



**TNO-rapport**

**Arbeid**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

**R09411/031-20086**

[www.tno.nl/arbeid](http://www.tno.nl/arbeid)

**Randvoorwaarden bij de implementatie van  
Slimmer Werken in de publieke dienstverlening**

T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94

Bijdrage aan Expertmeeting “Slimmer Werken in het (semi) publieke  
domein: een werkend perspectief”, CAOP (Centrum  
Arbeidsverhoudingen) i.s.m. NCSI (Nederlands Centrum voor Sociale  
Innovatie), Den Haag, 2 juli 2009

Datum Juni 2009

Auteur Peter R.A. Oeij

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2009 TNO



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1	Doel en opbouw van de bijdrage .....	1
1.2	Waarom is een organisatieverandering implementeren moeilijk? .....	1
<b>2</b>	<b>Slimmer Werken als interventie</b> .....	<b>5</b>
2.1	Slimmer Werken implementeren betekent een interventie ontwerpen .....	5
2.2	Wat zijn interventies? .....	6
2.3	Stappen in een organisatieveranderingsproces: de plek van de interventie .....	9
2.4	Kenmerken van een geplande interventie .....	12
2.5	Denken over interventies: paradoxale meningen en betekenissen .....	13
<b>3</b>	<b>Slimmer Werken in de publieke dienstverlening</b> .....	<b>17</b>
3.1	Slimmer Werken .....	17
3.2	Publieke dienstverlening.....	17
3.3	Coda.....	18
	<b>Referenties</b> .....	<b>19</b>
	<b>Bijlage 1 Defensief gedrag</b> .....	<b>21</b>



# 1 Inleiding

## 1.1 Doel en opbouw van de bijdrage

Het doel van deze notitie<sup>1</sup> is een overzicht te bieden van randvoorwaarden waarmee rekening kan worden gehouden bij het implementeren van Slimmer Werken in de publieke dienstverlening.

Deze bijdrage belicht in hoofdstuk 2 Slimmer Werken als organisatorische interventie en stipt de aandachtspunten aan die daarbij aan de orde kunnen komen. Er is niet gestreefd naar volledigheid. Dat zou een compleet boekwerk vergen. In hoofdstuk 3 worden enkele punten besproken in relatie tot het implementeren van dergelijke interventies in de publieke dienstverlening. We gaan eerst in op de vraag waarom het implementeren van veranderingen zo moeilijk is.

## 1.2 Waarom is een organisatieverandering implementeren moeilijk?

Om een overzicht te krijgen van randvoorwaarden bij het implementeren van een verandering, ongeacht het onderwerp, is de meest leerzame weg het aanbieden van een overzicht van wat er allemaal fout kan gaan. Veranderaars alert maken op valkuilen en risico's veronderstelt namelijk dat zijzelf minder snel dergelijke fouten zullen maken. Het nadeel van een dergelijke werkwijze is, dat dit zou leiden tot een schier onuitputtelijke lijst die de leesbaarheid niet ten goede komt. Maar bovendien ook niet de motivatie om met verandering aan de slag te gaan. Niettemin is een waarschuwing op zijn plaats en die luidt dat 70% van verandertrajecten mislukt (Beer & Nohria, 2000:133). In plaats van deze lijst zullen wij volstaan met enkele centrale aandachtspunten (Van der Wolk et al., 2008:39-42).

Onze stelling is dat organisaties hun doelen niet halen, als zij bij ingewikkelde verandertrajecten drie zaken veronachtzamen:

1. de samenhang der dingen vergt continu handelen vanuit systeemdenken en de neiging af te leren een probleem op te splitsen in aspecten en daarop te sturen;
2. de zelforganiserende gedragingen in complexe systemen vergen inzicht in de effecten van interacties tussen interdependente actoren, het leren onderkennen van 'emergente patronen' en het afleren van een eenzijdige focus op lineair-causale oorzaak-gevolg relaties;
3. mensen kenmerken zich door aangeleerd gedrag (automatismen, schema's) en door een neiging tot perceptiefouten (biases, heuristieken), waardoor zij in niet-standaard situaties foute beslissingen nemen waarvan zij zich niet bewust zijn, die er toe bijdragen dat mensen niet doorgronden waarom organisatieverandertrajecten mislukken en die inherent zijn aan versimpelde verklaringen hiervoor (die vervolgens leiden tot het herhalen van fouten).

We lichten deze drie zaken toe.

### *1. Samenhang der dingen: een integraal perspectief*

In zijn pleidooi om organisatievraagstukken meer in samenhang te bezien, stelt Senge (1990) voor de systeembenadering te benutten. De essentie van zijn gedachte is dat

---

<sup>1</sup> Met dank aan Klaas ten Have (TNO).

complexe problemen worden opgelost door deze op te splitsen in deelproblemen, en dat is fout. Dat maakt een probleem weliswaar overzichtelijk, maar daardoor gaat de verbondenheid met het grotere geheel verloren. Dat leidt vaak tot foute besluiten, bijvoorbeeld omdat een ‘aspectmatige’ oplossing nieuwe problemen veroorzaakt vanwege ‘systeemeffecten’ waarover vooraf niet goed is nagedacht. Systeemdenken stelt ons in staat patronen te herkennen waardoor men effectiever kan veranderen. Dit is in een notendop het verschil tussen een aspectbenadering en een integrale benadering, die wel alle relevante aspecten meeneemt. Systeemdenken impliceert enerzijds het zien van onderlinge verbanden (non-linear) in plaats van een lineair-causale opeenvolging van oorzaak en gevolg, en het zien van processen van verandering (‘historische’ schakeling van gebeurtenissen met een verbinding tussen heden en verleden) in plaats van momentopnames. In elk systeem staat terugkoppeling (feedback) centraal. Hiermee wordt inzichtelijk hoe acties elkaar kunnen versterken of dempen. Binnen het systeemdenken is elke actie zowel een oorzaak als gevolg van andere acties. Daardoor hebben acties van iedereen binnen organisaties in bepaalde mate effect op de problemen die ontstaan (interdependentie van interacties), al is niet te zeggen hoe groot een effect is. Omvangrijke acties kunnen door demping soms weinig effect sorteren, maar het kan evengoed zo zijn dat kleine acties door versterking enorm invloedrijk kunnen zijn. Denk aan de beroemde metafoer van het vlindereffect, waarbij het klappen van de vleugels van een vlinder in Zuid-Amerika een storm kan veroorzaken in Noord-Amerika. Niet ongebruikelijk is dat het vaak enige tijd duurt voordat het effect van acties zichtbaar wordt door vertragingen. Een analyse van het gedrag van systemen als geheel leidt tot het herkennen van steeds terugkerende patronen.

Systeemdenken lijkt erg abstract maar gaat eigenlijk over menselijk gedrag. De clou is samenhang te vinden in de kluwen van interacties tussen interdependente actoren. Senge zegt dat veranderprocessen te maken hebben met het afwisselen van groei en afremming. Groei is vaak een kwestie van ambitie. Het afremmen is vaak een natuurlijke weerstand tegen verandering. Hij noemt ze uitdagingen voor veranderen. Als je begrijpt hoe het mechanisme werkt, kun je het gebruiken ten behoeve van verandering. De tien uitdagingen zijn (Senge et al., 1999):

- *om verandering te initiëren:*
  1. controle over tijd en flexibiliteit hebben;
  2. vragen om hulp en elkaars mentor zijn;
  3. commitment bewerkstelligen door conversatie;
  4. vertrouwen hebben in de leiding doordat zij authenticiteit uitstralen;
- *om momentum vast te houden:*
  5. het tegengaan van defensiviteit en angst;
  6. het koppelen van pilotresultaten aan de gehele organisatie;
  7. het beslechten van oppositie tussen believers en non-believers;
- *om te komen tot herontwerp (system redesign) en overdenking (rethinking):*
  8. machts- en autonomieconflicten vermijden door organisatieherontwerp (governance);
  9. kennistransfer van succes over organisatorische grenzen (diffusion);
  10. doel en richting geven door conversatie, zodat mensen hun aspiraties en doelen bijstellen.

Deze uitdagingen hebben betrekking op het doen en laten van mensen. Het gaat om concreet gedrag, en niet om zoiets abstracts als cultuur en structuur. Senge et al. zijn van mening dat organisaties producten zijn van manieren waarop mensen denken en interacteren. Om organisaties in de juiste richting te veranderen dienen mensen de mogelijkheid te hebben om de manier waarop zij denken en interacteren te veranderen. Het veranderen van attitudes, overtuigingen, vaardigheden, capaciteiten, percepties of

betrokkenheid kan niet worden veranderd door een commando of een training, maar moet uit de mensen zelf komen. Leidinggevendens kunnen medewerkers niet dwingen hoe zij moeten denken. Dat kan alleen als medewerkers op een zinvolle en zingevende wijze deelnemen aan organisatieprocessen waarin zij verandercapaciteiten leren te ontwikkelen. Dat zal betrokkenheid, innovatie en talentbenutting versterken. *Organisatieleren* houdt verband met het kunnen omgaan met de tien ‘challenges’ bij organisatieverandering.

## 2. *Complexiteit: voorbij het puur rationale model*

Het systeemdenken van Senge staat in relatie tot de wetenschap over complexiteit en chaos (Stacey, 2003). De essentie van de complexiteitstheorie is het concept van zelforganisatie. Zelforganisatie betreft het resultaat van een systeem (zoals orde of wanorde), dat het gevolg is van de specifieke historie van een systeem, de interacties binnen het systeem en de interactie met de omgeving van het systeem. Er is sprake van continue interactie van elementen van het systeem en tussen systemen. Doordat deze continu en simultaan plaatsvinden, is sprake van co-evolutie. De complexiteit kan men zich voorstellen door alleen al stil te staan bij vier elementen van groepsgegedrag in een organisatie (Kelly & Allison, 1999). In een groep kunnen mensen met elkaar interacteren op vier dimensies. Zij kunnen elkaar beconcurreren of met elkaar samenwerken; zij kunnen met elkaar percepties volledig delen of helemaal niet; zij kunnen keuzen op elkaar afstemmen en zich aan elkaar committeren of niet; hun co-evolutie kan open, expliciet en gecoördineerd zijn of gesloten, ‘on the fly’ (impliciet) en ontkoppeld (chaos). Het gedrag van een groep, en groepsleden, is mede het gevolg van haar eigen geschiedenis. Het doorvoeren van veranderingen in organisaties hoeft geen probleem te zijn als dit past bij de groep, in termen van bestaande samenwerking, leervermogen en gedeelde waarden, mate van betrokkenheid en co-evolutie. Maar als veranderen betekent nieuwe richtingen inslaan, dan lukt dat alleen goed als het systeem van het team mee verandert. Wordt daarmee geen rekening gehouden, dan ontstaan weerstanden binnen dat systeem. De verleiding is dan groot het systeem in delen uit elkaar te halen en op het niveau van aspecten veranderingen door te voeren. Bijvoorbeeld bezuinigen doorvoeren zonder goed te doordenken wat dat doet met vertrouwen en competenties. Dat leidt dan tot partiële effecten op de korte termijn, maar niet tot duurzame verandering. Binnen de groep blijft weerstand bestaan. Aspectmatige probleemaanpakken kampen met de volgende verschijnselen (Kelly & Allison, 1999):

1. men houdt vast aan ‘command and control (te weinig werk maken van draagvlak en betrokkenheid en ‘bottom-up’ invloed),
2. het veranderen van de interne en externe omgeving gebeurt niet co-evolutief maar gescheiden (de binnen- en buitenkant worden los gezongen van elkaar),
3. ‘scorecards’ en ‘metrics’ benadrukken macrogegevens op de korte termijn (lange termijn en kwaliteitsissues raken ondergesneeuwd),
4. een lineaire oorzaak-gevolg aanpak domineert (een eenzijdig logisch-rationele benadering),
5. een groene weidebenadering domineert en die houdt geen rekening met de historie van de organisatie (padafhankelijkheden), en
6. er is een focus op een gefixeerde deadline (point-in-time) zonder oog voor lange termijn verandering.

## 3. *Geautomatiseerd gedrag: foutenbron bij non-routinegedrag*

Het is behulpzaam te realiseren dat systeemdenken en complexiteit direct te relateren zijn aan gedrag in organisaties. Vooral het cognitieve vermogen om gebeurtenissen en situaties te begrijpen en de padafhankelijke leergeschiedenissen van actoren en hun eerdere gedrag kan helpen verklaren, waarom succesvol verandergedrag in complexe

omgevingen zeldzaam is. Simpel gesteld, wanneer men gedrag dient te vertonen dat men (nog) niet heeft geleerd en dat zeer moeilijk is, zal de menselijke conditie neigen naar gedrag dat is gebaseerd op automatismen. Doordat die automatismen stelen op successen in niet-complexe situaties, op heuristieken en vertekeningen in de perceptie van de situatie (biases), zijn mensen zich niet diepgaand bewust van falend gedrag in niet-standaard, complexe situaties. Dit helpt verklaren waarom organisatieleren en het opzetten van een lerende organisatie zo moeilijk zijn. Het vergt tegennatuurlijk gedrag waarvoor vaak de cognitieve capaciteit en motivatie ontbreken, zonder dat dit wordt beseft. Mede daardoor kan falend gedrag zich blijven herhalen (zie onder andere Argyris & Schön, 1996; Dijksterhuis, 2007; zie over defensief gedrag ook bijlage 1).

Kennis over dergelijke sociaal-psychologische 'mechanismen' is van fundamenteel belang voor elk type verandering van complexe aard. Zo ook bij de vraag hoe Slimmer Werken kan helpen bij het vergroten van effectiviteit van organisaties, en meer werkplezier voor medewerkers. Er dient simultaan aandacht te zijn voor organisatie-externe en -interne vraagstukken, voor structuur- en gedragsvraagstukken, voor inhoudelijke vraagstukken en procesvraagstukken en voor ontwerp- en verandervraagstukken. Dat is allerm minst eenvoudig, en daarom mislukken veel verandertrajecten.



## 2 Slimmer Werken als interventie

### 2.1 Slimmer Werken implementeren betekent een interventie ontwerpen

Slimmer Werken is het economisch efficiënt produceren van producten of diensten én duurzaam omgaan met belangen van de organisatie en de medewerkers. Efficiënt wil zeggen met een minimum aan inspanning een maximum aan resultaat behalen. Duurzaam betekent oog hebben voor het langere termijnperspectief van de ontwikkeling en gezonde inzet van medewerkers en de continuïteit van de organisatie. Slimmer Werken integreert het economische en het sociale aspect (Oeij et al., 2005:5).

Slimmer Werken is een metafoor voor een organisatorische interventie. Daarmee wordt bedoeld dat slimmer werken geen doel op zichzelf is maar een middel om een doel te bereiken. Het doel kan zijn het verhogen van de productiviteit en de kwaliteit van dienstverlening, de tevredenheid van klanten, de werktevredenheid van het personeel, enzovoort. Er is, met andere woorden, een organisatorische interventie nodig die concreet vormgeeft aan slimmer werken. In het TOP-model (Jongkind & Oeij, 2006) worden vooral interventies beoogd op het vlak van technologie, organisatie en personeel, maar het spectrum kan breder zijn, zoals wij zullen zien in paragraaf 2.2.

Voordat wij ingaan op de vraag wat interventies zijn, wordt kort stilgestaan bij bereik en omvang van een interventie aan de hand van het begrip innovatie (Van der Wolk et al., 2009). Innoveren is het doorvoeren van vernieuwende aanpassingen aan producten, diensten en processen, zodat de concurrentiepositie in stand blijft of verbetert. Voor organisaties in de publieke dienstverlening gaat het niet zozeer om concurreren maar om kosten-effectief te blijven opereren. Door te innoveren passen bedrijven en instellingen zich aan, zijn zij flexibel en adaptief en met deze dynamiek, zo is de gedachte, behalen zij beter hun doelstellingen. Hun innovatievermogen groeit. Innovaties zijn te onderscheiden in radicale en incrementele innovaties, ofwel schoksgewijze en stapsgewijze vernieuwing (ook wel respectievelijk exploratief en exploitatief), en in reactieve en proactieve responsen op situaties. Reactief verwijst naar het reageren op een situatie die al is veranderd en proactief reageren betreft het anticiperen op veranderingen die nog komen. Als we de dimensies met elkaar kruisen, ontstaan vier typen innovatie:

Typen innovaties	Radicaal veranderen	Incrementeel veranderen
Reactief ingrijpen	1. Reorganisatie, fusie <ul style="list-style-type: none"> <li>• gericht op totale organisatie</li> <li>• 'totale innovatie'</li> </ul>	2. Kleine oplossingen en verbeteringen <ul style="list-style-type: none"> <li>• gericht op procesoplossingen</li> <li>• 'sociale innovatie'</li> </ul>
Proactief ingrijpen	3. Uitvindingen <ul style="list-style-type: none"> <li>• gericht op nieuw producten diensten</li> <li>• 'technische innovatie'</li> </ul>	4. Kleine vernieuwingen <ul style="list-style-type: none"> <li>• gericht op processen en/of product-/dienstaanpassingen</li> <li>• 'sociale innovatie'</li> </ul>

Figuur 1 Typen innovaties (Van der Wolk et al., 2009)

1. *Totale innovatie* (positie 1): dit zijn radicale veranderingen zoals reorganisaties en fusies die betrekking hebben op de gehele (of grote delen van de) organisatie. Deze zijn veelal reacties op externe ontwikkelingen. De beroering in de bankenwereld vanwege de ‘kredietcrisis’ (2008-2009) is een voorbeeld. Soms anticiperen organisaties op ingrijpende veranderingen en dan is het proactief, maar dat komt weinig voor (zie ook Jacobs & Snijders, 2008).
2. *Technische innovatie* (positie 3): hiermee bedoelen we uitvindingen zoals nieuwe producten en diensten. Met technisch bedoelen we in dit verband dat deze uitvindingen niet per se zijn ingebed in de organisatie die deze nieuwe producten of diensten maakt. De kreet ‘innovatieparadox’ verduidelijkt wat wij bedoelen, namelijk dat veel technische vindingen niet ten bate worden gemaakt door het ontbreken van begeleidende sociale ingrepen. ‘Sociale innovatie’ zou hierop een noodzakelijke aanvulling zijn. Technische innovatie is vooral dan haalbaar, indien het samengaat met sociale verandering in de organisatie (zie [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl) van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie).
3. *Sociale innovatie* (positie 2 en 4): dit zijn relatief kleine innovaties die incrementeel van aard zijn en altijd samengaan met sociale inbedding. Het gaat hierbij om het oplossen van bestaande problemen binnen processen en om aanpassingen aan processen en aan producten of diensten. Veranderingen die worden doorgevoerd op bijvoorbeeld het vlak van techniek, ICT, marketing, strategie, procesinrichting worden vergezeld van sociale interventies, zoals nieuwe werkvormen, andere leiderschapsstijlen, HR-gerelateerde ingrepen en interventies op het vlak van gedrag. Incrementele innovaties zullen veel vaker voorkomen dan radicale innovaties, en er zal vaker sprake zijn van reactief ingrijpen dan proactief ingrijpen. Interventies met Slimmer Werken kunnen in beginsel op alle posities van toepassing zijn, maar zij zullen voornamelijk samenvallen met sociale innovaties.

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij randvoorwaarden voor de implementatie van slimmer werken. De term implementatie betreft de invoering van slimmer werken. Er gaat echter heel wat aan vooraf, voordat een organisatie toe is aan de invoering van een interventie op het terrein van slimmer werken. De interventie moet worden ontworpen en betrokkenen moeten het erover eens zijn. Een interventie over slimmer werken implementeren betekent eigenlijk, dat het gehele spectrum van organisatieverandering onder de loep moet worden genomen, willen wij in staat zijn om de randvoorwaarden van implementatie in beeld te brengen.

## 2.2 Wat zijn interventies?

Interventies verwijzen naar geplande activiteiten die beogen de effectiviteit van de organisatie te verbeteren (Cummings & Worley, 2001:142-153)<sup>2</sup>. Het woord ‘gepland’ is verdacht, want gepland is niet per se ‘doordacht’ en ‘doordacht’ en ‘gepland’ betekenen evenmin dat interventies en veranderprocessen verlopen zoals je zou wensen, omdat dergelijke processen minstens ten dele ‘irrationeel’ en onvoorspelbaar zijn. Dat komt doordat het oorzaak-gevolgdenken in termen van ‘lineaire-causaliteit’ niet helemaal toepasbaar is, vooral niet wanneer wij te maken hebben met ‘complexiteit’. Er ontstaan dan ‘spontane’ ontwikkelingen waarop niet werd gerekend, maar waarmee men wel iets moet. Van de andere kant zijn interventies wel degelijk planmatig, omdat

---

<sup>2</sup> In algemeen taalgebruik wordt ‘maatregel’ eveneens toegepast ter aanduiding van een interventie. Denk aan maatregelen ter bevordering van slimmer werken (zie bijvoorbeeld Vaas & Blank, 2009).

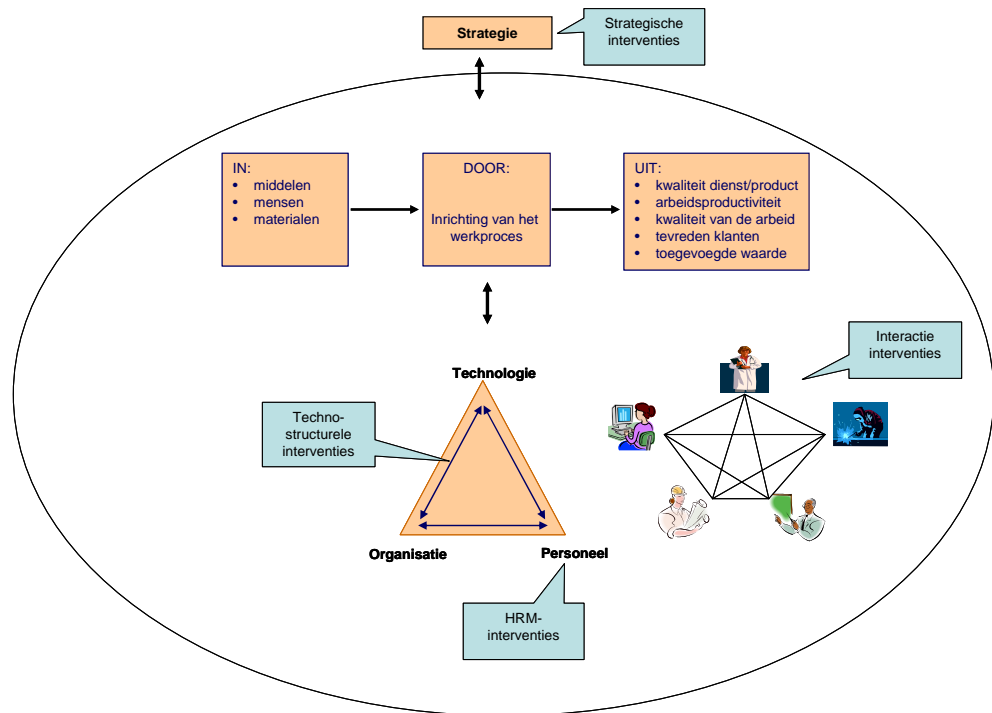
op enig moment is besloten om in de bestaande situatie in te grijpen. Interventies zijn bewuste disrupties van de status quo, bewuste pogingen om de organisatie of een onderdeel te veranderen tot een andere, effectievere situatie ontstaat. Voor een effectieve interventie onderscheiden Cummings en Worley (2001) drie criteria:

1. de mate waarin de interventie past bij de behoeften van de organisatie;
2. de mate waarin de interventie is gebaseerd op causale kennis van beoogde resultaten;
3. de mate waarin de interventie verandermanagement-competenties overdraagt naar organisatieleden.

Het eerste criterium betreft de vraag of de interventie is gebaseerd op valide informatie over de wijze waarop de organisatie functioneert. Als dat het geval is, zal de interventie eerder als relevant voor de organisatie en haar leden worden beoordeeld. Er worden dan 'informed choices' gemaakt en dat versterkt het draagvlak en de betrokkenen bij gemaakte keuzen. Het tweede criterium verwijst naar de aanwezigheid van valide kennis over te verwachten effecten van de interventie. Dit is in algemene zin een problematisch punt van organisatieverandering, omdat er nauwelijks systematische kennis bestaat over effecten. Dit is het gevolg van de enorme variatie aan verandertrajecten die gevoed wordt doordat zoveel variabelen tegelijkertijd op elkaar inwerken. Een organisatie is immers geen laboratorium waar diverse variabelen constant kunnen worden gehouden. Hoogwaardig wetenschappelijk evaluatieonderzoek is derhalve zeer schaars. Het derde criterium gaat over de mate waarin de capaciteit van de organisatie om veranderingen te sturen en te managen wordt vergroot. Het kunnen omgaan met verandering is voor zowel leidinggevend als medewerkers een belangrijke competentie in de alledaagse dynamische praktijk, waarin technologische, sociale, culturele, economische, politieke en omgevingsdynamiek snel, continu en intensief zijn.

De effectiviteit van interventies wordt beïnvloed door eventualiteiten ('contingencies') op het terrein van proces ('change situation') en inhoud ('targets of change') (Cummings & Worley, 2001). Eventualiteiten op het terrein van het proces zijn verschillen tussen organisatieleden, organisatorische factoren en dimensies van het veranderproces. Denk bijvoorbeeld respectievelijk aan motivationele verschillen tussen medewerkers, managementstijlen, en support door het topmanagement. Ook de kwaliteiten van de interne of externe organisatieveranderaar ('change agent') is een procesfactor. Eventualiteiten die zijn gelieerd aan de inhoud van verandering, dat wil zeggen de focus van verandering, zijn onder te verdelen in organisatorische vraagstukken en organisatieniveaus. Er zijn vier typen organisatorische vraagstukken, namelijk strategische, techno-structurele, HR, en menselijke interactie-vraagstukken. Daarnaast zijn er drie niveaus, namelijk individu, groep (team) en organisatie.

Figuur 2 is een poging om tot een koppeling te komen tussen het TOP-model en typen interventies. Het TOP-model verwijst naar technologische, organisatorische en personele aspecten van slimmer werken. We hebben daar twee aspecten aan toegevoegd, namelijk strategie (zie ook Vaas & Blank, 2009) en interactieprocessen. Strategische vraagstukken gaan vooraf aan keuzen over het inrichten van de organisatie, dus ook aan het ontwerpen van interventies. Interactieprocessen betreffen de wisselwerking tussen personen die kenmerkend is voor eventualiteiten op het terrein van proces. In het model kunnen we de interactieprocessen onderbrengen bij 'personeel' (personele factoren). Met de toevoeging van strategie ontstaat het 'SuperTOP-model' (figuur 2).



Figuur 2 Het SuperTOP-model

Typen interventies (Cummings & Worley, 2001):

- *strategische interventies* zijn gerelateerd aan strategische vraagstukken over te leveren producten of diensten, de keuze van markten of klantsystemen en het omgaan met omgevingsdynamiek. Het doel is met name een afstemming van de organisatie met haar omgeving. Voorbeelden van interventies zijn fusies en acquisities (overnames), allianties, partnerships en joint ventures, integrale verandering van business strategieën en organisatorische systemen, grootschalige cultuurverandering, overstappen op andere bedrijfsfilosofieën en managementmodellen. Deze strategische interventies zijn verweven met disciplines als strategisch management, managementwetenschappen (management science), organisatie- en systeemtheorie en culturele antropologie. Veranderaars hebben vaak de ambitie de algemene grondslag voor ‘added value creation’ van de organisatie te verbeteren;
- *techno-structurele interventies* zijn gerelateerd aan vraagstukken over technologie en structuur en betreffen arbeidsverdeling en organisatiestructuur, het vervaardigen van producten of diensten en het koppelen van mensen aan taken. Het gaat vooral om interventies gericht op het verbeteren van productiviteit en de effectiviteit van de organisatie. Voorbeelden van interventies zijn procesinrichting (bijvoorbeeld van het primaire proces), toepassen van nieuwe technologie en ICT, het herontwerpen en hergroeperen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (in afdelingen, teams en functies), reorganisatie en re-engineering. Techno-structurele interventies zijn geworteld in bedrijfskunde, sociologie en psychologie. Veranderaars benadrukken tegelijkertijd het belang van productiviteit en zingeving van het werk ervan uitgaande dat beide het gevolg zijn van een deugdelijk organisatieontwerp. De notie van Slimmer Werken zoals TNO die interpreteert sluit hierop het sterkst aan;
- *Human Resources interventies* zijn gerelateerd aan vraagstukken over de arbeidsinzet en personeelsvoorziening en richten zich op het aantrekken van competent personeel, op doelen en prestaties voor personeel, aan het waarderen en belonen van hun ‘performance’, aan loopbaanbeleid en gezondheidsbeleid. Het doel is door middel van personeelsbeleid medewerkers beter te integreren in organisaties

en daarmee de inzet van personeel beter af te stemmen op het werkaanbod. Organisatieverandering op dit gebied wordt aangeduid met HRM interventies. Voorbeelden zijn interventies over beloningssystemen, stressmanagement, arbeidstijdenmanagement, diversiteitsbeleid en mobiliteitsbeleid. HR-interventies zijn geworteld in de economie van arbeid en arbeidsrelaties, arbeids- en organisatiepsychologie en -sociologie en aanverwante toegepaste personeelsbeleiddisciplines. Veranderaars uit deze hoek hebben de focus op mensen in organisaties en gaan ervan uit dat de organisatorische effectiviteit gebaat is bij het integreren van mensen in organisaties;

- *interventies op interactieprocessen* zijn gerelateerd aan vraagstukken over sociale processen tussen mensen, zoals communicatie, besluitvorming, leiderschap en groepsdynamica. Interventies op interactieprocessen zijn bijvoorbeeld teambuilding, conflictbeheersing en mediation, gedragstrainingen en procesbegeleiding. Doel is een verbinding te bewerkstelligen tussen mensen in organisaties en de processen waarmee zij organisatiedoelen wensen te bereiken. Deze interventies zijn ontleend aan de praktijk van organisatieontwikkeling (organizational development) en vormen misschien wel het hart ervan. De disciplinaire achtergrond is vooral psychologisch en sociaalpsychologisch van aard (groepsdynamica, 'human relations'). Veranderaars uit deze traditie hechten waarde aan menselijke zingeving en verwachten dat het beter functioneren van mensen in organisatieprocessen leidt tot een verhoogde organisatorische effectiviteit.

In het SuperTOP-model zijn de interventies die Cummings en Worley onderscheiden in verband gebracht met de aspecten strategie, technologie, organisatie, personeel en interacties.

Zoals gezegd is ten eerste strategie toegevoegd aan het model en daarop zijn de strategische interventies gericht. Op de tweede plaats is in het SuperTOP-model (voorheen TOP-model, zie Jongkind & Oeij, 2006; Jongkind et al., 2003) echter een scherper onderscheid gehanteerd tussen technologie en organisatie, omdat in dat model de relatie tussen slimmer werken en technologie vooral ging over innovaties inzake ICT en ergonomie (terwijl technologie ook veel breder is op te vatten) en de relatie tussen slimmer werken en organisatie vooral over arbeidsverdeling, het primaire proces en beleid en systemen. De techno-structurele interventies die betrekking hebben op het lijnstuk technologie en personeel kunnen op beide aspecten tegelijk ingrijpen. Ten derde: in het SuperTOP-model betrof de relatie slimmer werken en personeel vooral de kwantitatieve en kwalitatieve bezetting en organisatiegedrag. Cummings en Worley trekken dit uit elkaar en splitsen interventies in het HRM-beleid van de interventies gericht op interactieprocessen (het organisatiegedrag). Naar onze mening is dit verdedigbaar vanuit het oogpunt van veranderkunde, want interventies gericht op HRM-beleid en interactieprocessen zijn van een andere aard. Het eerste gaat over beleid en systemen en het tweede over cognities, attitudes, vaardigheden en affecties.

### 2.3 **Stappen in een organisatieveranderingsproces: de plek van de interventie**

Een organisatieverandering bestaat uit vier fasen: diagnose, veranderstrategie, interventieplan en interventies (De Caluwé & Vermaak, 1999:99-148). Daarna kan een fase van evalueren en weer terugkoppelen worden toegevoegd, maar dat bespreken we hier niet (zie bijvoorbeeld De Leeuw, 1994). In de diagnosefase wordt geanalyseerd wat het probleem is. De strategiefase verheldert wat de hefboom is voor verandering. Het interventieplan beoogt de implementatie van de verandering te segmenteren en te faseren

tot een haalbaar proces, van op elkaar volgende en elkaar versterkende activiteiten. De interventie of interventies worden vervolgens uitgevoerd volgens het interventieplan waarbij bezinning en bijsturing nodig kunnen zijn.

In de diagnosefase (De Caluwé & Vermaak, 1999) wordt onderscheid gemaakt tussen een onderzoekbenadering en een actiebenadering als twee typen processen. De eerste is wetenschappelijk en ‘afstandelijk’, terwijl de tweede participatief en ‘subjectief’ is. Van belang is te realiseren dat beide benaderingen verschillende effecten kunnen hebben op het verloop van de organisatieverandering, zoals de mate van draagvlak en betrokkenheid. Een ander aspect van de diagnosefase is naast het proces de inhoud. Men kan naar de te onderzoeken problemen kijken met behulp van bestaande modellen en theorieën of meer openstaan voor betekenissen die ontstaan. Dit onderscheid tussen analytisch-deductief en fenomenologisch-inductief (constructivistisch) bepaalt niet alleen de diagnose maar vaak ook het bedenken van interventies. In het verlengde hiervan is de opmerking relevant dat men enkelvoudig of meervoudig kan kijken naar dezelfde werkelijkheid, maar dat het opzetten van een enkelvoudige of meervoudige bril wel bepaalt of de diagnosticeerder veel ziet of weinig. Het verklaart mede waarom sommige veranderaars op grond van dezelfde situatie concluderen dat het probleem te maken heeft met een inhoudelijk punt zoals een inrichtingsknelpunt of een motivatiegebrek, terwijl andere veranderaars concluderen dat het probleem te maken heeft met procesmatige zaken, zoals verschillen in beleving, ervaring en gerichtheid. Het is raadzaam zich te realiseren dat zulke organisatiekundige en veranderekundige diagnoses veelal aan elkaar te relateren zijn, en dat oplossingen eerder zouden moeten worden gezocht in een combinatie ervan. In de diagnosefase is het mogelijk te kijken naar drie niveaus (individuen, groep/team en organisatie) en naar de omgeving vanuit zowel organisatie/bedrijfskundig perspectief (inhoud, structuur) als veranderekundig perspectief (proces, gedrag en cultuur).

De veranderstrategie is een samenhangend geheel van uitgangspunten (visie, missie en diagnose) voor het vormgeven van de verandering (De Caluwé & Vermaak, 1999). Deze kan worden ontwikkeld door zes basisvragen te beantwoorden:

1. Wat moet er veranderen? Wat is het doel, de uitkomst, het beoogde effect. Deze vraag is gerelateerd aan de aspecten uit het SuperTOP-model (figuur 2): strategie, technologie, organisatie, personeel, interacties of een combinatie van aspecten;
2. Hoe ziet de situatie eruit? Het antwoord vloeit voort uit de diagnosefase;
3. Wat is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie (‘ist’ versus ‘soll’)?
4. Is er sprake van blokkades, weerstand of juist van energie?
5. Kunnen en willen de veranderaars de verandering aan?
6. Is de verandering haalbaar en realiseerbaar?

Stel dat vraag 1 en 2 intussen zijn beantwoord. De derde vraag is dan vaak een kwestie van verbeteren of vernieuwen, ofwel niet al te vergaande aanpassingen plegen (incrementeel) versus innovatieve, ingrijpende veranderingen (radicaal) (zie § 2.1).

De vierde vraag betreft een veelbesproken fenomeen dat voorkomt op individueel en collectief niveau. Weerstand tegen verandering is ten dele een psychologische barrière die wordt gevoed door een gevoel van controleverlies. Dat gevoel kan zijn ingegeven door uiteenlopende factoren, zoals emotie (angst, woede), slechte arbeidsverhoudingen (conflicten, desinteresse, wantrouwen), weinig vertrouwen in zichzelf (lage self-efficacy, laag zelfbeeld), en behoefte aan stabiliteit (behoefte aan veiligheid, te veel stress, burn-out ervaring). Maar ook conflicterende belangen kunnen een rol spelen op zowel individueel als groepniveau (bijvoorbeeld bedreiging van baan-, werk-, inkomenszekerheid). Collectieve weerstand tegen verandering wordt vaak in verband gebracht met de organisatiecultuur, de overtuiging dat verandering niet nodig is of soms zelf onmo-

gelijk is. Als wordt gekeken naar wat ten grondslag ligt aan gevoelens van weerstand, dan zijn dat doorgaans machtsverhoudingen, de ervaren 'sense of urgency', de omvang en samenhang van veranderingen (hoe omvangrijker hoe terughoudender), en de mate van ideologisch-emotionele geladenheid van de verandering (die de identiteit van personen kan beïnvloeden). Een veranderstrategie dient rekening te houden met deze blokkades of weerstand. Daarentegen kan er ook energie zijn voor een veranderrichting, zoals in succesvolle proeftuinen, waar naar alle waarschijnlijkheid de kiemen zijn gezaaid voor steun voor verandering. Deze enthousiastelingen kan men mobiliseren.

Vraag 5 over het kunnen en willen van veranderaars heeft betrekking op de relaties tussen belangrijke stakeholders en hun competenties. Voor de veranderstrategie maakt het veel uit of stakeholders op de zelfde lijn zitten wat betreft verwachtingen en doelstellingen. Minstens zo belangrijk is de relatie tussen 'mentale modellen' die veranderaars koesteren en de aard van het verandervraagstuk waarvoor zij zich gesteld zien. De kans op succesvolle verandering is zeer gering bij de afwezigheid van een match tussen beide. Hierop komen we terug in paragraaf 2.5.

De zesde vraag over haalbaarheid en realiseerbaarheid is vooral de optelsom van de voorgaande vijf vragen. Is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie overbrugbaar; is er voldoende draagvlak bij alle stakeholders op alle niveaus; is er voldoende tijd, geld en menskracht; zoniet kan de uitkomst worden bijgesteld of de aanpak worden aangepast?

Voor de veranderstrategie is het van belang dat de actoren de onbewuste betekenissen die zij geven aan veranderen, kunnen expliciteren en aan elkaar kunnen communiceren. Daarvoor hebben De Caluwé en Vermaak (1999) het kleurdrukdenken ontwikkeld dat wij toelichten in paragraaf 2.5. Dit kleurdrukdenken maakt inzichtelijk over welke factoren de actoren het met elkaar eens dan wel oneens zijn. Bijvoorbeeld of men van oordeel is of het gediagnosticeerde probleem moet worden aangepakt met een rationele ontwerpbenadering van het in te richten werkproces of met een procesmatige beïnvloeding van gedrag, vaardigheden en attitudes. Veranderaars en actoren kunnen hierin ingrijpend van mening en inzicht verschillen en dat is van invloed op de interventies.

Het interventieplan is een integraal, consistent, haalbaar en relevant plan voor interventies in de organisatie gericht op het feitelijk implementeren van beoogde uitkomsten van een verandering (De Caluwé & Vermaak, 1999). Integraal wil zeggen samenhangend; consistent wil zeggen gericht op dezelfde uitkomst; haalbaar wil zeggen uitvoerbaar en uitvoerbaar; en relevant wil zeggen dat het bijdraagt aan beoogde uitkomsten. De interventies worden geconcretiseerd en logisch geordend (bijvoorbeeld eerst mensen opleiden, dan participatief werkprocessen aanpassen, vervolgens functionele specificaties vaststellen voor ondersteuning door ICT-systemen). Ook zullen beheersmatige aspecten moeten worden geregeld zoals bemensing, middelen, tijdsplanning, mijlpalen en informatievoorziening en communicatie.

Nu komen pas de interventies aan de orde. Daarmee is duidelijk wat de plek is van de interventies binnen het besproken model. Wij spreken over interventies in meervoud, omdat een 'maatregel' over het invoeren van Slimmer Werken veelal zal bestaan uit verschillende activiteiten. De uiteindelijke interventie heeft een inhoudelijke component (namelijk over Slimmer Werken) en heeft een werkvorm. Bij technische, 'harde', interventies is dat bijvoorbeeld het inbouwen, monteren, installeren en plaatsen van apparaten, machines, software en meubilair. Bij 'softe', interventies gericht op mensen, zijn dat vormen van leren, bewustworden, vaardig worden. Van deze 'softe' werkvormen bestaat een groot arsenaal aan methoden, instrumenten, benaderingen en 'tools' (zie bijvoorbeeld Holman et al., 2007).

Voor elke interventie is een aantal kenmerken relevant die worden besproken in paragraaf 2.4.

## 2.4 Kenmerken van een geplande interventie

Bij geplande interventies spelen eigenlijk altijd zes kenmerken een rol: uitkomsten, historie, actoren, fasen, communicatie en sturing (De Caluwé & Vermaak, 1999:69-98). Zo ook bij interventies over Slimmer Werken. Daarom bespreken we deze zes kenmerken als randvoorwaarden bij het implementeren van Slimmer Werken. Deze zes kenmerken dienen zich aan, omdat met een organisatieverandering een bepaalde *uitkomst* wordt nagestreefd, die geworteld is in *historische* ontwikkelingen, en tot stand komt door middel van een beïnvloedingsspel van *actoren*, waarbij *fasen* worden doorlopen, waarbij wordt *gecommuniceerd*, terwijl het proces tevens dient te worden *bestuurd*.

Met organisatieverandering probeert men ten eerste bepaalde uitkomsten te bewerkstelligen. Hoewel lang niet altijd precies vooraf kan worden vastgesteld waar men eindigt, zijn er altijd wel richtinggevende veranderideeën. In onze figuur van het SuperTOP-model kunnen deze worden gepositioneerd in het blok 'UIT': onder meer verbeterde productiviteit en kwaliteit van arbeid, maar in het geval van publieke dienstverlening kan worden gedacht aan tevreden burgers en instellingen. De gedachte is dat deze uitkomsten gerealiseerd kunnen worden met strategische, techno-structurele, HRM of interactie-interventies.

Geplande veranderingen hebben op de tweede plaats een voorgeschiedenis. Er is sprake van het op elkaar inwerken van contextuele factoren (zoals kenmerken van organisatie, sector, eerdere verandertrajecten, padafhankelijkheden), concrete aanleidingen (noodzaak, oorzaak) en de bestaande organisatiefilosofie (visie, missie, waarden en normen, maatschappelijke functie). De (recente) voorgeschiedenis is daarom niet slechts de concrete aanleiding, maar vaak ook onlosmakelijk verbonden met externe druk (politiek, markt), ambities van de leiding en het charisma van de initiator.

Een veranderingsproces kent ten derde diverse actoren en belanghebbenden (stakeholders). Binnen de organisatie kunnen er belangenverschillen zijn tussen management en medewerkers. Binnen en rondom het verandertraject zijn rollen te onderkennen van de initiator, sponsors, trekkers, uitvoerders, medestanders en tegenstanders, en (mogelijke) 'slachtoffers'; tevens is er een interne of externe consultant die optreedt als regisseur. Ten slotte zijn er naast interne stakeholders vaak ook externe stakeholders. Bij al deze actoren is het verandertraject afhankelijk van steun van boven, draagvlak van beneden en support van buiten. Zij beïnvloeden elkaar, maar verschillen in positie, rol, belangen, macht en zeggenschap.

Tussen start en finish van een verandertraject zitten ten vierde diverse activiteiten, die wij al bespraken als fasen in paragraaf 2.4: diagnosticeren, een veranderstrategie opzetten, een interventieplan opstellen en het uitvoeren van de interventies.

Ten vijfde speelt communicatie een belangrijke rol. Communicatie is het instrument, het middel, waarmee betekenis kan worden gegeven aan de verandering. Het helpt (liefst) via dialoog een nieuwe werkelijkheid te construeren. De wijze waarop wordt gecommuniceerd is bepalend voor de mate van betrokkenheid door organisatieleden.



Het laatste kenmerk is sturing van het veranderproces, hetgeen belangrijk is om op de rails te blijven en het gestelde einddoel te halen. Het managen, ontwerpen en besturen van het veranderingsproces is eigenlijk al een vak op zichzelf (zie bijvoorbeeld De Leeuw, 1994:216-226). Sturing betekent de vinger aan de pols houden. Hoe verloopt het proces; blijven we binnen de doelstellingen, moeten we herbezinnen of herplannen, wat is de volgende stap of fase? Overigens kan de sturing sterk verschillen met de kijk die men heeft op veranderen van beheersmatig, procesbegeleidend en legergericht. Op dit denken over interventies en organisatieverandering in algemene zin gaan wij in bij paragraaf 2.5.

De Caluwé en Vermaak typeren deze kenmerken als tamelijk voor de hand liggend. Zij voegen er de waarschuwing aan toe dat elk kenmerk van groot belang is én dat bij elk verandertraject er wel één of meer worden vergeten. Wetende dat zeven op de tien verandertrajecten niet uitkomen bij het beoogde eindpunt (Beer & Nohria, 2000:133; zie ook Senge et al., 1999:6) is dit een wijze les. Hoezeer het besturen van het veranderproces een ondergeschoven kindje is dat er vaak ‘maar even bij’ moet worden gedaan, blijkt uit een venijnige observatie van De Leeuw (1994:1): “De veranderekundige literatuur heeft over het algemeen minder methodische en theoretische diepgang. Veel ontwerpliteratuur is veranderekundig bezien naïef en veel veranderekundige literatuur is ontwerptechnisch bezien simplistisch. Helaas maar waar is een flink deel van de makkelijk toegankelijke literatuur voor managers oppervlakkig en daardoor slechts schijnbaar praktisch”.

## **2.5 Denken over interventies: paradoxale meningen en betekenissen**

Het denken over interventies staat niet los van mens- en maatschappijbeelden die veranderaars hebben. Deze beelden beïnvloeden hoe veranderaars vormgeven aan organisatieverandering op zowel inhoudelijk terrein als procesmatig vlak. De Caluwé en Vermaak hebben met een model over het denken in kleuren op een handzame manier vormgegeven aan een indeling over deze denkbeelden en hun consequenties voor veranderprocessen (1999:43-67). Zij onderscheiden geeldrukdenken, blauwdrukdenken, rooddrukdenken, groendrukdenken en witdrukdenken (tabel 1).

Tabel 1 Denken over verandering in kleuren (naar: De Caluwé &amp; Vermaak, 1999)

denkvormen	kenmerken van denkvormen		
	theoretische basis	typische aanpak	drijfveer van verandering
geeldrukdenken	sociopolitieke opvattingen over macht en conflicten	onderhandeling en ruil en coalitievorming: op coalitie gerichte aanpak	streven naar draagvlak, participatie en consensus
blauwdrukdenken	strategic choice en rationeel ontwerpen	rationele planning en lineaire causaliteit: ontwerpgerichte aanpak	streven naar meetbaarheid en maakbaarheid
rooddrukdenken	human relations opvattingen over HRM	straffen en belonen van gedrag m.b.v. HR-instrumenten: mensgerichte aanpak	streven naar zingeving, motivatie en betrokkenheid
groendrukdenken	action learning en de lerende organisatie	leren: aanpak gericht op leren door reflectie	streven naar leren, reflectie en samenwerking
witdrukdenken	complexiteits- en chaostheorieën en zelforganisatie	zelfsturing en patroonherkenning: een op vernieuwing en creativiteit gerichte aanpak	streven naar zelfrealisatie, ontvankelijkheid en betekenisgeving

Achter het kleurendenken gaat een geschiedenis van organisatietheorieën over organisatorisch innoveren en veranderen schuil van ongeveer 150 jaar die zijn samen te vatten tot drie hoofdstromen (Lam, 2006; zie ook: Hage, 1999). Op de eerste plaats zijn er organisatieontwerptheorieën die de structuur van de organisatie benadrukken (Lam, 2006). Twee substromen in deze categorie zijn enerzijds de contingentietheorie, die stelt dat de meest geschikte structuur afhankelijk is van een mix van factoren (bijvoorbeeld Burns & Stalker, Lawrence & Lorsch, Mintzberg), en anderzijds de micro-economische organisatietheorie, die ervan uitgaat dat de structuur afhangt van marktkansen (bijvoorbeeld Chandler). De contingentietheorie voorspelt bij veel marktturbulentie organische organisatie modellen en bij beperkte marktturbulentie mechanische, afhankelijk van de behoefte aan bijvoorbeeld flexibiliteit. De micro-economische organisatietheorie voorspelt dat organisatie modellen afhangen van concurrentieontwikkelingen, die kunnen verklaren waarom organisaties bijvoorbeeld verticaal of horizontaal integreren, een hiërarchische of matrixvorm verkiezen, of al dan niet samengaan in netwerken en allianties.

Ten tweede zijn er organisatiecognitie- en leertheorieën die microprocessen van vernieuwing relateren aan het toepassen van leren en van kennis (Lam, 2006). Deze stroming stelt dat vernieuwing en verandering worden bepaald door menselijke processen van betekenisgeving. Op grond van mentale modellen, overtuigingssystemen en denkschema's percipiëren en construeren personen hun werkelijkheid en nemen zij beslissingen over organisatievraagstukken (bijvoorbeeld Weick). Verwant aan deze stroming is die waarin kenniscreatie en kennismanagement worden beschouwd als een proces van sociale interactie en het ontwikkelen van 'shared values' om langs die weg te komen tot verandering en vernieuwing (bijvoorbeeld Nonaka & Takeuchi; Argyris & Schön). Hieraan gerelateerd is de notie van 'dynamic capabilities', dat wil zeggen dat het concurrentievoordeel van organisaties schuilt in de schaarse en bedrijfsspecifieke kennis en competenties van organisaties (Eisenhardt, Hamel & Prahalad). In Japan heeft dit geleid tot de 'J-vorm' en in Silicon Valley tot Mintzberg's 'adhocratieën', lerende organisaties met sterke innovatieve 'capabilities' die zich van elkaar onderscheiden in structuur (organisatorische integratie versus start-ups en netwerken), leer-

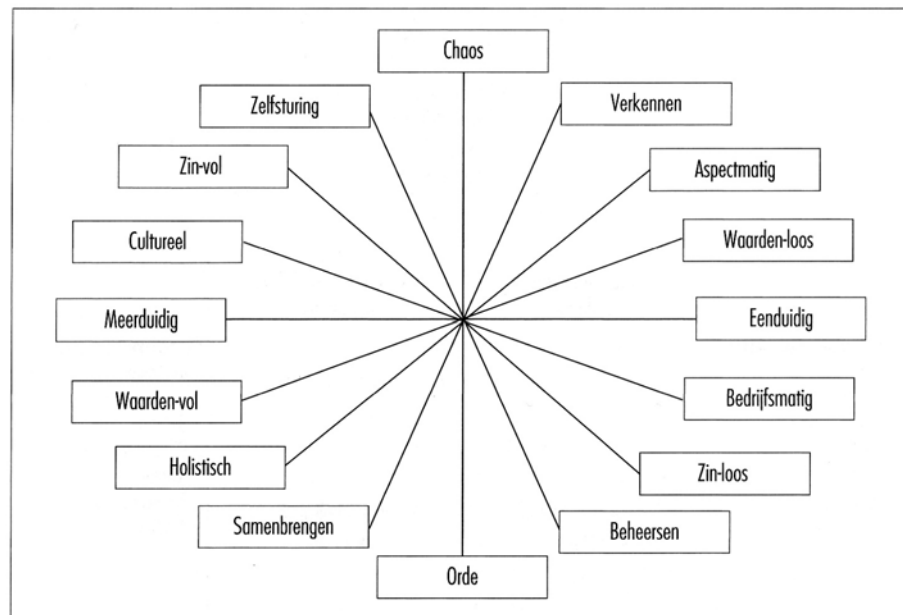
patronen (samenwerking versus hoge arbeidsmobiliteit) en typen innovatieve competenties ('continuous improvement' versus individuele 'incentives'). Het onderscheid is te verklaren door culturele en omgevingsverschillen. Japan werd meer gekenmerkt door collectief gedrag naast stabiliteit en 'mature technologies', terwijl Silicon Valley was te karakteriseren als complex en onvoorspelbaar binnen een cultuur van individualisering. Ook nationale, institutionele verschillen zijn van invloed op organisatievormen en mogelijkheden voor vernieuwing en verandering. Japan kent een meer stabiele arbeidsmarkt en Amerika heeft veel durfkapitaal.

Ten derde zijn er organisatorische verander- en adaptatietheorieën die een focus hebben op responsief omgaan met omgevingsfactoren (Lam, 2006). Deze theorieën onderscheiden zich in het uitgangspunt dat organisaties tamelijk 'inert' zijn (evolutionaire en institutionele organisatie-theorie) versus theorieën die stellen dat organisaties in staat zijn tot snelle, fundamentele transformaties en soms goed weten om te gaan met uiteenlopende eisen, zoals paradoxen ('ambidextrous', hybride organisaties) ('punctuated equilibrium' theorie; 'discontinue organisatie transformatie-theorie'; 'continue strategische adaptatie-theorie').

Deze korte schets van de theorie kan worden gezien als een actualisering van het tamelijk klassieke onderscheid in veranderstrategieën die Bennis et al. (1969) maakten in de jaren zestig, maar dat nog veel wordt toegepast (zie ook Van de Bunt, 1994). Namelijk de 'macht-dwang-methode' die sterk is ingegeven door externe factoren (markt), politieke macht en top-down van aard is (geeldrukdenken); de 'rationeel-empirische methode' die ingekleurd wordt door een sterk rationeel mensbeeld en objectieerbare feiten (blauwdrukdenken); en de 'normatief-re-educatieve methode' die vertrekt vanuit mensgerichtheid en betrokkenheid en waarbij bottom-up wordt gewerkt (rooddrukdenken en groendrukdenken). De schets van de theorie maakt duidelijk dat organisatievraagstukken veelzijdiger, veelvormiger en ingewikkelder zijn geworden. Het helpt verklaren waarom vandaag de dag het witdrukdenken aan belang terrein wint. Dit heeft gevolgen voor de competenties van veranderaars. Beer en Nohria (2000) stellen dat veranderaars zowel kennis moeten hebben van sociaalpsychologische mechanismen als van organisatie-economische kennis (zie ook Strikwerda, 2005). Onze indruk is dat veranderaars eigenlijk nog meer zouden moeten weten dan dat, hetgeen (vooral breed, maar nog niet heel diep) wordt gedekt met het kleurendenkenmodel.

De meerwaarde van het kleurendenken zit hem in het meervoudig kijken naar de zelfde situatie. Bij organisatieverandering zijn altijd meerdere stakeholders aanwezig. Haast per definitie hebben zij een uiteenlopende kijk op de werkelijkheid en verschillen zij vaak in belangen en in betekenisgeving. De diagnose van problemen en de oplossingen die zij daarvoor aandragen, zijn dan ook bijna nooit dezelfde. Wie heeft gelijk? De verstandigste, de machtigste, de brutaalste? Iedereen en niemand? Of ligt de 'waarheid' in het midden? Het kleurendenken kan helpen om te achterhalen waarom stakeholders van mening verschillen en kan helpen verklaren waarom een bepaalde kleur dominant is in hun denken. Zo hanteren veel managers blauwdrukdenken, mede omdat opleidingen in de managementwetenschappen en bedrijfskunde in belangrijke mate zijn gebaseerd op strategische keuzemodellen en een rationeel (economisch) mensbeeld. Vakbondsmensen gebruiken vaak geeldrukdenken, omdat zij hebben geleerd te denken in politieke tegenstellingen en onderhandelingsprocessen. HRM-ers en P&O-ers voelen zich veelal verwant met rooddrukdenken en organisatieadviseurs vertonen vaak een voorkeur voor groendrukdenken. Witdrukdenkers zijn een beetje een buiten-categorie, zoals wetenschappers. Toch is juist deze laatste wijze van kleurendenken van groeiende betekenis. Door de complexiteit van met elkaar samenhangende economische stelsels (globalisering), informatiesystemen (internet, ICT), toeleveranciers en afnemers (netwerken, allianties), personeel (meer grensoverschrijdende samenwerking

en professionalisering in plaats van strak omschreven functies in gestandaardiseerde werkprocessen) en steeds meer geïndividualiseerde klanten (cliënten, burgers) zijn organisatieveranderingsprocessen eveneens zeer ingewikkeld geworden. Zelfs zodanig dat het onder de meeste managers uit bureaucratisch ingerichte organisaties dominante lineair-causale blauwdrukdenken de minst succesvolle garantie lijkt voor effectieve organisatieverandering. Daarmee is tevens duidelijk dat voor ‘simpele’ interventies causale denkwijzen toereikend, zelfs hoogst functioneel kunnen zijn, maar bij ‘complexe’ interventies niet. Vergelijk de slimmer werken-interventie van het invoeren van ergonomische verantwoorde sta- en werktafels met de slimmer werken-interventie van het invoeren van autonome teams met een eigen businessverantwoordelijkheid. De eerste interventie kan worden uitgevoerd op grond van criteria waarover snel consensus kan worden verkregen, terwijl de tweede interventie aanleiding kan zijn voor omvangrijke belangentegenstellingen, leertrajecten en positiewisselingen. Tegenwoordig hebben veranderaars steeds vaker te maken met paradoxen en spanningsvelden, waarbij het zaak is deze te herkennen, tussen deze paradoxen te balanceren, en proberen om uitersten met elkaar te verbinden, aldus Boonstra en De Caluwé (2006:19). Deze auteurs (maar zie ook De Leeuw, 1994:90-91;237 en Jacobs & Sniijders, 2008:5;20;31; 65;97;109) geven het volgende overzicht van paradoxen en spanningsvelden (figuur 3).



Figuur 3 Paradoxen en spanningsvelden bij organisatieverandering (Boonstra & De Caluwé, 2006:19)

## 3 Slimmer Werken in de publieke dienstverlening

We hebben besproken waarmee veranderaars rekening zouden kunnen houden bij het implementeren van interventies. Ofschoon deze onderwerpen niet in het bijzonder gelden voor publieke instellingen zijn deze evengoed op dergelijke instellingen toepasbaar. Daarnaast zijn er op deze plaats twee opmerkingen te maken over interventies met Slimmer Werken en over interventies in de publieke dienstverlening.

### 3.1 Slimmer Werken

Allereerst een algemene opmerking over interventies op het gebied van Slimmer Werken. In de notitie van Vaas en Blank (2009) zijn verschillende maatregelen opgesomd die zijn te beschouwen als interventies over Slimmer Werken. Maar elke interventie staat niet op zichzelf. Het systeemdenken leert dat aspecten zoals strategie, procesinrichting, technologie, personeel, beleid en interacties elkaar wederzijds beïnvloeden, omdat ze interdependent zijn. Interventies binnen elk van deze aspecten heeft een effect op de andere aspecten, en die roepen nieuwe reacties op, met bijgevolg nog meer effecten (Senge et al., 1999). Met andere woorden, interventies over Slimmer Werken moeten altijd worden bekeken vanuit de samenhang tussen aspecten om een correcte inschatting te maken van bedoelde en onbedoelde effecten (zie verder § 1.2).

Een tweede algemene opmerking betreft het uitgangspunt dat Slimmer Werken geen doel op zichzelf is, maar een middel om te komen tot continue verbetering en verhoogde doelmatigheid. Overheidsorganisaties hebben echter geen marktconcurrenten. Het is daarom de vraag hoe hoog de ‘sense of urgency’ is om Slimmer Werken-interventies tot een succes te maken. Want als er geen externe referentie is om zichzelf te benchmarken met andere organisaties, moeten zulke organisaties een zeer sterke interne, intrinsieke motivatie hebben om hun eigen prestaties blijvend te verbeteren.

### 3.2 Publieke dienstverlening

Ten tweede staan we stil bij een drietal kenmerken van interventies in de publieke dienstverlening. Organisatieveranderaars binnen de industrie en zakelijke dienstverlening zijn meer gericht op efficiëntieverbetering en het creëren van klantwaarde, door processen te verbeteren en kosten te verlagen. Organisatieveranderaars binnen de overheidssector hebben te maken met randvoorwaarden die voor veranderaars in industrie en zakelijke dienstverlening van ondergeschikt belang zijn, namelijk met politieke legitimiteit en bestuurlijke zorgvuldigheid (De Caluwé & Vermaak, 1999:80). De vaak externe druk om te komen tot een hogere doelmatigheid kan op gespannen voet staan met dergelijke randvoorwaarden, waardoor verandertrajecten kunnen verzanden.

Een ander punt dat aandacht verdient is de positie van professionals, in de publieke dienstverlening een significante groep medewerkers. Professionals en bureaucratieën kunnen elkaar bijten. Publieke organisaties zijn te kenmerken als bureaucratieën, hoewel tegenwoordig steeds meer in afnemende mate. Als gevolg van de introductie van meer marktdenken (privatisering) en ‘accountability’ (new public management) verschuiven publieke bureaucratieën in de richting van meer efficiënte, professionele organisaties. De professionals binnen de publieke dienstverlening hebben altijd beschikt over een hoge mate van autonomie, maar ook over tamelijk stabiele omgevingen. Nu de omgeving dynamischer is geworden, wordt een beroep gedaan op een vorm van professionaliteit die in de marktsector niet ongewoon is. Dynamiek in de markt van

commerciële bedrijven leidt doorgaans tot beweging, wrijving en innovatie. Het is de vraag of dit ook voldoende het geval is binnen publieke organisaties die worden geconfronteerd met dynamiek. Beweging en wrijving kunnen namelijk ook leiden tot irritatie, waardoor juist geen vernieuwing ontstaat, maar ‘pocket veto’ gedrag. ‘Pocket veto’ wil zeggen dat professionals hun macht gebruiken om veranderingen tegen te gaan, te traineren en te vertragen. Professionals doen dit door voor managers onzichtbaar te maken wat zij wel en niet doen, volgens het principe van ‘ja zeggen, nee doen’ (De Caluwé & Vermaak, 1999:24-25). ‘Pocket veto’ is synoniem voor wat ook wel de ‘schaduworganisatie’ wordt genoemd (Stacey, 2003). In de schaduworganisatie heersen waarden en normen die vooral de status quo beschermen en die innovatie remmen. Het is een organisatielcultuur die managers machteloos maakt en professionals machtig. Het kan een factor zijn die meespeelt bij organisatieveranderprocessen binnen de publieke dienstverlening.

Een derde aandachtspunt speelt zich af in het verlengde van de vorige twee. Interventies over Slimmer Werken hebben tot doel bij te dragen aan een effectievere overheidsorganisatie. De hamvraag voor leidinggevenden en medewerkers in publieke organisaties is: ‘what’s in it for me?’ Wat hebben zij er zelf aan? Doelmatigheidsoperaties in de publieke dienstverlening leiden er doorgaans niet toe dat het personeel er zelf op vooruit gaat. Niet alleen is kwestieus hoe enthousiast medewerkers zullen meewerken aan doelmatigheidsverbetering - hoewel voor twijfels over loyaliteit geen aanleiding is - maar hoe zijn zij te motiveren voor een tweede doelmatigheidsronde als de eerste hen niks oplevert? Om dergelijke situaties te vermijden zou kunnen worden nagedacht over een rechtvaardige verdeling van de opbrengsten van Slimmer Werken-interventies.

### **3.3 Coda**

In de publieke dienstverlening of het (semi) publieke domein is Slimmer Werken met name een kwestie van kwaliteit, naast het vergroten van doelmatigheid en efficiëntie. Dat komt door de aard van het werk, het gaat om ‘publieke goederen’ en niet zozeer om marktproducten, die worden vervaardigd door professionals die met een missie van betrokkenheid werken bij de overheid (dat wil zeggen, vooral - maar niet uitsluitend - de hoger opgeleiden). Uit oogpunt van het lange termijn perspectief en van duurzame arbeidsverhoudingen is aan te bevelen dat met het implementeren van interventies op het terrein van Slimmer Werken wordt aangestuurd op een koppeling van beter presteren van de overheid en het versterken van de professionaliteit van de medewerker: kwaliteit van de dienstverlening en kwaliteit van de arbeid tegelijkertijd nastreven. Met andere woorden: ons advies is een win-win doelstelling als noodzakelijke - maar niet per se voldoende - randvoorwaarde voor succesvolle interventies.

## Referenties

Ardon, A.J. (2006). Leiderschap en interventies in stagnerende veranderprocessen: Over de blokkerende effecten van eenzijdige beheersing. *M&O. Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 6, november/december, 5-23.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Argyris, C. (2004). *Reasons and rationalizations. The limits to organizational knowl-edge*. Oxford: Oxford UP.

Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. Reading (MA), etc.: Addison-Wesley (2e ed, 1e ed 1978).

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

Bennis, W.G., Benne, K.D. & Chin, R. (1969). *The planning of change. Readings in the applied behavioral sciences*. New York: Holt, Rinehart. & Winston (2e ed, 1e ed 1962).

Boonstra, J. & Caluwé, L. de (red.) (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.

Bunt, P. van de (1994). Management van verandering in de praktijk. In J. Gerrichhauzen, A. Kampermann & F. Kluytmans (red.), *Interventies bij organisatieverandering* (pp. 381-400). Heerlen: Samsom/Open Universiteit Nederland.

Caluwé, L. de & Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2001). *Organization development and change*. Cincinnati: South-Western College Publishing (7e ed., 1e ed. 1975, E.F. Huse, 3e ed. E.F. Huse and T.G. Cummings, 4e ed. T.G. Cummings and E.F. Huse, 5e ed. T.G. Cummings and C.G. Worley).

Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste. Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.

Hage, J.T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.

Holman, P., Devane, T., Cady, S. et al (2007). *The change handbook. The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers (2e ed., 1st ed., 1999).

Jacobs, D. & Snijders, H. (2008). *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Jongkind, R. & Oeij P.R.A. (April 2006). Het TOP-model: Slimmer werken in productieve en gezonde banen. In *Methoden, technieken en analyse (voor Personeelsmanagement)*, Afl. 84, I.6.7.2, 901-918. Deventer: Kluwer.

Jongkind, R., Oeij, P. & Vaas, S. (2003). *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Kelly, S. & Allison, M.A. (1999). *The complexity advantage. How the science of complexity can help your business achieve peak-performance*. New York etc.: McGraw-Hill/BusinessWeek Books.

Kooij-de Bode, J.M., Korevaar, K., Oeij, P.R.A. & Winthagen, T. (Juni 2008). *Leren door dialoog, de techniek voorbij. Hervalidatie van het capaciteitsmanagementmodel van de Koninklijke Marechaussee*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven

Lam, A. (2006). Organizational innovation. In J. Fagerberg, D.C. Mowery & R.R. Nelson (red.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 115-147). Oxford: Oxford University Press.

Leeuw, A.C.J. de (1994). *Besturen van veranderingsprocessen. Fundamenteel en praktijkgericht management van organisatieveranderingen*. Assen: Van Gorcum.

Oeij, P.R.A., Jongkind, R. & Vaas, S. (2005). Slimmer werken en productiviteit. In P.R.A. Oeij, R. Jongkind & S. Vaas (red.), *Slimmer werken in praktijk. Voorbeelden van werken in productieve en gezonde banen* (pp. 1-5). Hoofddorp: TNO Arbeid.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999). *The dance of change. The challenges of sustaining momentum in learning organizations. A fifth discipline resource*. London: Nicholas Bradley Publishing.

Stacey, R. (2003). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity*. Harlow etc: Prentice Hall. (4th ed., 1st ed. 1993).

Strikwerda, J. (2005). De marginalisering van de change agent. *Holland Management Review*, 22 (101), 17-31.

Vaas, F. & Blank, J. (April 2009). *Model voor ordening en generatie van maatregelen Slimmer werken*. Notitie voor CAOP werkgroep Slimmer Werken. Mimeo.

Wolk, J. van der, Brugman, A., Dekker, G. & Oeij, P. (2008). *Diversiteit en innovatie. Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Wolk, J. van der, Malten, F., Brugman, T., & Oeij, P. (2009). Creatief met Turk. Hoe diversiteit de innovatiekracht kan vergroten. *Gids voor Personeelsmanagement*, 88 (3), 24-28.



## Bijlage 1 Defensief gedrag

Defensief gedrag (deze bijlage is ontleend aan Kooij-de Bode et al., 2008) is, in de psychologie, de onbewuste neiging om zichzelf en anderen voor onplezierige ervaringen en gevoelens te behoeden (De Man, 2003: 14,voetnoot). Defensief gedrag verhindert helder communiceren en, ten langens leste, het leren te leren. Organisaties hebben er vaak last van als mensen de bakens willen of moeten verzetten. Veranderprocessen lopen vast of slagen maar ten dele. Frustratie en irritatie ontstaan bij velen. Oorzaken worden zelden gezocht in het eigen doen en laten. Daardoor ontbreekt een valide analyse van de problematiek. Het selecteren van de juiste oplossing voor vervolgcacties blijft dan ook achterwege. Mislukkingen herhalen zich. Maar men weet niet goed waarom. Want defensief gedrag is een onbewust proces, en dat realiseert men zich niet. Waardoor ontstaat defensief gedrag? Daarvoor gaan we te rade bij de actietheorie van Argyris (Argyris, 1990; Argyris, 2004; Argyris & Schön, 1996).

Argyris stelt dat personen een waarden-theorie en een gedragstheorie hebben. De waardentheorie noemt hij 'espoused theory' en die wordt bepaald door onze waarden en normen. De gedragstheorie noemt hij 'theory-in-use' en die gaat over wat wij doen en hoe we dingen doen. In de dagelijkse praktijk van ons doen en laten, ook binnen de organisatie waar wij werken, is er een discrepantie tussen de waarden-theorie en de gedrags-theorie. Anders gezegd: we handelen niet naar onze eigen normen. Bovendien hebben we dat niet door. Hoe dat werkt, leggen we verderop uit.

Argyris onderscheidt twee modellen van de gedrags-theorie, namelijk eentje volgens welke we ons feitelijk defensief gedragen, Model I, en eentje volgens welke we ons niet defensief gedragen, Model II. Het gedrag volgens Model II is in overeenstemming met onze waarden-theorie. Elk model heeft een eigen logica waarbij Argyris een uitwerking geeft in heersende waarden (governing values), actiestrategieën (het vertoonde gedrag) en gevolgen van dat vertoonde gedrag (effecten). Hoe dat eruit ziet, is samengevat in onderstaande tabel.

Elk model kan als volgt begrepen worden aan de hand van Model I. Ten eerste zijn er heersende waarden, zoals zorgen dat je altijd controle houdt over elke situatie. Die heersende waarden worden ondersteund en versterkt door sociale waarden, die vooral uiting geven aan de manier waarop mensen met elkaar horen om te gaan. Het gedrag dat wij vertonen is gebaseerd op deze heersende en sociale waarden, ook al zijn wij ons dat niet altijd bewust. De actiestrategieën die wij uitvoeren, hebben dus bijvoorbeeld als vertrekpunt controle houden, netjes met elkaar omgaan en uiten zich als het verdedigen van je eigen positie en belangen en het maken van inschattingen van het gedrag van anderen en jezelf en van situaties. Zulke inschattingen maken wij razendsnel - in milliseconden - want die hebben wij aangeleerd en geautomatiseerd. Geautomatiseerd gedrag is geprogrammeerd, zoals 'vecht- en vluchtimpulsen' dat ook zijn. Die helpen ons om routinegedrag effectief en efficiënt uit te voeren. Maar ze hebben ook nadelen, in het bijzonder op het vlak van communiceren en het onderhouden van relaties, en dan in het bijzonder aangaande niet-routine situaties en niet-routine gedrag. Wij maken dan interpretaties van gedrag en situaties op een geautomatiseerde wijze, en dat betekent dat we onze interpretaties niet toetsen op hun validiteit. Dat leidt bijvoorbeeld tot miscommunicatie. Op zichzelf is dat niet het grootste probleem, maar omdat dit proces geautomatiseerd verloopt, hebben wij het niet door. Dat houdt in dat wij blijven streven naar controle en wel zodanig dat wij defensief gedrag vertonen.

<b>Gedragstheorie (theory in use)</b>	<b>Heersende waarden</b>	<b>Sociale waarden</b>	<b>Actiestrategie</b>	<b>Gevolgen</b>	<b>Risico's/kansen</b>
Model I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zorg dat je in controle blijft (over anderen)</li> <li>2. streef naar winnen, minimaliseer verliezen</li> <li>3. onderdruk negatieve gevoelens</li> <li>4. handel rationeel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zorg, hulp, steun anderen goedkeuren, waarderen, goed laten voelen, aansluiten</li> <li>2. respect voor anderen conformeer aan anderen en onderzoek hun redeneringen en acties niet</li> <li>3. kracht verdedig je positie om te winnen, toon geen zwakte</li> <li>4. eerlijkheid vertel anderen geen leugens of vertel anderen wat je denkt of voelt</li> <li>5. integriteit blijf bij je principes, waarden en overtuigingen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. verdedig je eigen positie</li> <li>2. beoordeel het gedrag van anderen en van jezelf</li> <li>3. maak attributies over de intenties van anderen en van jezelf (dit gebeurt zonder onderzoek en toetsing)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. misverstand</li> <li>2. escalatie van fouten</li> <li>3. zelfafsluiting</li> <li>4. selffulfilling, contraproductieve en zelfversterkende processen (past bij voorspelbare en bekende processen met standaardoplossing voor problemen: single-loop learning)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. organisatiedefensieroutines</li> <li>2. aangeleerde incompetentie, aangeleerd onbewustzijn, en beperkt leren (inhabited learning)</li> <li>3. loyaal aan eigen belang (external commitment)</li> </ol>
Model II	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. produceer valide informatie</li> <li>2. produceer keuzen gebaseerd op feiten (informed choice)</li> <li>3. monitor waakzaam of de geïmplementeerde acties effectief zijn</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zorg, hulp, steun help de ander zijn ideeën, assumpties, biases en angsten te onderzoeken</li> <li>2. respect voor anderen ken aan anderen de capaciteit toe tot zelfreflectie en zelfonderzoek en toets dit continu</li> <li>3. kracht verdedig je positie en combineer dit met onderzoek en zelfreflectie, kwetsbaarheid tonen is geen zwakte</li> <li>4. eerlijkheid moedig jezelf en anderen aan om te zeggen wat zij niet durven te vertellen, vermijd te zeggen wat kan leiden tot toedekken</li> <li>5. integriteit verdedig je principes, waarden en overtuigingen zodanig dat dit tot onderzoek uitnodigt</li> </ol>			

Model II wijkt af van Model I op cruciale punten. Het belangrijkste verschil is dat personen het (geautomatiseerde) gedrag van henzelf en anderen kritisch toetsen op validiteit. Te allen tijde is waakzaamheid en kritische reflectie geboden in het op zoek gaan naar oorzaken van interpretaties. Dit is erg moeilijk en vereist een hoge motivatie en nieuwe vaardigheden. Geautomatiseerd gedrag afleren is zowat het moeilijkste dat er is. Het heeft daarentegen evidente voordelen: valide oordelen, meer bewuste keuzemogelijkheden, meer fundamentele leermogelijkheden en uiteindelijke betere relaties door betere communicatie. Voor defensief redeneren komt constructief redeneren in de plaats. We geven een voorbeeld van defensief gedrag.

De heersende waarden van Model I zijn aangeleerd op jonge leeftijd door socialisatie (opvoeding). Deze waarden zijn tamelijk algemeen en de basis van ieders gedragstheorie ongeacht leeftijd, sexe, ras, welvaart, opleiding, type organisatie en cultuur. Argyris beweert dat er geen verschillen zijn waar ook ter wereld. Dit geldt niet alleen voor de heersende waarden, maar ook voor de sociale waarden. Wij hebben geleerd aardig en netjes te zijn jegens anderen en voor onszelf en de onzen op te komen. Ook hier zijn geen culturele verschillen. Argyris (2004:9) stelt bijvoorbeeld dat het niet kwetsen van anderen in Groot-Brittannië 'being civilized' wordt genoemd, in de Verenigde Staten 'being diplomatic' en in het Verre Oosten 'being thoughtful and polite'. Waarschijnlijk zitten wij Nederlanders tussen het Engelse 'beleefd' en Amerikaanse 'diplomatisch' in. De actiestrategie van Model I leidt ertoe dat wij gedragswerelden scheppen in organisaties die consistent zijn met Model I. Organisatiedefensieroutines (ODR) zijn daarvan een van de sterkste verschijnselen. ODR is elke vorm van beleid, praktijk of handeling die schaamte en bedreiging voorkomt, zodanig dat de oorzaak van die schaamte of bedreiging verborgen blijft (Argyris, 2004:9). Met andere woorden, ODR treedt automatisch in werking bij gevoelens van spanning, zoals bij stress, irritatie, frustratie en je ongemakkelijk voelen, gevoelens die je controle aantasten. Er treedt daarbij een gedragschema in werking, dat zich laat uitleggen aan de hand van dubbele boodschappen zoals in onderstaande tabel.

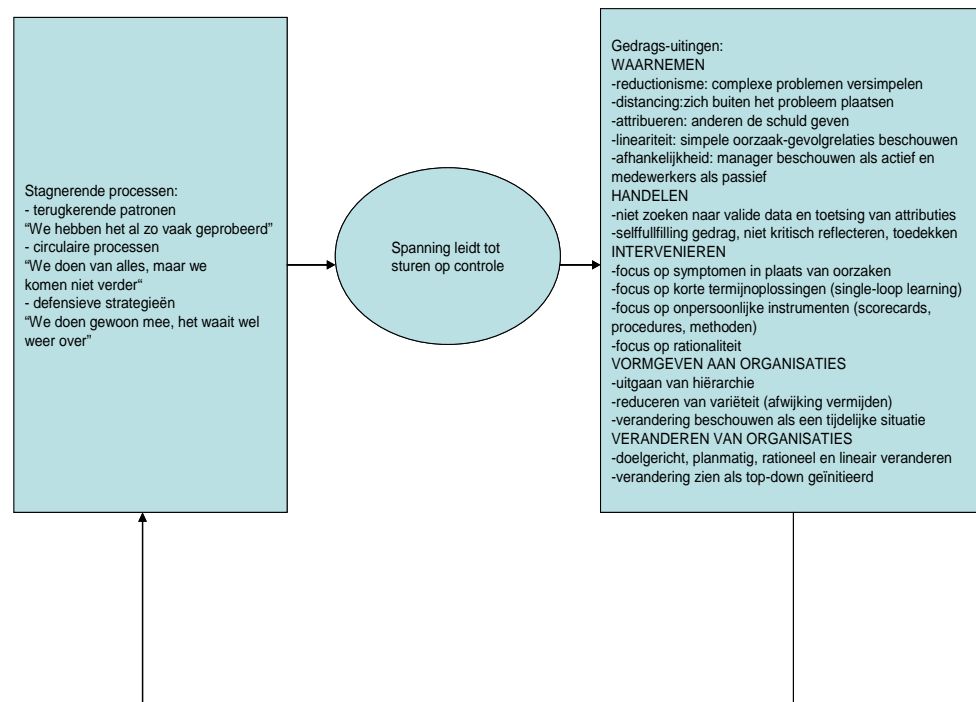
a. Het versturen van een inconsistente, dubbele boodschap (mixed message)	"Bill, wees creatief, maar wees voorzichtig"
b. Het doen alsof de boodschap niet inconsistent is door niet te onderzoeken en te toetsen of het klopt	"Het is toch duidelijk wat ik van Bill verwacht"
c. Het rationaliseren en beredeneren van de situatie zodat men haar niet onder ogen hoeft te zien (schaamte, bedreiging) en bespreekbaar maken. Maak a en b onbespreekbaar.	"Ik begrijp niet dat Bill niet gewoon even doet wat er van hem gevraagd wordt. Hij doet het ook altijd op zijn eigen manier"
d. Doe alsof je niets van bovenstaande doet. Het onbespreekbare onbespreekbaar maken door als vanzelfsprekend niet te reflecteren op dergelijke situaties en dat al zo geautomatiseerd te hebben dat men niet meer doorheeft/waarneemt dat men het onbespreekbare onbespreekbaar laat	"Van Bill weet je vooraf dat hij niets van je aanneemt, dus het is altijd maar afwachten wat ervan terecht komt"

Model I is geschikt voor herkenbare en voorspelbare problemen waarvoor standaardoplossingen volstaan. Dat heet enkelvoudig leren (single-loop learning) en betreft de waarneming en correctie van fouten die geen verandering vereisen van waarden die de bestaande gedragstheorie beheersen (Model I theory-in-use). Het klassieke voorbeeld is dat van de verwarmingstermostaat die zichzelf in- of uitschakelt om te zorgen voor

een constante temperatuur. Daarentegen vereist dubbelvoudig leren (double-loop learning) andere actiestrategieën en andere heersende waarden, want dit betreft de waarneming en correctie van fouten die afwijken van de status quo en die zeldzaam zijn (Argyris, 2004:10). Het betreft meer complexe situaties waarvoor geen standaardoplossingen volstaan. Daarvoor is een andere gedragstheorie nodig, namelijk Model II 'theory-in-use'. Complexe situaties zijn bijvoorbeeld vormen van organisatieverandering (reorganisatie, fusie, nieuwe werkwijzen, etc.) en het verleggen van de koers van een organisatie (nieuwe doelen, nieuwe markten, nieuwe klanten/cliënten, innoveren). Complexe veranderingen kunnen niet op routine worden doorgevoerd.

Het kenmerk van Model I gedrag is dat het zo hardnekkig is, en disfunctioneel als moet worden veranderd. Wij hebben dat niet door, omdat dit gedrag is gebaseerd op wat we hebben geleerd en dat we in de uitvoering ervan zo vaardig zijn geworden. Wij hebben het geautomatiseerd en daardoor is Model I gedrag een tamelijk onbewust proces. Dit betekent dat in tijden van spanning (veroorzaakt door bijvoorbeeld onzekerheid, angst, twijfel, bedreiging, schaamte, woede, frustratie, irritatie) wij zonder dat we dat merken Model I gedrag vertonen met als doel controle scheppen over de situatie. Wat we daarbij niet doorhebben is dat geautomatiseerd gedrag er toe leidt dat we niet voldoende kritisch reflecteren op ons gedrag, want er zijn allerlei gedragsschema's in werking getreden en die werken juist automatisch. Daarbij horen organisatiedefensieroutines. Om zo snel mogelijk controle te herwinnen, vermijden wij spanning en nemen wij selectief waar wat goed past bij ons gevoel. Dat is functioneel bij probleemsituaties die we met een standaardoplossing aanpakken. Enkelvoudig leren volstaat. Argyris spreekt over 'skilled incompetence' en 'skilled unawareness'. Zo vaardig zijn we geworden in ODR.

Met behulp van onderstaand schema (Ardon, 2006:16) willen we laten zien dat het benadrukken van controle (beheersing) kan leiden tot het onbewust in stand houden van circulaire gevolgen van ODR.



De gedragsuitingen in de figuur kan men opvatten als ineffectieve patronen. Het herkennen ervan kost doorgaans moeite en vereist motivatie tot kritisch reflecteren. Het vraagt om incasseringsvermogen, want correcte diagnoses van het eigen of elkaars gedrag is veelal een confronterende en gevoelige zaak. Correcte diagnoses vergen een nauwkeurige analyse van interacties tussen personen. Dat kan het best aan de hand van scripts van gesprekken, bijvoorbeeld van een werkoverleg of een vergadering. Wat moet worden geanalyseerd is niet zozeer wat feitelijk wordt gezegd, maar de gevoelens en gedachten die niet worden uitgesproken. Argyris heeft daarvoor de techniek van de linker- en rechterkolom ontwikkeld. In de rechterkolom schrijven personen op hoe een gesprek (dat zij voeren met een ander) feitelijk verloopt door op te schrijven wat wordt gezegd door gesprekspartners. Vervolgens schrijft men in de linkerkolom de eigen gedachten en gevoelens op die men zelf niet uitspreekt. Naderhand wordt het gesprek geanalyseerd op ODR, strategieën die ervoor zorgen dat lastige, spanning oproepende onderwerpen, onbesproken blijven. Ardon (2006:19) geeft enkele concrete voorbeelden van defensieve strategieën:

- committeestrategie: zeggen dat je je committeert ‘om er van af te zijn’;
- relativerestrategie: als het spannend wordt, zeggen dat het eigenlijk niet zo erg is: “we moeten het niet groter maken dan het is”;
- non-interventiestrategie: elkaar geen lastige vragen stellen, ‘als jij mij er niet op aanspreekt, spreek ik jou er niet op aan’;
- begripstrategie: begrip hebben dat de ander bepaalde afspraken niet nakomt en dit niet aanklaagt, vermijden van een lastig gesprek door te denken voor de ander;
- humorstrategie: als het spannend of persoonlijk wordt met een grap het punt wegmaken;
- wij-strategie of zij-strategie: zolang we over ‘wij’ of ‘zij’ praten hoeft ‘ik’ niet in actie te komen, ‘dat zouden wij inderdaad eens moeten doen’ of ‘is dat niet hun pakkie an?’

Aanvullend kunnen we de volgende strategieën noemen:

- verander-van-onderwerpstrategie: als het spannend wordt, overstappen op een minder bedreigend onderwerp (‘changing the subject’) waardoor het onderwerp juist weer niet bespreekbaar wordt gemaakt;
- overname-strategie: hetzelfde als het vorige maar nu door het gesprek over te nemen van de gesprekspartner (‘oh ja, dat heb ik ook wel eens meegemaakt’ en vervolgens jouw verhaal vertellen om dat van de ander, dat voor jezelf bedreigender is, niet te hoeven horen).

Analyse van gesprekken en conversaties kunnen dergelijke strategieën blootleggen en het inzicht vergroten in het circulaire proces van onproductief, defensief redeneren: je komt geen stap verder omdat de communicatie gebaseerd is op te weinig juiste feiten, te weinig toetsen van meningen (valideren) en zaken onbespreekbaar laten die juist besproken moeten worden. De ‘weg van de minste weerstand’ leidt nergens toe. De weg naar Model II en naar dubbelvoudig leren begint bij kritisch reflecteren. Personen die zeggen daadwerkelijk te willen veranderen en die aangeven werkelijk dubbelvoudig leren te willen omarmen (in hun organisaties) lopen volgens Argyris niet zozeer aan tegen motivatieproblemen, maar onderschatten het nieuwe arsenaal aan vaardigheden dat nodig is. Die vaardigheden zijn goed kunnen communiceren (en dat is vooral: goed kunnen luisteren), een onderzoeksmatige houding aannemen om feiten te toetsen op hun validiteit, inlevingsvermogen, en automatismen tijdelijk kunnen uitschakelen en waakzaam blijven. Bovendien moet de persoon door anderen worden ervaren als gelijkwaardig, waarachtig en betrouwbaar, op het relationele vlak. Dat is bijna utopisch binnen hiërarchische organisaties, zeggen critici. Argyris zegt er dit over in relatie tot directies die hij trainde in het afleren van defensief gedrag. “Indeed, their early

reaction is that model II is, at best, romantic and unrealistic in the present-day world. The exploration of this reaction eventually leads them to realize that their fears are correct and that they are now faced with the choice what are they going to do about it” (2004:216).