ook de aanwezigheid van de parallele organisatie zelf. Er is dus sprake van een dubbele werking.

7.2 Het model van POV

Het model van POV bestaat uit een aantal stappen of fases. In figuur 15 staat het model van POV schematisch weergegeven. Hoewel de stappen als zeer strikt kunnen worden ervaren, is het slechts een manier om een vloeiend proces in hapklare brokjes op te delen. In de praktijk zullen sommige stappen dan ook niet chronologisch worden genomen, maar parallel naast elkaar worden genomen. Sommige stappen zullen door de staande organisatie worden uitgevoerd, anderen door de parallelle organisatie en sommige stappen zullen door beide genomen (moeten) worden. De kolommen geven aan welke stap door welke partij genomen wordt.

15 Procesaankpak van Parallele Organisatieverandering



In figuur 15 staat het model van POV schematisch weergegeven. Dit figuur geeft echter slechts een schematische weergave van het proces. Bij een veranderproces dient men echter niet alleen te weten wie wanneer welke stap moet zetten, maar ook wat die stap precies inhoudt en wat bij het nemen van die stap in het achterhoofd gehouden dient te worden. De schematische weergave van het model van POV is alleen dan ook onvoldoende. In de komende subparagrafen zal elke stap uit het model van POV dan ook worden beschreven.

7.2.1 Agendering

Agendering vormt de eerste stap in elk veranderproces, parallel of niet. In deze fase wordt immers door iemand in de staande organisatie een algemeen organisatorisch probleem gedefinieerd. Wat inherent betekent dat er een wens tot verandering is (Rogers 2003:422). Agendering hoeft niet letterlijk te betekenen dat het tijdens een vergadering als punt op de agenda wordt gezet, maar wel dat de kwestie, het probleem of de oplossing binnen de organisatie duidelijk kenbaar wordt gemaakt. Pas nadat het probleem op de agenda staat of binnen de organisatie 'officieel' kenbaar is gemaakt, kan tot actie worden overgegaan en een veranderproces worden ingezet. Degene die de kwestie of oplossing als eerste op de agenda zet, heeft veel invloed. Enerzijds heeft hij of zij invloed op de allereerste definitie van het probleem of oplossing, maar daarmee ook op het verloop van het veranderproces. Deze macht is wel functiegerelateerd. Indien degene die het probleem beschikt over een hoge functie binnen de organisatie zal het sneller worden opgepakt en uitgevoerd dan als het is geagendeerd door iemand met een lage functie binnen de organisatie.

7.2.2 Doelen stellen

Nadat een kwestie op de agenda is gezet, is het van belang dat er door de (top van de) organisatie goed wordt nagedacht wat men eigenlijk wil bereiken. Waarom willen ze goed naar een bepaalde kwestie gaan kijken? Waarom verdient het de aandacht? Wat hoopt men na de bespreking precies bereikt te hebben? Hoe ziet men de toekomst ten aanzien van deze kwestie? Ofwel men dient een globaal doel ten aanzien van de kwestie te hebben. Het is van belang dat men een doel heeft gesteld, omdat anders een proces wordt ingezet waarvan het doel onbekend is. De kans is dan groot dat het veranderproces ontransparant en mistig wordt. De mate van concreetheid van deze doelen kan per probleem verschillen, maar men dient wel scherp te hebben waarom er behoefte is aan verandering en wat men precies op de korte termijn verwacht. Hoe dit bereikt dient te worden hoeft natuurlijk niet duidelijk te zijn, men dient alleen te weten waar men met de kwestie en de organisatie precies heen wil.

7.2.3 Aanstellen van de verandermanager/procesbegeleider

Als men goed voor ogen heeft wat men de komende tijd wil gaan bereiken is het tijd om een verandermanager of procesbegeleider aan te stellen. Deze persoon zal aanvankelijk de rol vervullen van procesbegeleider of facilitator tijdens de bijeenkomst (zie 7.2.4). Deze persoon kan ervoor zorgen dat de geplande sessie goed verloopt en ook constructief is. Indien men tijdens de bijeenkomst besluit dat een snelle oplossing niet voorhanden is, maar men daadwerkelijk een (parallel) veranderproces gaat opzetten, kan deze persoon ook fungeren als verandermanager en procesbegeleider van de parallelle organisatieverandering. Hij of zij wordt dan aangesteld om het gehele veranderproces te begeleiden en te faciliteren. Hij of zij heeft geen echte invloed op de precieze inhoud van het veranderproces. Deze rol is weggelegd voor de parallelle organisatie. Het gladjes verlopen van het veranderproces en het scheppen van de voorwaarden hiervoor is de taak van de verandermanager. Het is van belang dat de gekozen persoon over een aantal dingen beschikt. Zo is het (vooral bij een cultuurprobleem) van belang dat hij of zij over het vertrouwen binnen de organisatie beschikt. Zonder vertrouwen zal men zijn adviezen maar moeilijk accepteren. Daarnaast is het van belang dat hij of zij zich neutraal kan opstellen en zijn of haar eigen mening buiten beschikking kan laten.

7.2.4 Bespreken van het probleem (hei-sessie)

Vervolgens dient het probleem, gefaciliteerd door de procesbegeleider, binnen de organisatie besproken te worden met alle betrokken partijen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren tijdens een zogenaamde hei-sessie. Tijdens een dergelijke sessie zullen de gedreven (en welwillende) mensen zich hoogstwaarschijnlijk snel manifesteren. Hierdoor kan een basis worden gelegd voor de selectie van de personen voor in de parallelle organisatie. Het is van groot belang een dergelijke bijeenkomst of bijeenkomsten te beleggen. Op dit moment kan men namelijk besluiten of het daadwerkelijk nodig is om een verandertraject in te gaan zetten. En zo ja, of een parallelle aanpak wellicht geschikt is. Wellicht is het probleem niet zo ingewikkeld als men vooraf voor ogen had en wordt tijdens de bijeenkomst al een oplossingsrichting zichtbaar. Indien dit het geval is worden de verder stappen van het model van POV natuurlijk overbodig en kan men direct beginnen met het opzetten van een actieplanning en kan men vervolgens de oplossing doorvoeren. Indien echter blijkt dat een vervolgtraject door de aanwezigen als noodzakelijk wordt gezien en men ook het gevoel heeft dat de staande organisatie niet zelfstandig tot een goede oplossing kan komen, zal de procesbegeleider de rol van verandermanager op zich nemen, of eventueel een nieuwe verandermanager worden aangesteld. Vervolgens kan men naar door naar stap vijf, het signaleren van welwillende mensen binnen of buiten de organisatie.

7.2.5 Selectie van welwillende mensen binnen/buiten de organisatie

De vijfde fase van het model van POV bestaat uit de selectie van welwillende mensen binnen of buiten de organisatie. De staande organisatie en de verandermanager selecteren gezamenlijk de mensen die plaats zullen nemen in de parallelle organisatie. De mensen zullen worden geselecteerd op basis van een aantal belangrijke kenmerken. In de parallelle organisatie dienen mensen te worden geplaatst die gezien kunnen worden als *innovators*, mensen die zich van nature aangetrokken voelen tot vernieuwing en verandering en die niet bang zijn voor een beetje tegenslag en onzekerheid (Rogers 2003:282,283). Hoewel het van belang is dat de individuen gemotiveerd zijn, is het ook van belang dat de parallelle organisatie als geheel goed zal functioneren. Het is daarom van belang dat de verschillende leden van de parallelle organisatie ook goed bij elkaar passen. Er dient daarom ook goed te worden gekeken naar de persoonlijkheden van de verschillende potentiële leden en de mate waarin die elkaar zullen aanvullen of in de weg zullen zitten. Om dit goed in te kunnen schatten is het een goed idee om een analyse uit te voeren op basis van het model van Insights. Hierdoor kan worden geschat wat voor bijdrage het potentiële lid zal leveren en hoe hij of zij precies zal samenwerken (Clegg & Birch 1998:154).

Er kan worden gekozen voor mensen vanuit de staande organisatie of juist van buiten de organisatie. Voor elke optie zijn zowel voor- als nadelen te bedenken. Het aantrekken van externe mensen heeft als voordeel dat de leden de situatie met een frisse blik zullen bekijken. Zij zijn als het ware nog niet 'besmet' met de ziektes die binnen de organisatie wellicht heersen. Daarnaast vormen zij ook een nieuwe bron van kennis en ervaring, die wellicht nog niet in de organisatie aanwezig was. Daarentegen kan er ook voor worden gekozen gebruik te maken van interne mensen. Dit heeft als grote voordeel dat zij goed op de hoogte zijn van het reilen en zeilen binnen de organisatie en het specifieke werkkterrein van de organisatie. Deze kennis zou heel goed van pas kunnen komen bij het zoeken naar de oplossing. Daarnaast is er ook meer bekend over de persoonlijkheden van de potentiële leden waardoor de kans op een goed team toeneemt. Een combinatie van interne en externe personen heeft als voordeel dat zowel nieuwe, frisse kennis kan worden aangetrokken, maar men ook beschikt over diepgaande kennis over het probleem. Een combinatie van interne en externe mensen vormt dan ook de meest ideale samenstelling. Er zal echter per situatie moeten worden gekeken. Indien er bijvoorbeeld sprake is van een zeer specialistisch en organisatiespecifiek probleem is het wellicht beter om te kiezen voor een compleet intern team. Terwijl het bij een extreem verstarde organisatie beter is om te kiezen voor een compleet extern team. Afhankelijk van het specifieke probleem kan er voor worden gekozen om aan de selectie ook bepaalde eisen ten aanzien van kennis te verbinden. Bijvoorbeeld mensen met een

(opleidings)achtergrond die aansluit bij het werkterrein of juist met een compleet ongerelateerde achtergrond, zodat men echt nieuwe kennis en frisse blikken de organisatie binnenhaalt.

7.2.6 Organiseren

Voordat de geselecteerde mensen in de parallelle organisatie plaats kunnen nemen dienen door de staande organisatie en de verandermanager de randvoorwaarden te worden opgesteld. Hoewel het van belang is dat de parallelle organisatie zich vrij kan bewegen en zo min mogelijk barrières worden opgeworpen, is het ook van belang dat er wel enkele randvoorwaarden worden opgesteld. Ofwel voordat de organisatie van start kan, is het van belang dat er eerst het een en ander wordt georganiseerd. Dit organiseren bestaat uit meerdere onderdelen. Een aantal onderdelen van het organiseren zullen nu al door de verandermanager en de staande organisatie worden uitgevoerd, een aantal andere onderdelen zullen later samen met de parallelle organisatie worden uitgevoerd.

Het organiseren bestaat uit een aantal onderdelen: strategie, managementstijl, personeel, structuur, cultuur en systemen. Om een goed functionerende organisatie te krijgen dienen al deze zes onderdelen met elkaar in balans te zijn (De Caluwé et al. 2002:30). De verandermanager dient (ondersteund door de staande organisatie) duidelijk op papier te zetten wat voor managementstijl vanuit de staande organisatie richting de parallelle organisatie en omgekeerd gehanteerd zal worden. Daarnaast dient te worden beschreven met wat voor personeel men in de parallelle organisatie te maken heeft (kenmerken en vaardigheden) en wat de structuur van de parallelle organisatie precies zal gaan zijn (Ibid.). Er dient bijvoorbeeld te worden afgesproken wat de rol en taak van elk lid binnen de parallelle organisatie zal gaan zijn. Indien ervoor is gekozen om gebruik te maken van interne medewerkers dient er opgeschreven te worden hoeveel tijd de werknemer zal krijgen voor de parallelle organisatie en wat er met zijn of haar reguliere taken in de staande organisatie zal gebeuren. Ook de vormgeving van de cultuur binnen de parallelle organisatie is van belang, welke gemeenschappelijke waarden, normen en gedrag heeft men binnen de groep? (Ibid.). Het is echter bijzonder lastig om van tevoren aan te geven wat voor soort cultuur er binnen een organisatie dient te zijn. Men kan er echter vooraf wel alles aan doen om ervoor te zorgen dat bepaalde barrières die kunnen voorkomen dat een bepaalde cultuur ontstaat weggenomen worden. Bijvoorbeeld door afspraken te maken over de gewenste transparantie en vooraf al bijeenkomsten en terugkoppelmomenten in te plannen. Ten slotte is het van bijzonder groot belang dat de systemen, ofwel de procedures en regels, worden vastgelegd. Dit is van groot belang omdat het een grote invloed heeft op het dagelijks functioneren van de parallelle organisatie. Zonder duidelijke regels en afspraken zal de organisatie een losgeslagen schip zijn wat doelloos ronddobbert. Er dient dan ook duidelijkheid te zijn over wat de parallelle organisatie bijvoorbeeld op welk moment moet terugkoppelen naar de staande organisatie, wat de hoeveelheid macht en inspraak van de staande organisatie is (wat mag zij vetoën?), wat mag de parallelle organisatie zelf besluiten uit te voeren en is er een budget voor ja of nee? Et cetera. Ook kan het in sommige gevallen noodzakelijk zijn beperkingen op te leggen ten aanzien van het verspreiden van informatie.

7.2.7 Plaatsen van geselecteerde mensen in parallelle organisatie

Als alle mensen zijn geselecteerd voor de parallelle organisatie worden ze officieel door de verandermanager in de parallelle organisatie geplaatst. De parallelle organisatie zal op een projectmatige basis gaan werken. De parallelle organisatie gaat op dat moment als het ware van start. Maar er zal niet direct worden begonnen met het zoeken naar een oplossing voor het probleem of de kwestie. Eerst zal men een aantal 'formaliteiten' samen met de staande organisatie moeten doorlopen om ervoor te zorgen dat het proces glad verloopt.

7.2.8 Doelen stellen

Omdat direct in de beginfase van het veranderproces al globale doelen zijn opgesteld, hoeft men pas later in het proces de specifieke doelen te omschrijven. De verandermanager (ondersteund door de staande organisatie) en de parallelle organisatie stellen samen de doelen vast. In deze fase is het stellen van doelen dan

ook minder globaal dan aan het begin van het veranderproces. Nu dient men zich ten eerste af te vragen wat men wil en eventueel moet bereiken. Het antwoord op deze vraag dient te worden vastgelegd in de missie van de parallelle organisatie. De missie omschrijft kort en krachtig wat de parallelle organisatie precies wil gaan betekenen en bereiken voor de staande organisatie en haar medewerkers, klanten, doelgroepen en andere belanghebbenden (De Caluwé et al. 2002:24). Het opstellen van de missie is niet alleen van belang omdat het duidelijkheid schept, maar ook omdat het de parallelle organisatie zal helpen de wensen en ambities van de deelnemers binnen de parallelle organisatie boven tafel te krijgen. Nadat de missie is vastgesteld door de parallelle organisatie is het van belang de doelen te stellen. De doelen worden afgeleid uit de missie en geven aan welke situatie er op een bepaald tijdstip bereikt moet zijn (Ibid.:27). Hierbij kan gekozen worden voor een SMART of een MAGIE doel afhankelijk van de aard van het type probleem (technisch vs. sociaal). Bij het vaststellen van de missie en het doel dient men goed na te denken over eventuele bijverschijnselen. Bijvoorbeeld of wat door de één wordt gezien als het doel van de organisatie niet door een ander als een middel wordt gezien om een ander doel te bereiken. Als de doelen helemaal gesteld zijn gaat de parallelle organisatie definitief van start.

7.2.9 Verkenning en schets huidige situatie

Als eerste stap na de 'kick-off' dient de parallelle organisatie eens goed naar de huidige situatie te gaan kijken. Ze dient de staande organisatie en de kwestie waarvoor zij in het leven is geroepen grondig te bekijken en zich te 'verbazen' over wat er allemaal gebeurt en speelt. Voordat men een oplossing kan gaan bedenken, is het van groot belang dat de parallelle organisatie eerst een goed beeld krijgt van wat er nu allemaal speelt. Aan het einde van deze fase komt de parallelle organisatie met een schets van de huidige situatie. Tijdens de verkenning wordt niet alleen gekeken naar de interne situatie bij de staande organisatie, maar ook naar de externe situatie (Yaram in Bennis et al. 1976:272). Er wordt gekeken met welke externe gebieden er gecommuniceerd wordt en wat men, extern, voor verwachtingen heeft van de staande organisatie (Ibid.). Daarnaast wordt er gekeken wat de interne identiteit van de organisatie is, wat de interne verwachtingen van de organisatie zijn en hoe men intern met elkaar communiceert (Ibid.). Ten slotte wordt er gekeken wat voor transacties er vanuit de organisatie met gebieden buiten de grenzen van het systeem plaatsvinden (Ibid.).

7.2.10 Zoeken naar draagvlak binnen en communicatie met staande organisatie

Het zoeken naar draagvlak binnen de organisatie en het communiceren met de staande organisatie is iets wat vanaf dit punt continu zal moeten gebeuren. De parallelle organisatie zal regelmatig contact moeten hebben met de mensen op de vloer. Deze communicatie is noodzakelijk vanwege meerdere redenen. Ten eerste kan een (grootschalige) reorganisatie of verandering een bijzonder grote impact op de organisatie hebben en zorgen voor veel onrust onder de medewerkers binnen de staande organisatie. Om deze onrust te voorkomen is het van belang dat de medewerkers regelmatig op de hoogte worden gehouden van wat er allemaal in de parallelle organisatie gebeurt. De parallelle organisatie moet geen ivoren toren zijn, maar laag in de organisatie zitten. Daarnaast is het van belang dat er veel contact met de mensen op de vloer is. Zij bevinden zich immers op de plek waar de verandering plaats dient te vinden. Het dan is ook belangrijk dat de parallelle organisatie de inhoudelijke lijnen wel uitzet, maar veel overlegt en communiceert met de staande organisatie over de specifieke invulling van die lijnen. Door het veelvuldige contact zorgt men er tevens voor dat het draagvlak voor de verandering verhoogd wordt. Hierdoor wordt de invoering uiteindelijk vergemakkelijkt.

Een aantal kleuren (blauw, groen en wit) besteden specifiek aandacht aan deze verschillende manieren van het betrekken van medewerkers bij de reorganisatie. Zo wordt er bij blauwdrukdenken bijvoorbeeld gesteld dat mensen of dingen alleen zullen veranderen indien er wordt geprobeerd alles zo stabiel mogelijk te houden, zo veel mogelijk complexiteit wordt weggenomen en men de stappen goed monitort en op basis daarvan gaat bijsturen (De Caluwé & Vermaak 2006:75). Bij groendrukdenken is het echter een randvoorwaarde voor verandering dat mensen worden gemotiveerd om nieuwe dingen te doen of te leren, maar dat zij ook in staat worden gesteld eigen leerdoelen te stellen en er samen wordt geprobeerd leersituaties te creëren (Ibid.:65).

Witdrukdenken stelt bijvoorbeeld dat bij een verandering moet worden aangesloten bij de 'roeping' van mensen, ruimte moet worden geboden voor energie en inspiratie en dat complexiteit kan worden geduïd (De Caluwé & Vermaak 2006:65). Een combinatie van deze drie kleuren kan als handvat worden gebruikt bij het communiceren met de staande organisatie en het vergaren van draagvlak.

7.2.11 Keuze voor aanpak probleem

De parallelle organisatie dient een duidelijke aanpak voor het probleem te kiezen. Er is een aantal verschillende aanpakken waaruit gekozen kan worden. Doordat de parallelle organisatie al veel met de staande organisatie dient te communiceren en haar ook actief moet betrekken bij het proces, ligt het voor de hand om te kiezen voor *'joint problem solving.'* Bij *'joint problem solving'* wordt uitgegaan van participatie in plaats van het opleggen van veranderingen of volgen van bepaalde aangeleerde routines of vaardigheden. Tevens kan er door *joint problem solving* uit een grotere kennisbron worden getapt en kan er daardoor van de medewerkers meer medewerking, betrokkenheid, vertrouwen en begrip worden verwacht (Rodgers 2007:5). Hierdoor is deze aanpak erg geschikt voor een probleem waarbij men kennis en informatie vanuit de hele organisatie nodig heeft om het probleem op te lossen en de oplossing uit te voeren. De verschillende aanpakken (*management edict, education & training, joint problem solving, informal coalitions*) kunnen echter overlappen. Er kan dus voor een gecombineerde aanpak met *'joint problem solving'* gekozen worden. *'Education and training'* is een aanpak die gebruikt kan worden om medewerkers volledig betrokken te krijgen bij de kernboodschap en om hen gedeelde waarden, houdingen en gedrag aan te leren. En kan tevens aan het einde van het veranderproces worden gebruikt om de situatie weer te bevriezen (Ibid.:5,6). Dit is bijvoorbeeld een aanpak die goed gebruikt kan worden indien men gekozen heeft voor een oplossing waarbij het van groot belang is dat de medewerkers hun geïnternaliseerde gedrag en gewoontes afleren en vervangen door het gewenste gedrag en gewoontes. *Management edict* is een aanpak waarbij de oplossing top-down wordt opgelegd. De laatste optie is die van *informal coalitions*. Bij deze methode wordt het veranderproces gezien als een dynamisch, complex en veranderend en onvoorspelbaar proces en is sprake van verandering door de samenklontering van mensen rond bepaalde thema's die voortkomen uit spontaan ontstane informele netwerken of gesprekken binnen en buiten de organisatie en wordt het dus gekenmerkt door een ongedwongen sfeer (Ibid.). Juist door de onderdelen uit elke stijl te pakken, wordt er een sterke aanpak gesmeed.

7.2.12 Schets van idealistisch scenario

Nadat de parallelle organisatie zich uitgebreid heeft verdiept in de huidige situatie waarin de organisatie zich bevindt is het tijd om te gaan uitzoeken wat men nu eigenlijk zou willen doen en veranderen. De situatie waar de staande organisatie zich nu bevindt is onwenselijk, maar wat zouden ze nu (idealistisch gezien) eigenlijk willen? De parallelle organisatie gaat op basis van de externe verwachtingen en interacties, interne identiteit, verwachtingen en interacties en de transacties met gebieden buiten de grenzen van het systeem een schets maken van een idealistisch scenario (Yaram in Bennis et al. 1976:272). De parallelle organisatie moet zich hierbij niet laten afremmen door wat er daadwerkelijk mogelijk is, maar omschrijven wat men zou doen als letterlijk alles mogelijk was. Door een schets te maken van een idealistisch scenario haalt men gelijk boven tafel wat men eigenlijk na zou willen streven, of dit nu reëel is of niet. Door alle wensen scherp te krijgen leert men niet alleen wat iedereen, in zijn hart, eigenlijk zou *willen*, maar is het tevens een manier om tot alternatieve en creatieve oplossingen te komen, waar men voorheen wellicht niet eens aan had gedacht. Het schetsen van een idealistisch scenario is dus niet alleen noodzakelijk om te achterhalen wat de verborgen wensen van iedereen zijn, maar ook een methode voor *out of the box thinking*. Wat zou een oplossing zijn voor het probleem als alles mogelijk was? Ofwel wat zou Croesus doen? (Nalebuff & Ayres 2003:16,17). Voor het schetsen van een dergelijk idealistisch scenario is natuurlijk contact en overleg met de staande organisatie onontbeerlijk. Zij moet immers aan de parallelle organisatie doorgeven wat zij het allerliefste zou willen. De parallelle organisatie kan hier vervolgens mee aan de slag gaan.

7.2.13 Schets van realistisch scenario

Nadat men heeft gekeken wat idealistisch gewenst is, dient men te gaan kijken wat realistisch mogelijk is. Ofwel de parallelle organisatie gaat op basis van de externe en interne verwachtingen, communicatie, identiteit en transacties met de gebieden buiten de grenzen van het systeem, een schets van een realistisch scenario maken (Yaram in Bennis et al. 1976:272). Hierbij wordt gekeken wat er binnen de huidige kaders allemaal mogelijk is. Sommige oplossingen zijn met de huidige mogelijkheden en middelen helemaal niet mogelijk. Sommige oplossingen kunnen bijvoorbeeld technisch onmogelijk te realiseren zijn. Het is dan ook van belang een scenario te schetsen wat wel haalbaar is. Hierbij dient de parallelle organisatie drie vragen te beantwoorden. Ten eerste dient men zich af te vragen waarom voel jij mijn pijn niet? (Nalebuff & Ayres 2003:14). Ofwel heeft de potentiële oplossing wellicht negatieve gevolgen voor andere mensen of organisaties? En als dit het geval is, zou men dan wel voor deze oplossing moeten kiezen? Ten tweede dient men zich af te vragen of de gevonden oplossing eventueel ook ergens anders kan helpen of dat er wellicht een oplossing voor een ander probleem is, dat ook in deze situatie uitkomst kan bieden. Ten slotte dient men zich af te vragen of omdraaien zou helpen (Ibid.). Door een bepaalde oplossing bijvoorbeeld aan te passen is het wellicht wel een goede oplossing voor deze kwestie. Het is van groot belang dat men gezamenlijk binnen de parallelle organisatie tot een realistisch scenario komt. Het moet dus door alle partijen binnen de parallelle organisatie realistisch worden geacht. Men dient dus te zoeken naar consensus over wat realistisch haalbaar is. De complete parallelle organisatie dient gezamenlijk te komen met een schets van wat de parallelle organisatie als een realistisch scenario ziet.

7.2.14 Afweging keuze

In deze fase dient de parallelle organisatie een afweging te maken tussen het idealistische en realistisch scenario. Hoewel het idealistische scenario wellicht niet haalbaar zal zijn, kan het zijn dat er oplossingen voor het probleem bedacht zijn, die bij nader inzien haalbaarder zijn dan dat men aanvankelijk dacht. Men confronteert in deze fase dus idealistische met het realistische scenario en kiest hierbij definitief voor een bepaalde oplossing. Wellicht zijn er enkele onderdelen van het idealistische scenario die onder bepaalde voorwaarden wel mogelijk zijn of een compleet nieuw licht op de zaak werpen en daardoor andere, realistische, mogelijkheden laat zien. Tijdens deze fase en eventueel de twee hiervoor liggende fases is het van belang dat de staande organisatie niet volledig wordt buitengesloten. Zij dienen, enigszins, op de hoogte gehouden te worden van wat er allemaal gaande is. Dit om te voorkomen dat de geselecteerde oplossing als donderslag bij heldere hemel komt.

7.2.15 Betrekken van medezeggenschap

Alvorens de parallelle organisatie definitief de knoop kan doorhakken, is het van groot belang (en vaak een vereiste) dat de medezeggenschap inspraak krijgt. Zij dient de voorgenomen oplossing te zien en haar mening daarover te geven. Hierbij dient de parallelle organisatie zich bij het presenteren van de gevonden oplossing af te vragen of de gevonden oplossing wel op de achterkant van een envelop past (Eisner 2005:93). Ofwel kan de gevonden oplossing wel kort en krachtig worden uitgelegd en omschreven? Zo niet, dan moet men ervoor zorgen dat dit wel kan, anders wordt het bijzonder lastig om er draagvlak voor te vinden. Men zal immers niet zo snel een oplossing accepteren als men die niet eens begrijpt. Indien de medezeggenschap een positief advies geeft kan men door men de volgende stap. Indien de medezeggenschap een negatief advies geeft, zal dit met hen besproken moeten worden en de problemen geïnventariseerd. Het kan betekenen dat de parallelle organisatie teruggaat naar de tekentafel, maar afhankelijk van de steun van de top van de staande organisatie (en de wettelijke mogelijkheden) kan er ook voor worden gekozen de verandering door te zetten.

7.2.16 Afweging definitieve keuze

Indien de medezeggenschap een positief advies heeft gegeven, kan de parallelle organisatie verder met het veranderproces. Zij kan dan definitief de keus maken voor een bepaalde oplossing. Zo nodig worden enkele

aanpassingen gemaakt en vervolgens kan de parallelle organisatie door met de volgende stap. Het experimenteren met de oplossing.

7.2.17 Experimenteren met oplossing

Het hangt natuurlijk sterk van de gevonden oplossing af, maar indien de oplossing zich ervoor leent, is het een goed idee om met de oplossing (op kleine schaal) te experimenteren. Afhankelijk van het probleem en de organisatie kan er op twee plaatsen geëxperimenteerd worden met de gevonden oplossing. Ten eerste kan men ervoor kiezen binnen de parallelle organisatie te experimenteren met de gevonden oplossing. De parallelle organisatie fungeert hierbij als een proeftuin waarin vrijelijk kan worden geëxperimenteerd met de gevonden oplossing. Het voordeel hiervan is dat het de werkzaamheden in de staande organisatie niet beïnvloed, hierdoor is het gemakkelijker om te experimenteren of proef te draaien. De staande organisatie heeft er immers geen 'last' van. Sommige oplossingen of organisaties lenen zich echter niet voor het experimenteren binnen de parallelle organisatie. In dat geval kan er worden gekozen voor experimenteren met de gevonden oplossing binnen de staande organisatie. De staande organisatie fungeert hierbij als het ware als speeltuin voor de parallelle organisatie. Zij kan hier (mits de staande organisatie hiermee instemt) vrijelijk experimenteren met de gevonden oplossing. In principe zit er geen verschil tussen de manier waarop geëxperimenteerd wordt met de gevonden oplossing binnen de parallelle organisatie of de staande organisatie. Het vindt alleen binnen een andere organisatie plaats. In sommige gevallen is het wellicht onmogelijk te experimenteren binnen de parallelle organisatie en binnen de staande organisatie. In dat geval zal direct moeten worden overgegaan tot het opstellen van een actieplanning. Het experimenteren met de gevonden oplossing geniet echter wel de absolute voorkeur. Het zorgt er namelijk niet alleen voor dat men kan nagaan of de oplossing wel daadwerkelijk een oplossing biedt voor het probleem, maar het zal ook het draagvlak voor de doorvoering van de oplossing verhogen. Er is dan immers aangetoond dat de oplossing werkt. De doorvoering zal dan ook vele malen gemakkelijker. Het kan ook echter zo zijn dat tijdens het experiment blijkt dat de oplossing niet werkt of geen toegevoegde waarde biedt. In dat geval zal de parallelle organisatie weer terug moeten naar 'af.' Zij kan zich dan gaan buigen over een nieuwe en betere oplossing.

7.2.18 Actieplanning opstellen

Indien is gebleken dat de gekozen oplossing werkt, of als de oplossing zich niet leende voor een experiment, is men toe aan het echt zetten van stappen: de voorbereiding van de doorvoering van de oplossing in de staande organisatie. De parallelle organisatie en de staande organisatie stellen hiervoor samen een actieplanning op. In deze actieplanning komt te staan welke stappen de staande organisatie wanneer moet zetten en wie hierbij allemaal betrokken (dienen te) zijn. De actieplanning geeft duidelijkheid over welke dingen en informatie wanneer voorhanden dienen te zijn om het veranderproces gladjes te laten verlopen. Maar het geeft ook duidelijk aan wanneer het veranderproces afgerond zal worden. De actieplanning fungeert dan ook als gids bij het doorlopen van de laatste stappen van het veranderproces. Het is cruciaal voor de rust in de organisatie dat de staande organisatie en de verandermanager zich ook daadwerkelijk aan de actieplanning houden. Indien deze actieplanning niet gevolgd worden zal dit onder de werknemers voor veel onrust en chaos zorgen.

7.2.19 Oplossing organisatiebreed doorvoeren

Nadat de actieplanning door de parallelle organisatie is opgesteld is het aan de staande organisatie om het stokje over te nemen. Zij moet nu aan de slag en samen met de verandermanager de gevonden oplossing organisatiebreed gaan doorvoeren (*moving*).

7.2.20 Refreezing

Nadat de staande organisatie de oplossing organisatiebreed heeft doorgevoerd dienen zij ervoor te zorgen dat de verandering ook gaat beklijven. De staande organisatie en verandermanager moeten zorgen dat de organisatie in haar huidige vorm bevriest (*refreezing*). Een mogelijke manier om hier voor te zorgen is via *education and training* (Rodgers 2007:7).

Literatuurlijst

- Argyris, C. (2005). Double-loop learning in organizations; a theory of action perspective. In Smith, K.G., Hitt, M.A. (Ed.), *Great minds in management* (pp. Oxford-261-279) Oxford University Press.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R., & Corey, K. E. (1976). *Strategieën voor verandering*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water; over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Boonstra, J. J., & Caluwé, L., De. (2006). *Interveniëren en veranderen; zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Caluwé, L., De., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L., De, Kor, R., Weggeman, M., & Wijnen, G. (2002). *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam: Scriptum Management.
- Clegg, B., & Birch, P. (1998). *Disorganization; the handbook of creative organizational change*. London: Financial Times Management.
- Conklin, E. J., & Weil, W. (14-10-1998). *Wicked problems: Naming the pain in organizations*. Retrieved 08-16, 2008, from <http://www.leanconstruction.org/pdf/wicked.pdf>
- Eisner, H. (2005). *Managing complex systems; thinking outside the box*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Erasmus Universiteit Rotterdam. (september 2007). *Concept reorganisatieplan bureau van de universiteit*. Rotterdam.
- Flynn, L., R., Goldsmith, R., E., & Eastman, J., K. (1996). Opinion leaders and opinion seekers: Two new measurement scales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 137-147. Retrieved from <http://www.springerlink.com/content/d2n70k81636gp078/fulltext.pdf>
- Hart, H., 't, Dijk, J., van., Goede, M., de., Jansen, W., & Teunissen, J. (1998). *Onderzoeksmethoden* (derde herziene druk). Amsterdam: Boom.
- Have, S., ten. (2005). *Veranderen als onderneming*. Den Haag: Academic Service.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2008). *Plan van aanpak; de bedrijfsvoering van SZW in 2011*. Den Haag:
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2008). *SMAAK! kom proeven! 22 en 27 mei*. Den Haag:
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2008). *SMAAK-kalender voor september 2008*. Den Haag:

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, & Directie Bedrijfsvoering. (2008). *Bedrijfsvoer*. Den Haag: Mooijman, R. (27 april 2004). *Business case ICT sourcing; college ICP 27 april 2004*.
- Nalebuff, B., & Ayres, I. (2003). *Why not? How to use everyday ingenuity to solve problems big and small*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemma's in a general theory of planning. *Policy Sciences*, (4), 155-169.
- Rodgers, C. (2007). *Informal coalitions; mastering the hidden dynamics of organizational change*. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusions of innovations* (Fifth edition). New York: Free Press.
- Schein, E., H. (1995). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning.
- Singh, B. R. (2005). *Management of organisational change*. New Delhi: Anmol Publications Pvt. Ltd.
- Thiel, S., van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Zeijst, R., van. (2008). *Met het oog op borgen; toekomstvisie vs. innovatiepraktijk van de (Amsterdamse) politie*. Amsterdam.
- Zeijst, R., van. (2008). *Met het oog op morgen; innovaties en inspiratie voor de (Amsterdamse) politie*. Amsterdam.

Bronnen

- Bespiegelingen, *Cultuuromslag*, [<http://bespiegelingen.weblog.nl/bespiegelingenindexrdf/2008/07/cultuuromslag.html>], 20-01-2009.
- Harvard Business School, *The art of appreciative inquiry*, [<http://hbswk.hbs.edu/archive/3684.html>], 02-08-2008.
- Intermediair 1, *Creatieve academici nemen de Amsterdamse politie onder de loep*, [<http://www.intermediair.nl/artikel.jsp?id=765616>], 19-10-2008.
- Intermediair 2, *Jonge academici spelen gast-denker bij de Amsterdamse politie*. [<http://www.intermediair.nl/artikel.jsp?id=1208183>], 28 september 2008.
- Intermediair 3, *De bende van Welten (deel 3 en slot)*, [<http://www.intermediair.nl/artikel.jsp?id=1619451>], 18 januari 2009.
- Molendijk, M., *Fokke en Sukke cultuuromslag*, [<http://mennomolendijk.ning.com/photo/photo/show?id=1331655%3APhoto%3A72>], 20-01-2009.
- Oxford, *Compact Oxford English dictionary*, [http://www.askoxford.com/concise_oed/obverse?view=uk], 14-09-2008.
- Politie Amsterdam-Amstelland, *Politie Amsterdam-Amstelland overvallen (met nieuwe ideeën) / Amsterdam-Amstelland (02/09/2008)*. [<http://pershoek.politie-amsterdam-amstelland.nl/pershoek/enkel-view.cfm?id=5039>] 19-10-2008.

Bijlage 1: Checklist interviews

1. Agendering probleem
 - a. Uiten van wens tot verandering
 - b. Besluit om mogelijk probleem te gaan bespreken.
 - c. Wie heeft het besloten?
 - d. Wat zijn de gevolgen dat die persoon het besluit heeft gemaakt?
2. Bespreken van probleem
 - a. Hei-sessie
 - b. Wie waren er tijdens die bespreking de 'gedreven actoren?'
 - c. Besluit dat er daadwerkelijk een probleem is
 - d. Besluit om veranderproces (POV) in te gaan zetten
3. Verandermanager aanstellen
 - a. Rol van facilitator tijdens veranderproces
 - b. Extern / intern?
4. Signaleren van welwillende mensen binnen/buiten de organisatie
 - a. Nieuwsgierig en gedreven, niet bang voor tegenslag
 - b. Intern / extern / combinatie
 - c. Waarom gekozen voor intern/extern/combinatie?
 - d. Speelde kennis hierbij een rol?
5. Welwillende mensen binnen parallelle organisatie plaatsen
 - a. Dezelfde mensen als de gedreven actoren bij het bespreken van het probleem?
6. Doelen stellen
 - a. doel Parallelle organisatie: wat willen/moeten ze bereiken
 - b. missie opgesteld
 - c. nagedacht over bijverschijnselen?
7. Organiseren
 - a. Nadenken over/in balans brengen van/vastleggen van:
 - b. strategie
 - c. managementstijl
 - d. personeel
 - e. structuur
 - f. cultuur
 - g. systemen
8. Realisatie parallelle organisatie
 - a. aftrap / officiële begin
9. Schets van huidige situatie
 - a. gezamenlijk komen tot probleemdefiniëring
 - b. interne situatie (identiteit, verwachtingen, communicatie)
 - c. externe situatie (communicatie, verwachtingen)
 - d. transacties met gebieden buiten de grenzen van het systeem
10. Keuze voor aanpak van probleem
 - a. top-down aanpak / opleggen oplossing
 - b. betrekken van medewerkers, aanleren van waarden, houdingen en gedrag + bestendigen van verandering

- c. participatie / tappen uit grote kennisbron
 - d. samenklontering van mensen / informeel
 - e. combinatie?
2. Schets van idealistisch scenario
 - a. wat zou men willen als alles mogelijk was?
 - b. methode voor 'out of the box' denken
 3. Schets van realistisch scenario
 - a. wat is mogelijk binnen de huidige kaders?
 - b. Nagedacht over negatieve gevolgen voor anderen?
 - c. Kan oplossing ergens anders ook werken?
 - d. Zou omdraaien helpen?
 - e. Gezamenlijk proces → alle partijen binnen PO moeten het realistisch achten → consensus vorming
 4. Afweging – definitieve keuze scenario
 - a. idealistisch vs. Realistisch → out of the box denken
 - b. betrekken van staande organisatie → op de hoogte houden → geen donderslag bij heldere hemel
 - c. welke onderdelen hebben het uiteindelijke plan gehaald?
 5. Actieplanning opstellen
 - a. welke stappen
 - b. welke stap wanneer
 - c. wie zijn er bij betrokken
 - d. wanneer afronding
 6. Oplossing uitproberen / proeftuin
 - a. succesvol / onsuccesvol
 - b. Retour / nieuwe cyclus?
 7. Draagvlak verwerven
 - a. Voorwaarden voor verandering scheppen
 - b. leren van ervaringen, opvoeden → beklijving
 - c. rationeel, handelt in eigen belang
 - d. politieke/economische sancties → boetes
 - e. individuele kosten-baten analyse
 - f. Past oplossing wel op achterkant van envelop? → helderheid
 8. Oplossing doorvoeren
 9. Verandering laten beklijven
 - a. Education & training?

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

Voor de afstudeerscriptie is met verschillende personen gesproken. In de komende paragrafen zal kort worden besproken met wie er per case gesproken is, wat de functie van diegene is en wanneer er met die persoon gesproken is.

Case 1: Juxta programma

In het kader van het Juxta programma is er op het hoofdkantoor van de politie Amsterdam-Amstelland met twee personen gesproken. Op 19 november 2008 is er gesproken met dhr. Martijn Schippers. Hij is neurowetenschapper en was één van de twaalf mensen die deel hebben genomen aan het Juxta-programma. Na afronding van het Juxta-programma is hij in dienst gekomen bij de politie Amsterdam-Amstelland, waar hij nu een reguliere functie binnen het korps heeft. Vervolgens is er op vrijdag 21 november gesproken met dhr. Auke van Dijk. Hij is adviseur van de korpsleiding en was zowel inhoudelijk als procesmatig betrokken bij het Juxta-programma.

Case 2: EZ Tigers

Ten aanzien van de *Tigers* van het ministerie van Economische Zaken (EZ) is er op 28 november 2008, op het ministerie van EZ, gesproken met dhr. Arjan Wierda. Hij is 4,5 dag per week beleidsmedewerker binnen EZ en werkt dan aan het energiebeleid. Daarnaast is hij een halve dag per week *Tiger*.

Case 3: reorganisatie ministerie van SZW / directie Bedrijfsvoering

In het kader van de reorganisatie binnen het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en in het bijzonder de totstandkoming van de directie Bedrijfsvoering is met twee personen gesproken. Op woensdag 10 december 2009 is er gesproken met mw. Jolanda Fiseler. Zij is de voormalige adviseur van de plaatsvervangend Secretaris-generaal van SZW en maakte op het moment van het interview deel uit van het kernteam van de Kwartiermaker van de (te vormen) directie Bedrijfsvoering. Vervolgens is er op maandag 15 december 2009 gesproken met dhr. Johan Maas. Hij is de Kwartiermaker en toekomstige directeur van de (te vormen) directie Bedrijfsvoering. Naast Kwartiermaker was hij op het moment van het interview tevens directeur van PO.I.

Case 4: reorganisatie Erasmus Universiteit Rotterdam

Ten aanzien van de reorganisatie binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam is er op vrijdag 19 december gesproken met drs. A.D. (Anton) van der Pijl. Hij is secretaris van het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam en daarnaast Directeur van de Algemene Bestuursdienst. Hij was ten tijde van de reorganisatie tevens interim beheerder van het Bureau van de Universiteit.