

# Structuur en gedrag: twee kanten van één medaille

Frank Verschuur<sup>1</sup>



## Inleiding

Vernieuwing van arbeidsorganisaties is geen nieuw thema. De praktijk van organisatievernieuwing is echter weerbarstig. Een meer fundamentele vernieuwing van organisaties is de afgelopen jaren onder meer ingezet vanuit op de sociotechniek gebaseerde inzichten. De pioniers hebben echter niet heel veel navolgers gekregen, terwijl goede en zelfs uitzonderlijke resultaten mogelijk zijn. Uit eigen ervaringen met succesvolle verandertrajecten, blijkt dat duurzaam organiseren mogelijk is wanneer naast structuurverandering ook gedragspatronen worden doorbroken en een veranderaanpak wordt gekozen die is gebaseerd op het creëren van eigendom en verbinding. Hierbij zijn het juist de (top)managers die moeten veranderen. Zij laten zich te veel door de waan van de dag leiden en verdiepen zich onvoldoende in de (organisatie)structurele belemmeringen in hun organisatie, de blokkerende gedragspatronen en hun eigen rol hierin. In dit artikel wordt de samenhang tussen gedrag, structuur en prestaties besproken, ondersteund door ervaringen uit de eigen veranderpraktijk<sup>1</sup>. Het biedt tevens een kort overzicht van belangrijke en unieke lessen die kunnen worden geleerd uit de schaarse toepassing van integrale verandertrajecten gebaseerd op het gecombineerd veranderen van gedrag, structuur en prestaties en meer uitgebreid zijn beschreven in *'Slow Change. Versneller van sociale innovatie'*, (Verschuur, 2008). Dit artikel is gebaseerd op jarenlange ervaring uit de praktijk, op basis van toegepaste kennis op het gebied van de sociale psychologie, veranderkunde, bedrijfskunde en sociotechniek.

## Samenhang tussen gedrag, structuur en prestaties

Voor veel problemen in organisaties worden 'smurfaanduidingen' gebruikt, zoals: 'er wordt niet goed gecommuniceerd' of 'er is een gebrek aan discipline' en een 'gebrek aan verantwoordelijkheidsbesef'. Vol overtuiging heb ik vele topmanagers horen beweren, dat al die structuurveranderingen niets hebben veranderd aan de cultuur. Veel managers hebben weinig inzicht in de werking van het 'productiemiddel' organisatie. Problemen met de kwaliteit, productiviteit, maar ook met veiligheid en gezondheid van medewerkers en de cultuur binnen organisaties hangen onderling samen. Ook knelpunten in (hoger)onderwijs, zorgsector en overheid worden nogal eens verklaard vanuit een gebrekkige visie op hoe de organisatie werkt. Problemen in deze sectoren worden vaak toegeschreven aan een tekort of juist een teveel aan

management, afhankelijk van wie men spreekt. De macht zou weer meer bij de professionals moeten liggen. Sommigen vinden zelfs dat professionals wel zonder leiding kunnen. Voor wie zich verdiept in de werking van organisaties weet, dat dit soort oplossingen weinig raffinement bevatten. De 'organisatiehark' is geen geschikt model, waarmee de samenhang tussen organisatiestructuur, gedrag en prestaties zichtbaar kan worden gemaakt. Om te beoordelen of structuren effectief zijn, is van belang te beoordelen op welke wijze activiteiten zijn opgesplitst en afgestemd om klantorders te realiseren. Wanneer je zo structuren van arbeidsorganisaties analyseert, ontdek je dat er met structuren van organisaties in veel gevallen juist wel wat mis is. Met alle gevolgen voor gedrag en prestaties (Zie ook De Sitter, 1982).

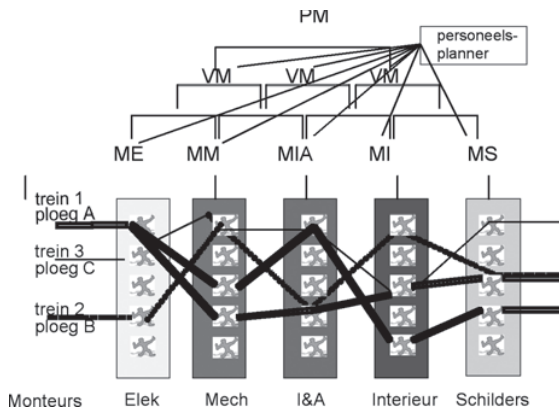
## De effecten van de organisatiestructuur op prestaties

Veel organisaties hebben een arbeidsverdeling die is gebaseerd op een functioneel geconcentreerde structuur, dat wil zeggen, dat gelijksoortige uitvoerende activiteiten bij elkaar in een afdeling zijn ondergebracht. Meerdere afdelingen (en functionarissen) zijn betrokken bij de afhandeling van een klantorder. Voor de afstemming tussen die afdelingen is intensieve coördinatie nodig, vaak via allerlei (lange) hiërarchische routes. Marktontwikkelingen van de afgelopen jaren vragen echter van organisaties, dat heel flexibel wordt ingespeeld op deze ontwikkelingen. In functioneel geconcentreerde structuren is de beheerslast, die ontstaat door toegenomen interne coördinatiebehoefte, zeer groot. Een aardig voorbeeld van zo'n structuur trof ik aan bij een grote onderhoudsorganisatie in het openbaar vervoer. (Zie figuur 1).

*Een voorbeeld: 'Onderhoudsorganisatie van treinen'*

In deze onderhoudsorganisatie werken vakgroepen gespecialiseerde monteurs, werkvoorbereiders en procesleiders aan het onderhoud van treinen. Er wordt gewerkt in een ploegendienst. Per dienst worden meerdere treinen tegelijkertijd in onderhoud genomen. Vakbazen sturen hun specialisten aan. Dit levert een gecompliceerde coördinatie tussen vakbazen, werkvoorbereiders en procesleiders, om steeds monteurs naar de juiste karweien te dirigeren. Het is van groot belang de treinen zo snel mogelijk af te krijgen zodat zij gereed zijn voor 'de rijdende dienst'. De samenstelling van ploegen wordt afgestemd op het aanbod aan treinen. Een 'personeelsplanner' heeft de handen vol aan de ingewikkelde planning van personele capaciteiten.

<sup>1</sup> van 1984 tot 1986 wetenschappelijk medewerker aan de Technische Universiteit Eindhoven bij de 'Groep Sociotechniek'. Vanaf 1986 is hij organisatieadviseur. Vanaf 1991 mede-oprichter en partner van Rubicon, Advies voor Organisatie Dynamiek



Figuur 1: Wisselende inzet van medewerkers per dienst op meerdere treinen.

In de systeemplaat van dit onderhoudsbedrijf is weergegeven hoe medewerkers op een zeker moment zijn gekoppeld aan een specifieke trein in zo'n dienst. Wanneer een bepaalde activiteit van een monteur is afgerond wordt hij naar een volgend karwei gedirigeerd. Dit gebeurt door de manager van de betreffende vakspecialisten, die dat weer met de voorman afstemt. Daarbij geven de managers prioriteit aan het zo goed mogelijk aan het werk houden van hun eigen vakmensen. Het realiseren van een korte doorlooptijd vergt echter een heel goede onderlinge afstemming over werkwijzen en volgordes tussen de vakspecialisten onderling. Tijdens het werk kom je nu eenmaal heel veel onvoorspelbare zaken tegen, zoals gebreken die niet zijn voorzien of reparatiewerkzaamheden met een onvoorspelbaar tijdsbeslag. Daardoor lopen ze elkaar regelmatig in de weg of voelen zich niet verantwoordelijk voor waargenomen gebreken aan de trein, die onder de verantwoordelijkheid van een andere vakdiscipline worden gerekend. Zelf hebben zij onvoldoende zicht om bij te sturen. Zij kunnen vanuit deze positie onmogelijk bepalen wat de effecten kunnen zijn voor het werk aan andere treinen. Ook de voormannen (VM) hebben onvoldoende zicht op alles wat zich op de werkvloer afspeelt. Zowel de voormannen als de vakbazen hebben het gevoel alleen brandjes te blussen. De complexiteit wordt nog eens versterkt door het feit, dat door een personeelsplanner ploegen per week worden samengesteld afgestemd op de te verwachten workload. Hierdoor 'spelen' de medewerkers iedere week in een ander team. Een optimale personeelsindeling per dienst vereist zeer gedetailleerd inzicht in alle competenties van medewerkers, waarbij ook nog eens rekening moet worden gehouden met verlofaanspraken, gewenste inzetbaarheid om op bepaalde taken in te kunnen leren na een theoretisch opleidingstraject. In de praktijk blijkt dan ook, dat hier veel in misgaat. De afspraken van de vakgroepmanagers en die van de personeelsplanner staan als het ware haaks op elkaar. Regelmatig ontbreken essentiële deskundigheden om het werk te kunnen afmaken, er ontstaan voortdurend tekorten in personeel. Op andere momenten zijn er weer personeeloverschotten. Medewerkers die stonden ingepland om taken in te leren worden ingezet op andere taken, zodat er forse tekorten ontstaan in opgeleid personeel.

Gevolg van dit alles is dat er problemen zijn met de kwaliteit van het afgeleverde werk en bovendien dat het werk bij lange na niet binnen een dienst van 8 uur kan worden afgerond. De ploegen in de opvolgende diensten moeten er dus mee verder werken. Door deze ploegenoverdracht ontstaan nog meer afstemmingsproblemen en fouten.

## De gevolgen van arbeidsdeling voor gedrag en kwaliteit van de arbeid

De gevolgen blijven echter niet beperkt tot verminderd prestatievermogen. Medewerkers worden geconfronteerd met opdrachten waarvoor zij onvoldoende regelmogelijkheden ervaren om invloed uit te oefenen op het gewenste resultaat. Iedere week heeft de ploeg een nieuwe samenstelling en binnen een dienst zijn steeds wisselende samenstellingen medewerkers werkzaam aan een trein. Hierdoor heeft het voor de managers geen zin de prestaties met medewerkers te bespreken omdat zij op dat moment weer tewerk gesteld zijn in andere samenstellingen in andere ploegen. Ook onderling hebben medewerkers wekelijks nieuwe collega's. Dat bevordert niet het sociale verband dat nodig is voor effectieve samenwerking en bijvoorbeeld het leren van elkaar. Toenemende externe complexiteit (werkdruk) wordt voor medewerkers pas een probleem wanneer de regelmogelijkheden voldoende daarmee in balans zijn. Anders gezegd: medewerkers die onvoldoende beïnvloedingsmogelijkheden hebben om het proces zo te organiseren, dat een goed eindresultaat ontstaat, ontwikkelen een zekere vervreemding en apathie. Hen wordt 'geleerd' hulpeloos' te zijn. Men voelt zich in een dergelijke organisatie letterlijk niet verantwoordelijk voor alles wat niet in de taakomschrijving is voorzien. Gebrek aan betrokkenheid, mentaal verzuim en ziekteverzuim zijn er het gevolg van. Deze onbalans in externe werkdruk en gebrek aan interne regelmogelijkheden om die druk te reguleren, vergroot ook de kans op onveilig gedrag en dus op ongelukken.

## Gevolgen van arbeidsdeling voor de onderlinge verhoudingen

In een organisatie waarin problemen hardnekkig blijken doordat ze niet worden opgelost, wordt een zekere machteloosheid zichtbaar. Ook de planners slagen er niet in de processen adequaat bij te sturen. Regelmatig moet verlof van medewerkers worden ingetrokken en worden zij onvoldoende ingezet op net ingeleerde taken. Het nut van opleidingen wordt door medewerkers steeds meer betwijfeld. Hierdoor ontstaat bij hen het beeld, dat zij niet serieus worden genomen. Wat resteert, is dat men elkaar verwijten maakt en dat irritaties tussen afdelingen onderling toenemen. De beheerslast die nodig is om het dagelijks proces bij te sturen is, als gevolg van de beperkte beïnvloedingsmogelijkheden op de werkvloer, groot. Er ontstaat een zekere gewenning aan deze realiteit. Managers ontnemen aan dit oplossen van operationele problemen hun identiteit. Dit wordt ook wel het patroon van de operationele slaaf genoemd. Voor tactische verbetering, het ontwikkelen en stimuleren van condities, waarmee verbeteringen tot stand kunnen komen, is geen

tijd. Door de dagelijkse stroom van impulsen waarmee de leidinggever wordt bestookt, voelt hij zich gaandeweg een slaaf, die iedere dag weer blij is, dat hij een paar 'branden heeft geblust'. Je hebt als manager het idee, dat het onmogelijk is dit patroon te veranderen. De frustratie over de hieruit voortvloeiende knelpunten leiden niet tot probleemanalyse over de oorzaken. In plaats daarvan blijft men hangen in verwijten en irritaties over en weer over het slechte 'gedrag en mentaliteit' van de andere afdeling of het management hoger in de organisatie.

### Gevolgen voor innovatief vermogen

In organisaties waar verbeter- en vernieuwingsprocessen alleen via intensieve en tijdrovende coördinatie en over vele schijven tot stand kunnen komen, is de aandacht van vrijwel iedereen gericht op de dagelijkse operatie. Bovendien vindt bij medewerkers in de primaire processen onvoldoende kennisontwikkeling plaats doordat men geen zicht heeft op de effecten van eigen handelen. Onze organisaties bieden dus niet de juiste structurele context waarbinnen innovatief vermogen zich kan ontwikkelen. Zij bieden te weinig regelvermogen bij medewerkers, zij leren niet van elkaar, zij creëren aangeleerde hulpeloosheid en gerichtheid op eigen belangen. In figuur 2 zijn de beschreven samenhangen weergegeven.

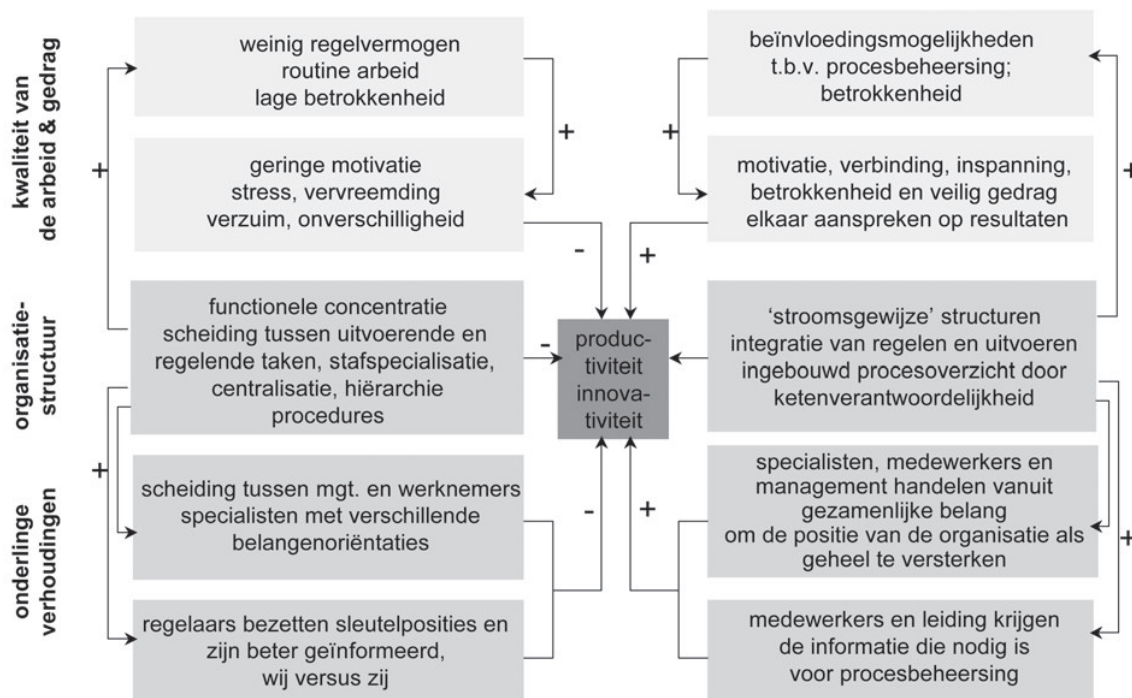
### Slimme structuren: effectiever gedrag en betere prestaties

Een ontwerpbenadering voor organisaties, waarbij zowel voorwaarden voor maximale prestaties, als betrokkenheid van medewerkers (kwaliteit van de arbeid) en gezonde onderlinge arbeidsverhoudingen centraal staat is de sociotechniek.

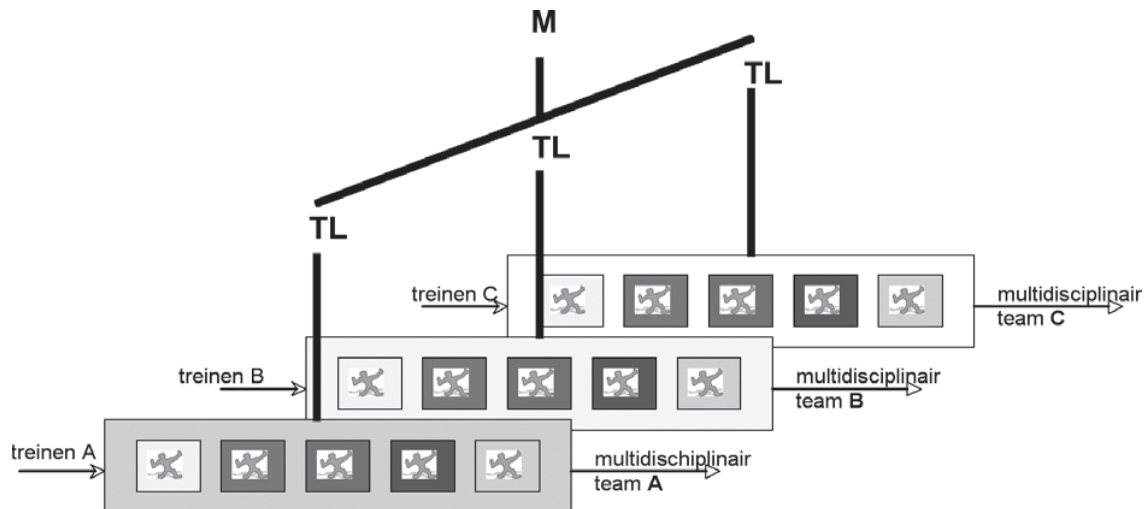
Hierbij begint men met het ontwerpen van organisaties bij de structuur van uitvoerende processen. Dit komt neer op het knippen of samenvoegen van activiteiten in relatie tot de beheersbaarheid van de gehele 'orderstroom': van 'zand tot klant'. Met deze structuur wordt geprobeerd zoveel mogelijk beïnvloedingsmogelijkheden (regelcapaciteit) in de uitvoerende (primaire) processen neer te leggen. Met deze structuur wordt de besturingslast, die het gevolg is van een bepaalde wijze van samenvoegen en knippen van activiteiten, centraal gesteld. Pas daarna wordt regelcapaciteit (het vermogen processen bij te sturen en op norm te houden) toegewezen via de besturingsstructuur. Omdat bij deze manier van organisatie langs de 'orderstroom' wordt georganiseerd en niet rond functionele stappen daarbinnen, wordt deze manier van organiseren ook wel 'stroomsgewijs organiseren' genoemd (Groep Sociotechniek, 1986).

Sociotechnisch herontwerp stelt medewerkers in staat, het resultaat maximaal te beïnvloeden (maximale regelcapaciteit). Hiervan is ook het idee van 'zelfsturende teams' afgeleid. Daarmee wordt een team bedoeld, dat een zodanige taakafbakening kent, dat zij een heel product, dienst of een belangrijk deel daarvan, zonder al te grote afhankelijkheden van derden, kan voortbrengen. Meestal is daarvoor een zekere interne taakflexibiliteit nodig, alsmede voldoende bevoegdheden en informatie(systemen). Ook op 'hoger' organisatorisch niveau kan sprake zijn van organisatorische eenheden met een afgeronde eigen verantwoordelijkheid.

Met dergelijke structuren wordt naast regelvermogen op de werkvloer de besturingslast op centraal niveau – minder managers - drastisch verminderd. (Zie o.a. Beenen, e.a., 2000 en Verschuur, 2008)



Figuur 2: Samenhang tussen organisatiestructuur, gedrag en onderlinge verhoudingen en de effecten op organisatieprestaties (ontleend aan Groep Sociotechniek, 1986)

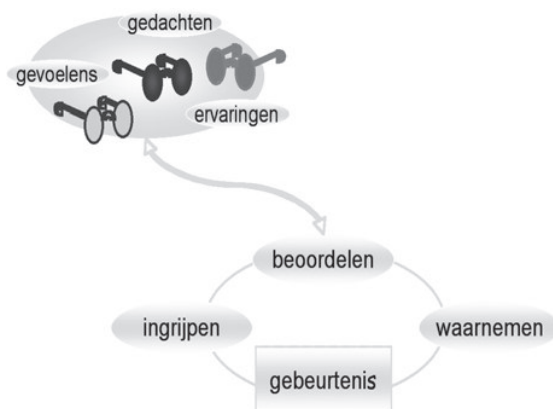


Figuur 3: Stroomsgewijze organisatie: teams met een vaste multidisciplinaire samenstelling, die treinen compleet onderhouden

Met een slim gekozen structuur, zijn de voorwaarden voor gewenst gedrag ingebakken. Maar verandering vraagt meer dan herontwerp van de structuur.

### Invloed van het mentaal model op gedrag

Naast een degelijk organisatieontwerp, waarin medewerkers sterk dienen te worden betrokken, is gedragsverandering niet mogelijk zonder verandering van degenen die veranderingen in belangrijke mate sturen: het (top)management zelf. Gedrag is te zien als een reeks gebeurtenissen, waarnemen, beoordelen en ingrijpen. Deze regelkring bestuurt als het ware het handelen. Echter op een hoger aggregatieniveau wordt onze waarneming, beoordelingsvermogen en repertoire van ingrepen bepaald – eigenlijk beperkt – door een ‘normstellend’ innerlijk kader, het mentale model (o.a. Senge, 2005). Dit is de innerlijke voorstelling, de opvattingen – een theorie - die mensen hebben van de wereld en hoe de dingen daarin gebeuren. Zie figuur 4.



Figuur 4: Mentaal model (ervaringen, gevoelens, gedachten) bepaalt hoe we waarnemen, beoordelen en ingrijpen

Dit innerlijk mentale model belemmert het zicht op andere mogelijkheden en begrenst de waarneming, beoordeling en

het repertoire aan mogelijke ingrepen. Of en hoe we ingrijpen, is de resultante van een ingewikkelde wisselwerking tussen gevoelens, ervaringen en gedachten binnen ons brein.

Dat bureaucratische structuren zo moeizaam zijn af te breken is onder meer te wijten aan de voorstelling die management en medewerkers hebben van de werkelijkheid. Managers, die niet geloven in het ‘zelfsturend’ vermogen van hun medewerkers, die eerder vertrouwen op controle en beheersing, hebben in hun arbeidsverleden niet zelden slechte ervaringen opgedaan met de invoering van dergelijke organisatieconcepten. Omdat mensen geneigd zijn eigen successen wel aan zichzelf toe te schrijven, maar bij falen niet het eigen aandeel hierin te betrekken, schrijven zij het falen toe aan iets buiten henzelf: het model deugde niet. Deze attributiefout in de waarneming is er de oorzaak van dat men van de eigen rol bij falende veranderprocessen niet leert.

*Karel is topmanager en maakt deel uit van het management-team van een grote organisatie. Zijn directeur is heel erg gecharmeerd van een prestatiesturingsysteem dat hij in Engeland heeft gezien. De prestaties zijn onder de maat en veranderingen gaan veel te langzaam, zo vindt deze directeur. Hij vraagt zijn managers actie te nemen.*

*Karel staat zwaar onder druk. Hij heeft het idee, dat zijn medewerkers – het middenkader - onvoldoende sturing geven aan de uitvoerders. Men zit er niet voldoende bovenop. De productiecijfers zijn nog steeds slecht.*

*In plaats van ze bij elkaar te roepen en deze problemen met hen te bespreken en te proberen tot gezamenlijke analyse en oplossingen te komen stuurt hij hen een mail, waarin hij aankondigt, dat zij een ‘informatiecentrum’ moeten gaan inrichten waarin de resultaatgegevens dagelijks moeten worden gepubliceerd, zodat iedereen er kennis van kan nemen. Vanuit het middenkader krijgt hij fors tegengas. Hij houdt echter vast aan zijn opvatting en is niet te vermurwen. Zijn managers zorgen – zonder dat Karel zich daarvan bewust is – voor keurig opgepoetste cijfers.*

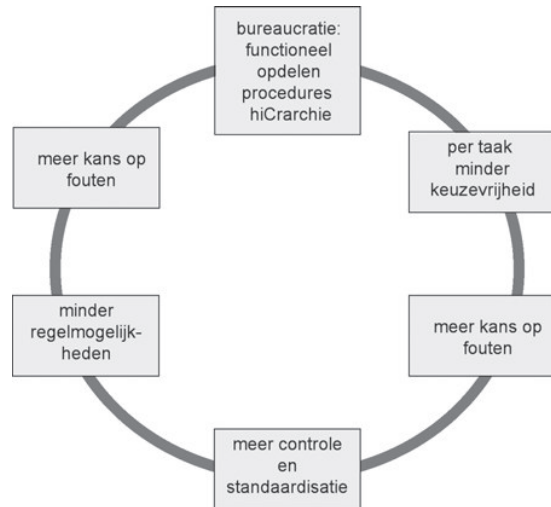
## Wantrouwen en beheersdwang

In veel organisaties met een functionele structuur en hiërarchisch opgebouwde besturingsstructuur is leiderschap gebaseerd op wantrouwen. Wantrouwen moedigt strikte controle en twijfel aan. Wantrouwen is het resultaat van eigen gevoelens van angst en onzekerheid, het gevoel de greep te verliezen in combinatie met de gedachte dat medewerkers niet te vertrouwen zijn en onvoldoende taakvolwassen zijn. Dat gebrek aan vertrouwen is soms al in de opvoeding ontstaan en wordt dan vaak bevestigd door latere ervaringen. Reflectie op het eigen aandeel hierin heeft ontbroken. Zo ontstaat als het ware een innerlijke overtuiging van wantrouwen jegens anderen. Het gevolg is, dat medewerkers apathisch volgzzaam gedrag vertonen en (verborgen) weerstand omdat er geen aandacht is voor hun doelen en belangen. Zij proberen falen te bedekken, fouten te ontkennen en informatie achter te houden.

*Met de directeur van een grote organisatie besprak ik eens, samen met zijn managementteam, het onderwerp cultuur. De enkeling die het waagde de directeur tegen te spreken over zijn definitie van cultuur, kreeg de wind van voren. In de koffiepauze kwam hij naar me toe en vroeg: 'Kun jij van mijn team geen zelfsturend team maken?' Ik antwoordde: 'kun jij je voorstellen dat jouw gedrag niet direct uitnodigt tot zelfsturend gedrag?'*

Het zijn de leiders met dit mentale model, die andere oorzaken, zoals gebrek aan regelmogelijkheden voor medewerkers, gebrek aan procesoverzicht of het wantrouwen dat zij zelf creëren, niet waarnemen. Hierdoor lijken bureaucratische organisatiestructuren, inclusief de daarbij behorende gedragskenmerken, zichzelf in stand te houden. De kwaal wordt bestreden met haar eigen oorzaak. Dit gaat op de volgende manier. Zie figuur 5.

We starten de redenering bovenaan het schema. Een organisatie gebaseerd op sterk opgedeelde taken, procedures en hiërarchie, beperkt de keuzevrijheid van medewerkers om op de werkplek snel en effectief in te grijpen, daar waar door marktontwikkelingen dit wel wordt gevraagd. Doordat bij deze toegenomen werkdruk voldoende regelmogelijkheden ontbreken, neemt de kans op fouten toe. Het mentale model van het (top)management van de organisatie interpreteert de achterblijvende resultaten als een gebrek aan toezicht en controle. De conclusie die men op grond van het eigen mentale model trekt, is dat er meer controle en standaardisatie nodig is: er komen aparte afdelingen of regelaars en nog meer procedures en voorschriften. Het gevolg is een nog grotere inperking van beïnvloedingsmogelijkheden voor de medewerkers in de uitvoering. We zijn weer terug bovenaan in het schema: de organisatie wordt 'verrijkt' met een extra hiërarchische laag of aparte functionaris om het voorkomen van de geconstateerde knelpunten in te perken. De besturingslast van het management wordt nog groter en beïnvloedingsmogelijkheden voor medewerkers op de werkvloer, kleiner.



Figuur 5: De Bureaucratiespiraal: kwalen bestrijden met haar eigen oorzaak (De Sitter, 1982)

Gezien vanuit de medewerkers is ook hun gedrag bepaald durch ein mentales Modell. Sie fühlen sich vertraut, wenn sie die Tätigkeiten nach den Verfahren und Vorschriften ausführen und sich hinter Entscheidungen und Vorschriften 'verstecken'. Das Durchbrechen dieses Verhaltensmusters ist mühsam: Das kreative Lösen von Problemen oder das Finden neuer Wege ruft Gefühle der Unsicherheit auf. Hierin werden sie gestärkt durch konkrete Erfahrungen: 'dürfen wir dies Mal wirklich selbst das Problem lösen?'.

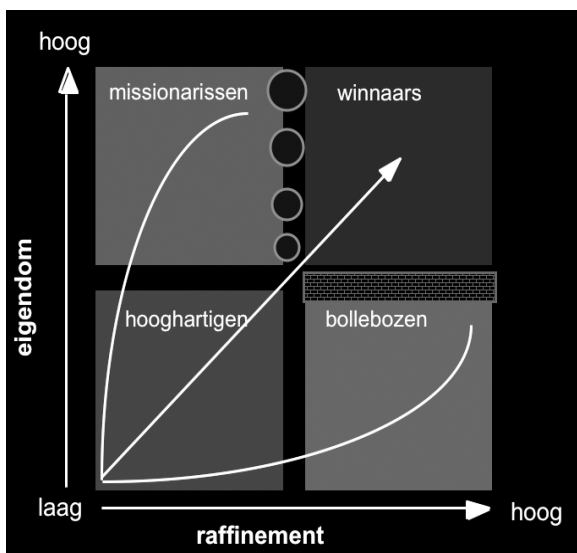
## Slow Change voor eigendom en verbinding

Alexander Rinnooy Kan stelde eens, 'dat we als topmanagers und Veränders alle mal wissen, was es zu ändern und wie das geschehen muss'. Les: das Topmanagement ist es, für das 'denken' und weiß, was es zu ändern und wie das geschehen muss. Aber, nach ihm, 'geschieht es nicht, weil Engagement und Beteiligung der Rest des Unternehmens fehlt'. Les: das Unternehmen ist es, für das 'tun', wir müssen sie mitnehmen und einbeziehen.

Und da sitzt du nun im Zentrum des Problems. Gerade, weil es keine wesentliche Interaktion zwischen Denkern und Täuenden, bleibt ein Plan eine Theorie, die nicht gestützt ist auf die Einsichten der Täuenden. Das Problem ist vielmehr, dass die Vision, was es zu ändern in der Organisation – einschließlich Anpassungen in Struktur, Verhalten und Arbeitsbeziehungen – eine Vision ist von dem Topmanagement und nicht die von den Mitarbeitern und dem (top)management.

Directoren haben selbst das Bild, dass ihre Veränderungsstrategie auf Interaktion, Verhandlung, redlich geplant ist und dass sie wenig Machtstrategien anwenden. Mitarbeiter haben das gegenübergestellte Bild: sie konstatieren wenig Interaktion, wenig Verhandlung und viel Anwendung von Machtstrategien. Manager unterschätzen die Komplexität von Veränderungsprozessen enorm. Gerade, weil

is maximaal regelvermogen – zelfsturend vermogen - bij alle betrokkenen van groot belang. Sturing via strakke projectstructuren is niet effectief. Het belang van intensieve betrokkenheid en experimenteeruimte voor alle medewerkers is heel groot. Figuur 6 gaat daar over.



*Figuur 6: Mensen meekrijgen door sturen op raffinement en eigendom*

Hierin zijn twee dimensies opgenomen: eigenaarschap en raffinement.

In veel gevallen wordt een verandering ingezet door een kleine groep mensen binnen een organisatie, een projectgroep, een taskforce of een ander tijdelijk samenwerkingsverband. Zij werken alle plannen uit, houden ze tegen het licht, interviewen mensen in de organisatie, maken analyses etc. Op de 'raffinement'-as gaan ze heel snel, maar ze creëren slechts een beetje eigenaarschap. Op een gegeven moment heeft het veranderingsplan een hoge mate van diepgang bereikt. Management en medewerkers voelen zich echter geen eigenaar van de voorgestelde oplossingen, waardoor het project alsnog doodbloedt. Een veranderingstraject langs de andere as komt ook regelmatig voor. Een enthousiaste, motiverende, charismatische persoon probeert vol passie een organisatieverandering in gang te zetten. Met zijn enthousiasme en directe contact met medewerkers creëert hij veel eigenaarschap voor zijn plannen. Op een gegeven moment blijkt echter dat de ideeën die hij heeft aardig zijn, maar geen betrekking hebben op de werkelijkheid. Ze zijn niet geraffineerd genoeg, ze hebben te weinig diepgang, vaak quick-fix-achtige, acties zonder samenhang.

De kern van een succesvolle aanpak is gelegen in een aanpak waarbij met hoge betrokkenheid van medewerkers en management, wordt gewerkt aan interventies aan twee zijden van de medaille: structuur en gedrag. Ook de (top)manager moet bereid zijn te veranderen. En dat betekent, dat managers zich dienen te verdiepen in de vraag op welke wijze structuren binnen hun organisatie blokkades

vormen voor gewenst gedrag, onderlinge verhoudingen en prestaties en hoe veranderprocessen met maximale verbinding en eigendom kunnen worden aangepakt.

## Literatuur

Beenen, A., Koppens, J., Naber, J.L.G., Verschuur, F.O. (2000): Spel zonder einde. Over verbinden en delen van macht bij organisatieverandering, Samsom, Alphen aan den Rijn

Boonstra, J.J. (2000): Lopen over water - Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren, Vossiuspers

Groep Sociotechniek (1986) Sitter, L.U., Amelvoort, P., Geffen, L., Troost, P. van, Vermeulen, A.A.M., Verschuur, F.O. : Het Flexibele Bedrijf, Een integrale aanpak van flexibiliteit, beheersbaarheid en kwaliteit van de arbeid en productieautomatisering, Kluwer, Deventer

Rinnooy Kan, A. (2006), Vijfde Ernst Hijmanslezing, 16 november 2006, in de 'Rode Hoed', Amsterdam; tevens gepubliceerd in Management Consulting, nr. 6, 2006

Sitter, L.U. de(1982): Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren', Produktie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong, Kluwer, Deventer

Sitter, L.U. de, m.m.v. Naber, J.L.G., Verschuur, F.O. (2000): Synergetisch Produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw, Van Gorcum, Assen

Verschuur, F., (2008) 'Slow Change. Versneller van sociale innovatie', Van Gorcum, Assen