

*Van de redactie*

*Deze nieuwe Panta Rhei bevat weer de nodige interessante artikelen, waardoor u zich op een rustig moment tijdens de feestdagen kunt laten inspireren. In het openingsartikel worden de ervaringen met zelfsturing van de Belastingdienst Roermond uiteengezet. Makkie Metsemakers presenteert in zijn vervolgartikel over cultuur een aanpak om te komen tot een programma voor cultuurbeïnvloeding. Het werken met groot-schallige conferenties tijdens veranderingsprocessen staat steeds meer in de aandacht. In de boekbespreking staat een publicatie over deze zogenaamde Large Scale Intervention centraal. Ten slotte bepleit Pim Südmeier in zijn column, dat u zich niet moet laten verleiden door managementgoeroes. Veel leesplezier!*

**Voorpagina:**  
*Zelfsturing bij de Belastingdienst*

**Het beïnvloeden van de organisatiecultuur**  
*Pagina 6*

**Boekbespreking:**  
*De Large Scale Intervention*  
*Pagina 11*

**Column:**  
*Verleid door de goeroe*  
*Pagina 18*

# Zelfsturing bij de Belastingdienst

## Ervaringen bij de eenheid Ondernemingen Roermond

**Met dank aan Jos Habets, John Paas, Mat Verhagen en Roeland Gillissen**

De Belastingdienst is in beweging. Om op de langere termijn optimaal invulling te kunnen geven aan de wensen van haar klanten en haar maatschappelijke functie is het organisatievernieuwingstraject STRAKS opgestart. In de Belastingdienst 'nieuwe stijl' neemt zelfsturing een centrale plaats in. Binnen steeds meer onderdelen van de Belastingdienst wordt er dan ook invulling gegeven aan deze filosofie. Toch is zelfsturing niet helemaal nieuw voor de organisatie. De eenheid Ondernemingen Roermond vervult al sinds midden jaren negentig een voortrekkersrol op dit vlak. De weg er naar toe was niet eenvoudig, maar in de loop van de jaren heeft de eenheid een aanmerkelijke omslag weten te maken. In dit artikel worden, aan de hand van een interview met een aantal medewerkers, de ervaringen bij deze eenheid uiteengezet.

### Inleiding

De Belastingdienst is onderdeel van het Ministerie van Financiën. De Belastingdienst zorgt voor de heffing, de inning en de controle van de rijksbelastingen. Daarnaast verricht de dienst een aantal niet fiscale taken, zoals bijvoorbeeld de premieheffing voor de volksverzekeringen.

Bij de Belastingdienst werken 32.000 mensen. Samen innen zij jaarlijks 290 miljard gulden aan belastingen en meer dan 82 miljard aan premies. Er zijn 6 miljoen particulieren en 800.000 ondernemers die belastingplichtig zijn.

De eenheid Ondernemingen Roermond maakt onderdeel uit van de divisie ondernemingen. Deze divisie behandelt de belasting-

zaken van het midden- en kleinbedrijf (bijvoorbeeld garagehouders, supermarkten en boekhandelaars). Voor deze groep belastingplichtigen zijn er speciale diensteenheden in het land ingericht. Bij deze eenheden werken klantmanagers die als contactpersoon optreden tussen de Belastingdienst en de ondernemer. Bij deze klantmanager kan de ondernemer terecht voor informatie over zijn aangifte, persoonlijke en algemene belastingzaken. Bovendien begeleiden klantmanagers ondernemers bij het doen van aangifte over inkomstenbelasting, loonbelasting, omzet- en vennootschapsbelasting. Naast het adviseren en begeleiden van ondernemers, is de divisie tevens verantwoordelijk voor het controleren van de fiscale zaken van ondernemers. Deze controle wordt uitgevoerd door

branchegerichte teams. Bij de eenheid Ondernemingen Roermond zijn omtrent de 300 mensen werkzaam.

### **De aanleiding**

Op initiatief van het hoofd van de eenheid Ondernemingen Roermond -Jos Habets- werd in december 1996 de eerste stap richting zelfsturing gezet. Dit was te danken aan een min of meer toevallige samenloop van omstandigheden. Er was in die periode besloten om de administratie te integreren met de acht bestaande teams. Om te voorkomen dat de teams te groot werden, werd het aantal teams uitgebreid tot tien. Deze behandelteams zijn gericht op specifieke branches en hebben daardoor een eigen 'klantenpakket'. Team 2 van O-Roermond was nog maar net gevormd, toen het in december 1996 door Jos Habets werd uitgenodigd voor een bespreking. De medewerkers kregen te horen dat hun toegewezen teamleider in verband met een langdurige ziekte afwezig zou zijn. Habets deed hun het voorstel om in de toekomst, met de nodige begeleiding, als zelfsturend team te gaan functioneren. De teamleden besloten de uitdaging aan te gaan. De 'geboorte' van het eerste zelfsturende team op de eenheid was een feit. "Ik stelde het team voor deze keuze, omdat ik in een voorgaande baan positieve ervaringen had opgedaan met deze manier van werken", aldus Habets. "In een vorige baan had ik te maken met een omvangrijke werkstroom, laag opgeleid personeel en een leiding die geen specifieke deskundigheid ten aanzien van de werkprocessen had. Dit dwong de leiding om snel de verantwoordelijkheid bij de teams neer te leggen. Uiteindelijk waren we toen de eerste in Europa die zeer korte doorlooptijden realiseerde. Ik was er dus van overtuigd dat dit concept ook bij de eenheid O-Roermond kon slagen."

### **De eerste fasen van de teamontwikkeling**

Team 2 maakte begin 1997 eerst een inventarisatie van de kwaliteiten van alle individuele teamleden. De teamleden konden hun voorkeur voor bepaalde werkzaamheden aangeven. Vervolgens werd er een lijst opgesteld met de verschillende taken die aan het team waren toebedeeld. Een werkgroep binnen het team verdeelde tenslotte deze taken over de personen. Afgesproken werd, dat elk teamlid zelf de voortgang van zijn werkpakket in de

gaten zou houden. Toch verliepen de eerste maanden van het zelfsturende team niet vlekkeloos. Begin 1997 was er een hoog ziekteverzuim en waren de prestaties drastisch onder de maat. Volgens John Paas (behandelfunctionaris) lagen hier een aantal redenen aan ten grondslag. "Aan de ene kant hadden we wat aanloopproblemen, doordat we met een nieuwe club mensen waren die allemaal aan elkaar moesten wennen. Aan de andere kant moesten verschillende mensen nieuwe zaken bijleren. Maar bovenal bleek dat het werk beter georganiseerd moest worden. We hebben daarom zes clusters gevormd. De medewerkers in deze clusters zijn verantwoordelijk voor de juiste en tijdige taakuitvoering op hun gebied. Toen uiteindelijk een aantal zieken ook nog terug kwamen werden de prestaties steeds beter."

---

### **HET WERK MOEST BETER GEORGANI- SEERD WORDEN**

---

Omdat het team niet over een teamleider kon beschikken, moesten de medewerkers vanaf het begin hun eigen boontjes doppen. Terugblikkend geven de teamleden aan dat zij in het begin moesten wennen aan het idee om onder meer zelf de taken te verdelen, ziektemeldingen te registreren, het opleidingsplan bij te houden en autorisaties te verlenen. De Belastingdienst legt dit soort taken traditioneel bij de teamleider neer. Het groeien in zelfstandigheid was voor team 2 een echt groei- en leerpad. "We moesten van alles gaan ontdekken en regelen, vooral naar buiten toe", aldus Mat Verhagen (behandelfunctionaris). "Het was hier gebruikelijk dat je sommige dingen alleen gedaan kreeg via een handtekening van de teamleider. Aan deze voorschriften gingen we nog wel eens noodgedwongen voorbij. Bovendien is het in onze organisatie gebruikelijk, dat de teamleider het formele aanspreekpunt is van het team. Hij of zij wordt verantwoordelijk gehouden voor de resultaten en communiceert tussen het team en de buitenwereld. Omdat onze coach ziek was, waren we ook niet vertegenwoordigd in het teamleideroverleg. Dat heeft in het begin voor heel wat ergernis gezorgd. We konden geen stem uitbrengen en

hadden het gevoel dat we verstoken bleven van belangrijke informatie.”

Eind 1997 werd het team versterkt met een nieuwe leidinggevende. Het team had een grote stem in de aanstelling van deze teamcoach. “Het team heeft een functieprofiel opgesteld van de coach die we wilden hebben. Het moest iemand zijn die vaktechnisch bekwaam was en daardoor ook een gedeelte van het uitvoerende werk voor zijn rekening kon nemen. Bovendien moest het iemand zijn die de teamleden de vrijheid zou geven om het werk op de eigen manier in te vullen, maar als het nodig is ook voor sturing zou zorgen en initiatieven zou nemen zodat het team zich bleef ontwikkelen”, vertelt Paas. Bij de selectie ging de voorkeur van het team uit naar een andere kandidaat dan het hoofd van de eenheid Jos Habets voorstond.

“Uiteindelijk heb ik hierbij niet mijn eigen voorkeur gevolgd, maar heb ik het team de leidinggevende gegeven die ze wilden hebben. Al met al is dit een goede keuze gebleken en heeft het team mij hier later door hun prestaties voor beloond”, aldus Habets.

---

**‘IEDEREEN NAM ZIJN VER-  
ANTWOORDELIJKHEDEN.  
IK SCHREEF ANDEREN  
NIETS VOOR’**

---

De teamleider die toentertijd werd aangenomen, Roeland Gillissen (die inmiddels op een andere vestiging werkzaam is) licht zijn rol verder toe. “Het verschil tussen de coachende rol zoals ik die vervulde en de rol van klassieke teamleider was, dat ik geen beslissende stem had. Ik was zelf teamlid en elke mening telde even zwaar. Ik nam weliswaar deel aan het teamleideroverleg en gaf informatie door aan de teamleden, maar ze gingen hiermee zelf aan de slag. Iedereen nam zijn verantwoordelijkheden. Ik schreef anderen niets voor.” Bij O-Roermond wordt de teamleider inmiddels niet meer als enige verantwoordelijk gezien voor de teamresultaten. Als de doelstellingen niet worden gehaald, wordt tegenwoordig het hele team aangesproken. Volgens Gillissen is het belangrijk dat de medewerkers weten wat hun belangrijkste presta-

tiegebieden zijn en dat ze op de hoogte zijn hoe goed ze op deze vlakken scoren. In dit kader is er binnen O-Roermond dan ook het nodige gedaan om de bestuurlijke informatievoorziening te verbeteren. Er is een eenvoudig overzicht met hoofdkengetallen van alle teams naast elkaar ontwikkeld; een soort dashboard. Hierbij blijkt het van belang te zijn welke rol de teamleden spelen bij het omgaan met prestatie-informatie. “Het lijkt misschien een subtiel verschil, maar het blijkt in de praktijk juist een essentieel verschil te zijn of je als teamleider de informatie presenteert en bespreekt, of dat teamleden zelf de informatie meten en presenteren. Pas in het tweede geval gaat het écht leven”, aldus Gillissen. Habets ondersteunt dit met een voorbeeld: “Ik heb wel eens een medewerker aangesproken die op een vroeg tijdstip het pand wou verlaten. Deze medewerker wist mij dan prima uit te leggen hoe het team er op dat moment voorstond en waarom het verantwoord was dat hij eerder naar huis ging. Wat wil je als leidinggevende dan nog meer?”

### **Elkaar beoordelen**

In 1998 startte team 2 met een vorm van onderling beoordelen. Ze hebben hierbij gekozen voor een vorm waarbij de beoordeling door de medewerker zelf wordt opgemaakt en niet langer door de leidinggevende. Ieder teamlid, ook de coach, beoordeelt zichzelf en wordt daarnaast door twee collega's beoordeeld. De medewerkers mogen één collega zelf uitkiezen, de andere wordt door middel van loting aangewezen. Vanzelfsprekend gaat het om collega's die vanuit hun functie een inhoudelijk oordeel kunnen geven over het werkpakket en het functioneren van de betrokkenen. In april en in september vinden voortgangsgesprekken plaats en in november een eindbeoordeling. Deze gesprekken moeten er toe leiden dat een medewerker op een gerichte manier werkt aan zijn of haar ontwikkeling. “We hebben best moeten wennen aan deze vorm van beoordeling”, zegt Gillissen. “Lang niet iedereen was er in het begin enthousiast over, omdat het niet makkelijk is om je over een ander uit te spreken. We hebben echter wel ervaren, dat we in dit systeem kritisch naar ons zelf kunnen kijken en dat we goede ontwikkelpunten kunnen aandragen. Het werkt beter dan een traditionele beoordeling door een teamleider, want in zo'n

situatie verdedig je je meer. Dan probeer je jouw negatieve eigenschappen zo veel mogelijk af te dekken en je positieve kwaliteiten naar voren te brengen. Dit leidt misschien wel tot een positieve beoordeling, maar voor jezelf levert zo'n beoordeling geen toegevoegde waarde. In het huidige concept heb je iets concreets vastgelegd waar je je op kunt richten." In 1999 is de wijze van beoordelen, tijdens een teamdag, geëvalueerd. Daaruit bleek, dat de methode over het algemeen als positief werd ervaren. Het bleek echter wenselijk, om de beoordeling uit te breiden met een bespreking van de pluspunten (naast de aandacht voor de verbeterpunten die al onderdeel waren van de beoordeling).

### **De organisatie brede ontwikkeling**

De ontwikkelingen van zelfsturend team 2 zijn zeker positief te noemen. "De medewerkers zouden echt niet meer terug willen, daarvoor brengt deze manier van werken te veel pluspunten met zich mee", aldus Verhagen. Aanvankelijk werden de vorderingen van team 2 met argusogen gevolgd. Menigeen vroeg zich af of het een hype was, die wel weer over zou waaien. Anderen hadden grote bedenkingen bij het concept. "Sommige mensen denken dat zelfsturing niet past bij een organisatie als de Belastingdienst. We moeten onze processen immers goed beheersen. Een veel gehoord geluid is, dat zelfsturendheid tot wanorde zou leiden. Maar naar mijn mening sluit het één het ander niet uit. Sterker nog volgens mij wordt de beheersing van het werk eerder beter als je medewerkers zelf hun werk laat controleren en hun werk zelf laat organiseren", aldus Habets. Gillissen vult hierbij aan: "Teamleiders van de traditionele teams bekeken het met de nodige sceptis. Ze hadden het idee dat er aan de poten van hun stoel gezaagd werd. Pas toen het managementteam een themamiddag over zelfsturing bijwoonde, begon er waardering te komen. Ze kregen toen een concreter beeld van hoe het werkte."

Langzamerhand heeft het 'succes' van team 2 binnen O-Roermond een olievlekwerking gehad. Eind 1997 besloot ook team 1 om over te gaan op zelfsturing. Team 5 volgde in 1998. Begin 1999 heeft het management van de eenheid met de ondernemingsraad het veranderproces geëvalueerd. Deze evaluatie leverde een wisselend, maar wel overwegend posi-

tief beeld op. Waar zelfsturing aanvankelijk werd gezien als 'het stokpaardje van de baas (citaat uit het evaluatierapport), was het draagvlak nu veel breder. Dat binnen ongeveer twee jaar acht van de tien teams zelfsturend waren zegt genoeg. Inmiddels is ieder team in meer of mindere mate bezig 'handen en voeten' te geven aan zelfsturing. Ieder team doet dit op zijn eigen manier. Habets vertelt hierover: "Natuurlijk had ik in 1996 ook alle teams 'de opdracht' kunnen geven om met zelfsturing te beginnen. Maar wat mij betreft past dat niet bij de filosofie van zelfsturing. Zelfsturing betekent toch dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun toekomst. Het 'afdwingen' om volgens dit principe te gaan werken staat hier juist haaks op." Gillissen vult hem hierbij aan: "Soms vragen andere leidinggevenden wel eens aan mij of ik hun niet een plan kan geven, hoe zij met hun team tot zelfsturing kunnen komen. Wat mij betreft is dit een onmogelijkheid. Meer dan enkele tips kan ik hen niet geven. Ieder team moet toch zijn eigen route bepalen. Dat is onlosmakelijk verbonden met het eigen leerproces. Als teamleider moet je er ook voor waken dat je de medewerkers geen plan oplegt. Dat staat de ontwikkeling van het team in de weg. Cruciaal is dat je de medewerkers zelf laat nadenken over hoe het team zich moet gaan ontwikkelen; je maakt dus gezamenlijk een plan."

### **Resultaten en de toekomst**

De invoering van zelfsturing heeft O-Roermond geen windeieren gelegd. Habets somt een aantal resultaten op: "De teamleiders houden zich in vergelijking met het verleden veel meer bezig met hoofdzaken dan met operationele zaken. Daarnaast besparen we alleen al aanzienlijk in de kosten, omdat ik de functies van plaatsvervangend manager, controller en logistiek coördinator niet meer hoeft in te vullen. Bovendien behoren we qua opbrengsten tegenwoordig bij de top vijf van alle eenheden, waar we vijf jaar geleden nog onder aan stonden. Met name dit laatste wijs ik toe aan het verantwoordelijkheidsbesef en de verbeterideeën van de medewerkers. Tenslotte worden de vier feesten die we in het jaar organiseren zeer goed bezocht. Dat zegt ook wat over de sfeer die we inmiddels hebben opgebouwd." Paas vult hierbij aan: "Naar mijn mening is de arbeidsvreugde gestegen en is met name het vertrouwen in

elkaar toegenomen.”

De huidige positieve ontwikkelingen zijn geen garantie voor een succesvolle toekomst. “We kunnen zeker nog verder komen in de ontwikkeling. Maar we moeten wel voortdurend energie blijven stoppen in de ontwikkeling van de teams. Af en toe stromen medewerkers door naar andere teams en moet je weer werken aan de taakverdeling en het creëren van vertrouwen”, zegt Paas. Verhaagen deelt deze mening: “We moeten vooral waakzaam blijven dat medewerkers en leiding niet terugvallen in hun oude gewoontes.”

Op de langere termijn zal O-Roermond nog een aantal belangrijke veranderingen ondergaan. Om de efficiency en effectiviteit te verbeteren zal nog beter gebruik gemaakt gaan worden van de mogelijkheden die de informatietechnologie biedt en zal de versnippering van werkzaamheden over de verschillende eenheden worden teruggebracht. De eenheid Roermond zal daarom samengaan met vijf andere kantoren. Er ontstaat dan een organisatie van rond de 1400 medewerkers die opnieuw georganiseerd zal moeten worden. Habets vertelt hierover het volgende: “Er zal op termijn een nieuwe organisatie ontstaan. In

deze organisatie zullen sommige werkzaamheden worden geautomatiseerd. Bovendien zullen we ons meer focussen op ondernemingen met een hoog fiscaal belang en een hoog risico. Waarschijnlijk zullen we in deze organisatie niet alleen meer met vaste teams werken. We denken er over na om in deze organisatie multi-functionele thuisgroepen te introduceren. Dit zijn grotere groepen specialisten (van rond de 50 medewerkers) die meer op projectbasis met elkaar samenwerken. Tussen die medewerkers ontstaan dan tijdelijke samenwerkingsverbanden. Naar afloop van een project keer je als medewerker terug in je thuisgroep die bestaat uit collega's waar je bekend mee bent. Om een dergelijke organisatie goed te laten werken, hebben de medewerkers een grote mate van zelforganiserend vermogen nodig. Dat is nou precies waar we de afgelopen jaren ook met onze vaste teams aan gewerkt hebben. Ik verwacht dan ook dat de mate van zelfsturing die we nu hebben bereikt en de ervaringen die we in de afgelopen jaren hebben opgedaan (zie onderstaande box) ons zullen helpen bij de omschakeling naar de nieuwe organisatie.”

Rob Pere

### Leerpunten van Ondernemingen Roermond

- Commitment en sponsoring van het (top)management zijn essentieel.
- Begin met zelfsturing met de medewerkers die écht willen.
- Behandel de mensen die niet ‘meewillen’ met respect. Het merendeel van de medewerkers zal de stap naar zelfsturing uiteindelijk uit eigen overweging willen maken.
- Wees alert dat medewerkers en leidinggevendenden niet terugvallen in hun oude gedrag.
- Probeer de ontwikkeling van een team van tevoren niet te veel te plannen. Het is niet mogelijk om vooraf alles te overzien. Zelfsturendheid is een voortschrijdend proces waarbij je iedere dag bijleert.
- Geef de teams de ruimte om op eigen wijze de ontwikkeling te realiseren. Leg als leiding niet op welke stappen een team moet gaan ondernemen, maar laat medewerkers zoveel mogelijk hun eigen pad uitstippelen.
- Forceer binnen een team geen beslissingen terwijl een deel van de medewerkers hier nog niet aan toe is.
- Zorg er voor dat teams weten hoe goed ze op belangrijke prestatiegebieden scoren.
- Zorg dat de teams voortdurend aandacht besteden aan het ontwikkelingsproces van zelfsturendheid. Als je dit niet doet dreigen teams terug te vallen in de mate van zelfsturing of vindt er geen groei meer plaats.

# Het beïnvloeden van de organisatiecultuur

## Een aanpak om te komen tot gerichte cultuurinterventies

Makkie Metsemakers

Om organisatievernieuwing succesvol te laten verlopen moeten de structuur, systemen, mensen en cultuur in samenhang met elkaar veranderd worden. Als één van deze aspecten achterblijft in de ontwikkeling, kan dit de gehele organisatievernieuwing belemmeren. Met andere woorden: als een moderne technologie wordt gebruikt in een klassieke bureaucratische organisatie dan worden de technologische middelen onderbenut of als een klantgerichte en flexibele structuur gecombineerd wordt met een traditionele cultuur, blijft de organisatie functioneren als een traditionele organisatie. In de praktijk blijkt, dat veel organisaties juist met dit laatste aspect, het realiseren van een daadwerkelijke cultuurverandering, moeite hebben. In de *Panta Rhei* van juli 2000 hebben we in een artikel (Amelsvoort van, Metsemakers; "Een sociotechnische beschouwing op organisatiecultuur") uiteengezet wat het begrip organisatiecultuur inhoudt, hoe een cultuur ontstaat en hoe deze te beïnvloeden is. In dit artikel zullen we, na de kernzaken van het vorige artikel kort te hebben samengevat, een aanpak bespreken om binnen organisaties te komen tot gerichte cultuurinterventies.

### Cultuur en cultuurbeïnvloeding

In dit artikel wordt cultuur gedefinieerd als: *een patroon van aangeleerde, veelal gedeelde, basisveronderstellingen die het gedrag beïnvloeden*. Met basisveronderstellingen worden ideeën, opvattingen en overtuigingen bedoeld die bij medewerkers leven. De meeste basisveronderstellingen zijn impliciet of onbewust aanwezig. Ze ontstaan, doordat mensen geneigd zijn om (meestal) onbewust uit bepaalde gebeurtenissen of informatie conclusies te trekken, die dan weer een eigen leven gaan leiden. Uiteindelijk zijn deze basisveronderstellingen vaak bepalend voor het gedrag dat medewerkers in een organisatie vertonen.

Naar aanleiding van de gegeven definitie van cultuur willen we nog een aantal belangrijke opmerkingen plaatsen:

- bewust is in de definitie van organisatiecultuur opgesloten dat deze basisveronderstellingen niet door een hele groep gedeeld hoeven te zijn. In organisaties worden immers in het algemeen leidinggevend en belangrijke stafmedewerkers gezien als belangrijke cultuurdragers of cultuurbeschermers. De opvattingen van deze cultuurdragers hoeven niet met de rest van de organisatie

gedeeld te worden om toch een doorslaggevende positie in te nemen, waardoor het collectieve gedrag van de organisatie wordt beïnvloed. De groep van leidinggevend en staffunctionarissen hebben in een organisatie meer sanctiemacht en hebben van oudsher meer invloed op de inrichting van de organisatie. De inrichting van de organisatie, zoals de formele structuur, de regels en procedures, heeft betrekking op de technische variabelen die het gedrag beïnvloeden. Dit gedrag wordt geconserveerd in de ontwikkeling van basisveronderstelling. Zo zal een controller, die als (onuitgesproken) opvatting heeft dat mensen niet te vertrouwen zijn en dus streng gecontroleerd moeten worden, procedures ontwerpen die uitgaan van wantrouwen. Deze procedures hebben een (onzichtbare) werking op het collectieve gedrag binnen de organisatie;

- verder is het nog belangrijk op te merken dat de cultuur van een organisatie dus zelf niet rechtstreeks valt waar te nemen. Het is wel zo dat deze veelal gedeelde basisopvattingen door zullen werken in de materiële en immateriële inrichting en vormgeving van de organisatie en de gewoontes van de organisatieleden, wat weer wél zichtbaar is

(een eigen parkeerplaats voor de directeur; veel of weinig procedures, die men wel of niet nakomt; het niet nakomen van afspraken; wie zit er meestal bij wie aan tafel tijdens de lunch; etc.);

- tenslotte blijkt nog uit de gegeven definitie dat we er van uitgaan dat een basisveronderstelling geleerd is. In feite worden bij het vormen van een basisveronderstelling dezelfde stappen doorlopen als in een leerproces en kun je dus concluderen dat mensen hun basisveronderstellingen geleerd hebben. Cultuur is hiermee ook het gevolg van een leerproces en dus te beïnvloeden. Natuurlijk praten we niet over een gemakkelijk traject. Basisveronderstellingen, opvattingen of overtuigingen, zijn echter ook aangeleerd en dus beïnvloedbaar door volgende leerervaringen.

Cultuur bevindt zich ‘in de hoofden van mensen’ en is daarmee dus niet direct topdown te veranderen. Wat ‘tussen de oren zit bij mensen’ is, gelukkig maar, niet direct van buitenaf te veranderen. Om deze reden spreken we dan ook liever van cultuurbeïnvloeding in plaats van cultuurverandering. Hierbij staan we een integrale aanpak voor die gericht is op directe en indirecte cultuurbeïnvloeding:

- we spreken van directe cultuurbeïnvloeding wanneer geprobeerd wordt om met de betrokkenen een bewustwording en betwijfelings van de aanwezige basisveronderstellingen te krijgen en met behulp van nieuwe informatie en gezamenlijke bezinning en reflectie deze te veranderen in nieuwe basisveronderstellingen. Een mogelijke vorm waarin dit kan plaatsvinden, is door het voeren van een gezamenlijke dialoog (een specifieke vorm van gespreksvoering);
- we spreken van indirecte cultuurbeïnvloeding wanneer geprobeerd wordt om via de indirecte krachten nieuwe interactie- en communicatiepatronen te laten ontstaan en daardoor nieuwe basisveronderstellingen te laten ‘inslijten’. Dit is met name van belang, omdat een eenmaal gevestigde cultuur zorgt voor conserverende krachten. De basisveronderstellingen zullen namelijk doorwerken in de vormgeving van de interactie- en communicatiepatronen, de formele organisatiestructuur en het ontwerp van de besturings- en informatiesystemen. Een gewenste cultuurverandering zal dan ook aandacht moeten besteden aan deze indi-

recte krachten (structuur, systemen en mensen) en deze in de gewenste richting dienen om te buigen.

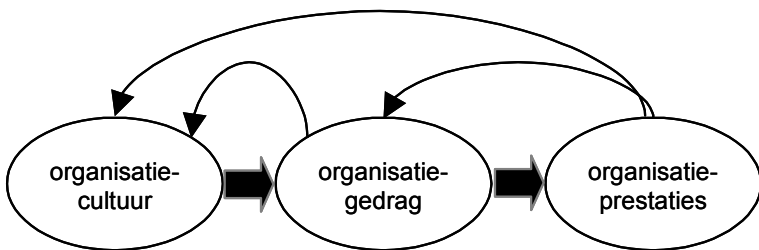
Om daadwerkelijk tot de gewenste cultuurverandering te komen, zal er sprake moeten zijn van een combinatie van directe en van indirecte cultuurbeïnvloeding. Gezien dit integrale karakter van de verandering en het wezenlijk anders inrichten van de gehele organisatie zal er voor een cultuurverandering altijd sprake moeten zijn van een strategische noodzaak, die dergelijke ingrijpende aanpassingen rechtvaardigt. Persoonlijke overtuiging van het topmanagement is hierbij niet alleen een voorwaarde, maar zelfs een vertrekpunt. Allereerst omdat voor een aanpassing van de aanwezige indirecte krachten veel invloed vereist is. Daarnaast hebben hun gedrag, woorden en werkelijke aandacht en feedback een directe sturende werking op de overige medewerkers van de organisatie. Het gaat hierbij dan ook om tijdsbesteding en aanwezigheid.

Het voorgaande maakt duidelijk dat een cultuurverandering een ingrijpend en ook langdurig proces is, aangezien het gaat om basisveronderstellingen die zowel diep in de betrokken personen verankerd zitten (hun ‘waarheid’) als in de organisatie-inrichting (organisatiestructuur, systemen, etc.). Het is daarom van belang om niet alleen veel energie en aandacht te stoppen in de start van een dergelijk traject, maar vooral in de ondersteuning en verankering daarvan. Dit betekent dat er tijd zal moeten worden vrijgemaakt voor bewustwording, bezinning en reflectie en het verder aanscherpen van de aanwezige opvattingen. Een cultuurverandering is dus wel degelijk mogelijk, maar je krijgt het niet voor niets, vandaar de strategische noodzaak en de persoonlijke overtuiging van het topmanagement als vertrekpunt.

### **De aanpak van cultuurverandering middels een gericht beïnvloedingsprogramma**

Cultuurverandering vereist door de beschreven conserverende krachten een gericht beïnvloedingsprogramma. Natuurlijk is er in zo’n veranderingsprogramma veel aandacht voor de directe stuurknoppen voor cultuurbeïnvloeding, maar zoals duidelijk is geworden, mag men de indirecte stuurknoppen hierbij niet vergeten. Belangrijk is de vraag waar

zo'n beïnvloedingsprogramma zich nu direct op zou moeten richten. Zoals beschreven bevindt cultuur zich 'in de hoofden van mensen' en kan dus hiermee in feite zélf weinig kwaad. Echter cultuur werkt door in het gedrag van mensen en dit gedrag kan direct gevolgen hebben voor de resultaten van een organisatie. In veel organisaties wordt dus meteen gesproken over een noodzakelijke cultuurverandering, maar wat men dan in feite bedoelt, is dat het gedrag van mensen zou moeten veranderen. Meestal is het hierbij wel nodig dat ook de 'achterliggende' cultuur verandert (zie figuur 1). Maar wanneer de focus verlegd wordt van de achterliggende cultuur naar het feitelijke organisatiegedrag heeft dat wel een paar belangrijke voordelen.



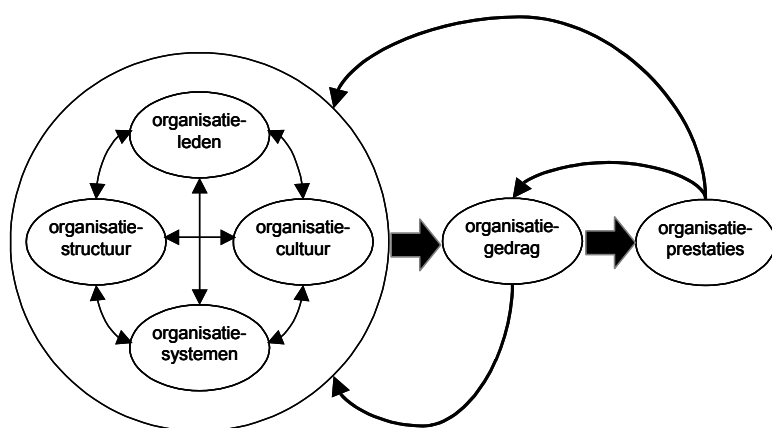
*Figuur 1  
De organisatiecultuur werkt door in het organisatiegedrag wat de prestaties beïnvloedt*

Allereerst is het organisatiegedrag oftewel "de gewoontes" veel zichtbaarder dan de onzichtbare basisveronderstellingen. Ook praat je veel gemakkelijker met organisatieleden over de gewoontes in de organisatie dan over de veel moeilijkere en minder eenduidige begrippen 'basisveronderstellingen' of 'waarden'. Daarbij kun je veel rechtlijniger en dus gemakkelijker de gevolgen van ongewenste en gewenste gewoontes in verband te brengen met de gevolgen voor de resultaten of prestaties en daarmee wordt het eenvoudiger om de wenselijkheid of onwenselijkheid ervan aan te tonen. Tenslotte is er nog een triviaal, maar niet onbelangrijk voordeel: ongewenste gewoontes lijken gemakkelijker te veranderen dan de dieper gelegen en voor velen sterk aan de persoon verbonden waarden of basisveronderstellingen. Ook lijkt het tegenwoordig legitiemer om gedrag ter discussie te stellen in plaats van de meer als persoonlijk gevoelde 'normen en waarden'. Tenslotte wordt bij het voorkomen van ongewenst gedrag of het stimuleren van het gewenste gedrag ook eerder aan de beschreven

indirecte stuurknoppen voor cultuurbeïnvloeding gedacht dan bij het veranderen van basisveronderstellingen, waarbij mensen vooral aan de directe stuurknoppen denken en de indirecte wel eens over het hoofd zien (zie figuur 2).

Belangrijk is het nu om de aandacht te focussen op die ongewenste gewoontes die daadwerkelijk belangrijk zijn om te veranderen en de gewenste gewoontes die belangrijk zijn om te ontwikkelen. Hierbij is het de kunst om sociale wenselijkheid of persoonlijke irritaties niet de boventoon te laten voeren. Zoals gezegd vraagt een cultuurverandering ingrijpende maatregelen en een lange adem. Deze kunnen gemakkelijker opgebracht worden, wanneer men de verandering niet alleen wil, maar eenvoudigweg ook moet. Om deze reden zien we dan ook de realisatie van de missie, visie, strategie als daadwerkelijke relevante criteria voor het bepalen of een gewoonte wel of niet de benodigde tijd, energie en aandacht waard is om veranderd dan wel ontwikkeld te worden. Behalve dat ingrijpende maatregelen om een rechtvaardiging zullen vragen, speelt ook nog een ander facet een rol. Van het managementteam wordt verwacht dat zij voorloopt in een persoonlijke transformatie, waarin de eigen basisveronderstellingen als eerste zullen moeten veranderen. Het loslaten van een bepaalde 'waarheid' of 'werkelijkheid' en deze vervangen door een nieuw mentaal model is een ingrijpend proces. Je waarheid of werkelijkheid is je houvast en deze daadwerkelijk loslaten, brengt altijd verwarring, onzekerheid en een gevoel van onveiligheid en soms zelfs schaamte met zich mee. Bij een cultuurbeïnvloeding is het van belang dat het management niet terug gaat krabbelen wanneer de benodigde ingrepen dichtbij gaan komen of 'pijn' gaan doen. Wanneer men voor de realisatie van de gekozen missie, visie en strategie en daarmee het voortbestaan van de organisatie de gewoontes wel móet ombuigen, wordt het gemakkelijker om door te bijten. Ook maakt deze 'strategische noodzaak' het gehele beïnvloedingsprogramma minder persoonsafhankelijk en daarmee ongevoeliger voor wijzingen in het managementteam. Het effectief realiseren van een cultuurbeïnvloedingsprogramma vereist daarmee dat de vastgestelde missie, visie en strategie van een organisatie daadwerkelijk 'leven'.





*Figuur 2*  
*Het organisatiegedrag kan via meerdere stuurknoppen beïnvloed worden*

Wanneer dit niet geval is, moet op dit vlak een inhaalslag plaatsvinden. Voor het 'levend' krijgen van de missie, visie en strategie worden vaak visualisatietechnieken gebruikt, waarbij een beeld gecreëerd wordt hoe de organisatie er uitziet en hoe mensen acteren, wanneer de visie gerealiseerd is. De koppeling naar te veranderen of te ontwikkelen gewoontes ligt dan voor de hand.

Bij het beïnvloedingsprogramma kunnen nu de volgende fasen onderscheiden worden. Indien noodzakelijk zal eerst nog 'een inhaal-slag' moeten plaatsvinden:

*Fase 0: Vaststellen missie, visie, strategie en doelstellingen van de organisatie en zorgen dat deze gaan 'leven' voor de organisatieleden.*

Vervolgens kan dan het feitelijke 'cultuur-beïnvloedingsprogramma' beginnen.

*Fase 1: Nagaan welke ongewenste gewoontes daadwerkelijk veranderd moeten worden en welke gewenste ontwikkeld moeten worden.*

*Fase 2: versterken van de persoonlijke overtuiging bij het managementteam welke gewoontes veranderd dan wel ontwikkeld moeten worden en het starten van de eigen persoonlijke transitie.*

*Fase 3: vaststellen welke directe en welke indirecte stuurknoppen het beste gehanteerd kunnen worden.*

*Fase 4: het opstellen van een actieprogramma en het benoemen van de gewenste resultaten.*

*Fase 5: het uitvoeren van het actieprogramma en het meten, monitoren, en bewaken van de voortgang en resultaten en waar nodig herijken.*

Hieronder worden de verschillende fasen toegelicht.

*Fase 1: Nagaan welke ongewenste gewoontes daadwerkelijk veranderd zullen moeten worden en welke gewenste ontwikkeld moeten worden.*

Bij het vaststellen welke ongewenste gewoontes veranderd moeten worden en welke gewenste ontwikkeld moeten worden, wordt meestal eerst een inventarisatie gemaakt van de aanwezige gewoontes. Dit kan op verschillende manieren gebeuren.

Bij veel organisaties vindt eerst een zogenaamde 'cultuurmeting' plaats, waarbij men een beeld krijgt van de huidige gewoontes en attitude van medewerkers. Bekend zijn de meer gesloten cultuurmetingsinstrumenten, waar met behulp van vragenlijsten en enquêtes een aantal cultuurvariabelen, zoals klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, openheid, etc. in beeld worden gebracht. Ook zijn er meer open instrumenten, waarbij via open vragen en waarnemingen een 'cultuurmeting' plaats vindt. Daarnaast zijn er allerlei combinaties. Een meer open manier van meten met meer mogelijkheden voor directe participatie is om medewerkers in een ronde tafel conferentie direct om de aanwezige gewoontes te vragen, waarbij de verschillende tafelgroepjes verschillende onderwerpen toegewezen krijgen, zoals 'wijze van beoordelen en waarderen', 'wijze van leidinggeven', 'omgaan met conflicten', etc. Op deze wijze kunnen medewerkers met gerichte hulpvragen gemakkelijk zelf een scherpe inventarisatie maken van hun gewoontes, waarbij de uitkomst ook eerder geaccepteerd zal worden, want het is hun eigen diagnose.

Na het in kaart brengen van de gewoontes, kan vervolgens nagegaan worden welke gewoontes de vastgestelde missie, visie en strategie helpen te realiseren en welke juist belemmerend werken.

**Lees verder op pagina 16.**

**Werkconferentie  
'Werken met zelfsturende teams'**

27 en 28 februari  
3 en 4 juni  
14 en 15 oktober  
11 en 12 december

Kosten: € 1.075,00

**Werkconferentie  
'Zelfsturing voor teamleden'**

	blok I	blok II
1.	7 en 8 mrt.	5 april
2.	13 en 14 mei	21 juni
3.	26 en 27 sept.	28 okt.
4.	21 en 22 nov.	13 dec.

Kosten: € 825,00

**VOOR ALLE KOSTEN GELDT  
INCLUSIEF  
MATERIAAL EN  
EXCLUSIEF  
B.T.W. EN VERBLIJFKOSTEN**

**Leergang  
'Leidinggeven aan organisatieverandering'**

	blok I	blok II
1.	14, 15 en 16 mei	11, 12, 13 juni
2.	29, 30 en 31 okt.	27, 28 en 29 nov.

Kosten: € 3000,00

**Leergang  
'Leidinggeven aan zelfsturende team'**

	blok I	blok II	blok III
1.	25 en 26 febr.	21 en 22 mrt.	18 en 19 april
2.	25 en 26 april	16 en 17 mei	27 en 28 juni
3.	16 en 17 sept.	24 en 25 okt.	28 en 29 nov.
4.	31 okt. en 1 nov.	21 en 22 nov.	16 en 17 dec.

Kosten: € 2.650,00

**Werkconferentie  
'Zelfsturende teams en de rol van de OR'**  
In-company

**Werkconferentie  
'Resultaatgericht werken en zelfsturing'**  
In-company

**Boeken**

**Zelfsturende teams**

Ontwerpen, invoeren en begeleiden  
P. van Amelsvoort en G. Scholtes  
ISBN 90-801385-1-7, prijs: € 22,69

**Resultaatgericht werken en zelfsturing**

Het ontwikkelen en invoeren van een prestatiebesturingssysteem in zelfsturende teams'  
J. van Jaarsveld  
ISBN: 90-801385-5-X, prijs: € 15,88

**Het programmeren en regisseren van  
veranderingsprocessen**

Vormgeven aan complexe veranderingsprocessen van organisatievernieuwing  
P. van Amelsvoort  
ISBN 90-801385-3-3, prijs: € 22,69

**De moderne sociotechnische benadering**

Een overzicht van de sociotechnische theorie  
P. van Amelsvoort  
ISBN 90-801385-6-8, prijs € 20,42

**Teamontwikkeling en leidinggeven**

G. van Amelsvoort, J. van Jaarsveld  
ISBN 90-801385-7-6, prijs: € 34,00

**Loont het?**

Beoordelen en belonen van zelfsturende teams  
L. Simonse, G. Scholtes en P. van Amelsvoort  
ISBN 90-801385-2-5, prijs: € 15,88

**Zelfsturende teams in de dienstverlening**

Benders, J. en Amelsvoort, P. van (red.)  
LEMMA, ISBN 90 5189 788X, prijs: € 17,00

**Designing and developing self-directed  
workteams**

P. van Amelsvoort en G. van Amelsvoort,  
ISBN 90-801385-9-2, prijs: € 22,69

**The design of work and organisation: the  
modern sociotechnical systems approach,  
an overview of the Dutch sociotechnical  
systems theory**

P. van Amelsvoort  
ISBN 90-801385-8-4, prijs: € 22,69

# De Large Scale Intervention; het organiseren van duurzame verandering met conferenties

Auteurs: Rob de Wilde en Annemiek Geverink, Uitgeverij: Samsom, 2001 ISBN: 90 140 78 854

Het realiseren van veranderingen in organisaties blijkt weerbarstig. Ruim zeventig procent van de veranderingsprocessen loopt vroegtijdig vast of het beoogde resultaat wordt niet bereikt. Als oorzaken van falende veranderingsprocessen worden vaak genoemd: het gebrek aan draagvlak, ontoereikende oplossingen, onvoldoende steun van het management, slechte communicatie en onvoldoende aandacht voor de invoering. De programmering van het veranderingsproces zelf wordt zelden aan een kritische blik onderworpen. Juist in de opzet van het veranderingsproces kan de sleutel liggen voor succes en duurzame verankering van resultaten. Er is volgens De Wilde en Geverink dan ook sprake van een sturingsparadox. De kenmerken van en de aannames achter de aanpak van een verandering zijn vaak tegenstrijdig met de te realiseren eindresultaten. Hoe leer je mensen en teams zelfsturend te zijn als het veranderingsproces sterk en strak gestuurd wordt om de uitkomsten zoveel mogelijk te beheersen? Top-down vertellen dat medewerkers meer ondernemerschap moeten tonen is hier een voorbeeld van en zal niet werken. De voorliefde voor planmatige, lineaire, nauwkeurig uitgestippelde aanpakken die voorzien in een marsroute naar een vooraf smart vastgesteld resultaat leveren een schijnzekerheid op. Met oud denken probeert de organisatie iets nieuws te bereiken. De schrijvers benoemen in hun boek 'De Large Scale Intervention' het voordoen van deze paradox als waarschijnlijke oorzaak voor het mislukken van veranderingen. Een andere oorzaak die zij noemen is, dat bestaande dynamieken en patronen in organisaties die onderwerp van verandering zijn, bewust of onbewust verstarren en een blokkade (gaan) vormen voor de verandering. Om succesvol te veranderen en blijvend het veranderingsvermogen van een organisatie te vergroten zou een andere manier van denken over en aanpakken van veranderingsprocessen nodig zijn. De schrijvers introduceren de Large Scale Intervention – een aanpak waarbij met grootschalige conferenties gewerkt wordt - als die andere manier van denken en spreken zelfs van een nieuw paradigma. Daarmee is

de Large Scale Intervention niet louter een set van technieken maar een benadering die uitgaat van een ander principe ten aanzien van organisatieverandering en een andere mensvisie in vergelijking met de traditionele manier van planmatig veranderen. In het boek staat deze large scale benadering centraal.

## Large Scale Intervention als veranderfilosofie

De schrijvers maken een onderscheid tussen de Large Scale Intervention als organiseren en veranderparadigma en de large group interventions (de feitelijke bijeenkomsten van mensen, waarin gewerkt wordt aan de toekomst van het systeem waarin de betrokkenen zich bevinden).

In het eerste deel van het boek gaan De Wilde en Geverink in op Large Scale Intervention als veranderfilosofie. Bij de Large Scale Intervention staan de vorm en de inhoud van het veranderingsproces bij de start niet vast maar worden gedurende de rit ontwikkeld. De schrijvers duiden op een zich steeds verder ontwikkelend systeem van interventies dat zich baseert op het opensysteemdenken en op het consistent toepassen van de gewenste principes van organiseren in de aanpak van het veranderingsproces. Het systeem van interventies is gericht op zowel het bewerkstelligen van de verandering als op het vergroten van het leer- en verandervermogen van de organisatie. Bij het vormgeven van het veranderingsproces moeten volgens De Wilde en Geverink steeds tegelijkertijd de volgende vuistregels in acht genomen worden:

- het verleden, de toekomst en het heden vormen samen en onlosmakelijk de organisatiewerkelijkheid;
- de organisatiewerkelijkheid is groter dan onze directe waarneming;
- actieve participatie vergroot de betrokkenheid;
- veranderen houdt nooit op.

Een organisatie wordt in Large Scale Intervention beschouwd als een open systeem. Dit betekent dat een organisatie, in tegenstelling

tot een gesloten systeem, voortdurend uitwisselingsrelaties onderhoudt met de omgeving, zich aanpast aan de omgeving en de omgeving beïnvloedt door het maken van keuzen. Om keuzen te kunnen maken is het belangrijk van het verleden te leren door te reflecteren op patronen die verantwoordelijk zijn voor succes of problemen in de organisatie. Daarnaast is het noodzakelijk een gezamenlijk beeld te creëren van de wenselijke toekomstige realiteit. Een ambitie doet mensen verlangen en geeft een leidraad voor het handelen in de toekomst waarmee in het heden al gestart kan worden volgens het adagium 'practice what you preach'. Op deze manier wordt geleerd in de praktijk van alledag met de informatie van alledag.

Door een organisatie als een open systeem te benaderen wordt volgens de schrijvers duidelijk, dat de organisatiewerkelijkheid groter is dan de directe waarneming. Organisatieonderdelen hangen samen en een ingreep in één onderdeel kan grote gevolgen hebben voor andere onderdelen. Juist het inzicht in de onderlinge relaties en afhankelijkheden van de organisatie(onderdelen) en de omgeving zijn belangrijk om het functioneren van de organisatie als geheel te begrijpen. In de traditionele manier van organiseren wordt het primaire proces veelal opgeknipt in functionele deelprocessen en wordt denken en doen gescheiden. Dit leidt er toe dat elk organisatieonderdeel slechts een beperkt deel van de organisatiewerkelijkheid kent. Om alle aanwezige verspreide kennis volledig te benutten wordt in de Large Scale Intervention het gehele systeem betrokken ('the whole system in the room') en wordt zoveel mogelijk gewerkt volgens het principe redundantie van functies. Groepen worden zodanig samengesteld dat de dagelijkse orde wordt doorbroken. Belanghebbenden werken in wisselende crossfunctionele, crosshiërarchische, multiskill en expertisegroepen samen aan de oplossing van organisatievraagstukken.

Naast de samenstelling van de groepen wijzen De Wilde en Geverink op het belang dat deelnemers op een andere manier met elkaar praten. De Large Scale Intervention gaat uit van de grondbeginselen van de participatieve democratie. Betrokkenen doen actief mee aan de analyse en oplossing van problemen en dragen bij aan de juiste beslissingen voor de gehele organisatie, vanuit de gedachte dat

het draagvlak en eigenaarschap voor veranderingen vergroot wordt. Mensen praten op persoonlijke titel en het dominante gespreksmodel is de dialoog. Tijdens veranderingsprocessen zijn verschillende graden van participatie te onderscheiden. De mate van invloed van variëren van meeweten en meedenken tot meebeslissen en zelf beslissen. Vooraf zou helderheid dienen te bestaan over de mate van participatie.

De schrijvers zien veranderen als een continu proces. Een van de moeilijkste dingen is het bepalen van het juiste tempo in veranderingsprocessen waar overigens geen standaard recept voor bestaat. Kort gezegd gaat het om het vinden van een ritme tussen hollen en stilstaan. De thema's van verandering die in een Large Scale Intervention altijd betrokken worden zijn mensen, cultuur, werkprocessen, informatiestromen en feedbacksystemen en macht en leiderschap.

De Wilde en Geverink stellen dat de Large Scale Intervention in een organisatie toegepast kan worden als de volgende vragen bevestigend beantwoord worden:

- Is er een vraagstuk waarop het mogelijke antwoord consequenties heeft voor (nagenoeg) alle betrokkenen bij de organisatie, hun werk of activiteiten, en de wijze waarop hun werk of activiteiten zijn georganiseerd?
- Is adequaat antwoorden op het vraagstuk van vitaal belang voor de organisatie?
- Is de top van de organisatie bereid zich door participatie van allerlei betrokkenen te laten beïnvloeden, sturen of leiden?

### **Het werken met grootschalige conferenties**

In het tweede deel van het boek staan de large group interventions (de grootschalige conferenties) centraal. Om verwarring met reguliere bijeenkomsten waaraan grote groepen mensen deelnemen te voorkomen besteden De Wilde en Geverink uitgebreid aandacht aan de definitie van de large group intervention. De large group intervention onderscheidt zich van andere groepsbijeenkomsten door de werkwijze en de rol die de groep heeft in een systeemwijd veranderingsproces. Er moet sprake zijn van actieve participatie van deelnemers bij de inhoud van de vraagstukken en de uitkomsten van de bijeenkomst conform de principes van de Large Scale Intervention.

De werkwijze in de large group intervention is zodanig dat er ruimte en tijd gecreëerd wordt waarin mensen uit de organisatie en belanghebbenden in grote en kleine groepen cross-functioneel werken, een dialoog met elkaar voeren, nieuwe feedbacksystemen creëren en energie genereren om duurzame veranderingen te realiseren. Door het delen van kennis worden de eigen (denk)beelden verruimd en construeren belanghebbenden gezamenlijk een nieuwe, meer complete werkelijkheid. Verandering is niet alleen het resultaat van het veranderingsproces maar ook het doorlopen van het veranderingproces zelf.

Een aantal kenmerkende verschillen tussen de traditionele conferentie en large group intervention geven de schrijvers helder weer. De tabel op pagina 14 toont een selectie uit de verschillen.

De schrijvers geven een overzicht van large group interventions die passen in het organiseren- en veranderparadigma van de Large Scale Intervention. Zij noemen realtime strategic change, future search, search conference, the conference model, action management systems en de open space technology. Van elke large group intervention wordt de opzet van de methode kort uitgelegd, inzicht in de basisaannames gegeven, verteld wat de werking van de methode is, welke rollen onderscheiden worden, wat de toepassingsmogelijkheden zijn en wanneer de methode niet bruikbaar is. De large group interventions onderscheiden zich van elkaar in de onderwerpen en de mate van standaardisatie van de programmaonderdelen. In overeenstemming met het opensysteemdenken wordt in alle methoden 'van buiten naar binnen' geredeneerd. Wat gebeurt er in de omgeving? Welke strategische keuzen maken we? Wat betekent dit voor de inrichting van de organisatie, de werkprocessen en de cultuur?

De Wilde en Geverink stellen dat de voorbereiding van de large scale intervention bepalend is voor het uiteindelijke resultaat van de bijeenkomst. De voorbereiding gebeurt in samspraak met een ontwerpteam. Het ontwerpteam is een dwarsdoorsnede van de betrokken organisatie. Het ontwerpteam formuleert onder andere een heldere, richtinggevende, ondubbelzinnige doelstelling voor de bijeenkomst, maakt onder andere de hoofdstructuur van de bijeenkomst, bedenkt de volgorde van de onderdelen, schat beno-

digde tijd in en bepaalt tempo zodat voldoende energie ontstaat, stelt indelingen van tafelgroepen samen en regelt de organisatie van de ondersteuning tijdens de bijeenkomst. Het ontwerpen van een large scale intervention is voor de deelnemers een leerproces op zich waar in termen van tijd niet op bekknibeld mag worden. Eigenlijk speelt zich in een ontwerpteam de large scale intervention in het klein af.

### **'Werk en dilemma's van de adviseur'**

Het derde en laatste deel van het boek is getiteld 'werk en dilemma's van de adviseur'. De meest in het oog springende hoofdstukken gaan over de keuze van de juiste interventie en het werken met de leiders. Om de problematiek rond het kiezen van de juiste interventie te verduidelijken wordt een metafoor met een hamer en een spijker gebruikt. Als je alleen een hamer (interventie) hebt, ben je op zoek naar spijkers. Dit noemen de schrijvers ook wel interventiegericht werken: het doel volgt de interventie. De Large Scale Intervention, en daarbinnen de large group interventions, zijn doel- en principegedreven processen. Dit betekent dat de interventie het doel volgt, oftewel er wordt doelgericht gewerkt. De Wilde en Geverink zien het risico van interventiegericht werken versterkt worden door de trend om bepaalde aanpakken te standaardiseren en als 'kant-en-klaar-product' aan te bieden en door de interventie als modegril te zien (laten we dit eens proberen) zonder de achterliggende principes te doorgronden en te verinnerlijken. Dit laatste raakt direct de cruciale rol die het management heeft in veranderingsprocessen. De Large Scale Intervention maakt het voor degenen die het voor het zeggen hebben (vaak) noodzakelijk om nieuwe principes over leiden en organiseren te adopteren en er naar te handelen. Het eenzijdig gericht zijn op beheersing, controle, lineair denken en een zenderoriëntatie, waarbij de rest ontvangt, staan haaks op het paradigma van de Large Scale Intervention. De schrijvers maken onderscheid tussen management en leiderschap. Management gaat over het regelen van met name werkprocessen. Bij leiderschap gaat het over stijl, houding, mens- en organisatievisie, het zijn van een levend voorbeeld, die mensen plezierig werken mogelijk maakt, kan luisteren en kan omgaan met onzekerheden. Voor Large Scale Interventions is leider-

schap nodig. Large Scale veranderen is volgens de schrijvers dan ook niet los te zien van leiderschapsontwikkeling. Overtuigingen die gestoeld zijn op traditionele management opvattingen dienen losgelaten te worden zodat bestaande patronen, die leiden tot conserverende krachten en defensieve routines, doorbroken kunnen worden. Dit proces van afleren en aanleren is moeizaam, gaat gepaard met onzekerheden en heftige emoties, maar is doorslaggevend voor het succes van het veranderingsproces. De voorbereiding van het realiseren van een duurzame verandering begint met de top van de organisatie over de doelen en de scope van de verandering en de voorbeeldrol van de leiders over het 'hoe anders'. Veranderen en leren begint bij jezelf!

### Reflectie

Het boek *De Large Scale Intervention* is gemakkelijk leesbaar en geeft een goed inzicht in de achterliggende principes van wat de schrijvers 'de andere manier van veranderen' noemen. Er zijn ook punten van aandacht.

De drie vragen van de 'quick and dirty' toets, waaruit blijkt of de Large Scale Intervention in een organisatie toepasbaar is, lijken al snel met (een sociaal wenselijk) 'ja' te beantwoorden. Dit wekt de indruk dat de Large Scale Intervention in alle situaties toepasbaar zou zijn. Maar is het verstandig om de large scale benadering te hanteren in een twee voor twaalf situatie? Met name als er aan een verandering ook nog eens een negatief perspectief (zoals een sterke personele afbouw) gekoppeld is? Kunnen deelnemers in een open dialoog dan het eigen belang naar de achtergrond plaatsen? Er zijn zeker situaties denkbaar waarbij grootschalige conferenties niet de meest geschikte interventies zijn. Kortom er zijn meer condities die vervuld dienen te zijn om de Large Scale Intervention kans van slagen te laten hebben. Denk hierbij aan: een hoge mate van gezamenlijk belang, een open cultuur met een geringe statusgevoeligheid, onderling vertrouwen en ervaring met veranderen. Het zou interessant zijn geweest als de schrijvers meer aandacht zouden hebben besteed aan de condities waaronder Large Scale Intervention toegepast kan worden.

Tabel 1 Verschillen tussen traditionele conferenties en large group interventions

Traditionele conferentie	Large group intervention
Vorbereiding en ontwikkeling door managers met externe adviseur.	Vorbereiding en ontwikkeling met een dwarsdoorsnede uit de organisatie.
Managen van de inhoud. De uitkomsten moeten voorspelbaar zijn.	Managen van de structuur, processen en energie. Uitkomsten zijn onvoorspelbaar.
Praten over de verandering.	Veranderen in het hier en het nu.
Communicatie is informatie en is lieair: van podium naar de zaal. De boodschap wordt verteld en uitgelegd.	Communicatie is iets gemeenschappelijk maken. Maak communicatieve lussen van tafel naar zaal naar podium en andersom.
De conferentie kan op zichzelf staan. Er wordt eens goed gediscussieerd.	Bijeenkomst is onlosmakelijk onderdeel van geheel dat voor iedereen transparant is.
De inhoud van het vraagstuk is belangrijk.	De emotionele betekenis van het vraagstuk is net zo belangrijk.
De conferentie wordt geleid door een krachtige voorzitter.	De bijeenkomst wordt gefaciliteerd door een adviseur die ervoor zorgt dat de groep kan werken.
Deelnemers discussiëren en debatteren met collega's over niet collega's.	Deelnemers in max-mix groepen voeren een dialoog met elkaar.

In het eerste deel van het boek wordt gesproken over falende planmatige top-down aanpakken. Dit wordt ondersteund door middel van enkele voorbeelden. Het is opmerkelijk dat juist bij de toch wat abstracte omschrijvingen van de large group interventions concreet uitgewerkte praktijkcases ontbreken. Dit is een gemiste kans! Levendige voorbeelden vervullen immers een prima functie om meer voeling te krijgen bij het theoretische overzicht van interventies.

Tenslotte nog een kanttekening ten aanzien van het derde deel. Uit de titel van dit deel zou geconcludeerd kunnen worden, dat dit deel alleen interessant is voor de adviseur. Het deel is echter juist ook interessant voor opdrachtgevers, omdat een aantal dilemma's de revue passeert die zich kunnen voordoen in het krachtenveld tussen opdrachtgever en adviseur. Aangezien een goed veranderprogramma pas ontstaat door een goed samenspel tussen beide partijen is deze materie dus voor beiden interessant.

Peggy Goris

**Werktitel:**  
**Het projectmatig organiseren van kenniswerkers**

Auteurs: Pierre van Amelsvoort, Makkie Metsemakers, Jos van Jaarsveld

Steeds meer mensen werken in Nederland in kennisintensieve organisaties waarbij het oplossen van een uniek vraagstuk centraal staat. Het is dan ook niet voor niets dat kennismanagement een thema is dat hoog genoteerd staat in de managementliteratuur en bij trainingen. De hoeveelheid literatuur over dit thema is omvangrijk. Niet zelden blijft daarbij de wijze van organiseren en veranderen een minder uitgewerkt thema. In dit boek wordt juist dit belangrijke vraagstuk verder op een praktische wijze uitgewerkt in concrete handvaten. Zelforganisatie, als een speciale vorm van zelfsturing, is een belangrijke sleutel bij het organiseren van kenniswerkers die te maken hebben met dynamische processen. Dynamische processen zijn vooraf moeilijk te voorspellen qua procesverloop en vragen een specifieke manier van or-

ganiseren. Organiseren is niet alleen het structureren van werkzaamheden, maar ook het werken aan competenties en individueel gedrag van kenniswerkers. En ook de organisatiecultuur is een thema dat hier nauw mee samenhangt.

Gebaseerd op de praktijk hebben de auteurs hun ervaringen geordend en verder ontwikkeld. Om deze ervaringen toegankelijk te maken voor een groter publiek. De ST-GROEP heeft zich naast advisering, co-management en opleiding ook tot doel gesteld ervaringen met organisatieveranderingen, gebaseerd op zelfsturing, te delen. Dit boek is daarmee nummer 11 in een reeks van praktische boeken.

Pierre van Amelsvoort, Makkie Metsemakers en Jos van Jaarsveld zijn als organisatieadviseurs verbonden aan de ST-GROEP te Vlijmen. Zij hebben jarenlange ervaring met organisatieverandering in een grote diversiteit van organisaties.



Parallelweg West 54C  
5251 JG Vlijmen  
telefoon: 073 5112401  
telefax: 073 5112355  
info@st-groep.nl  
www.st-groep.nl

**ST-GROEP**

De ST-GROEP (sociotechnische organisatieadviesgroep) is gespecialiseerd in de begeleiding van organisaties bij organisatievernieuwing. De kennis en ervaring is gebaseerd op een combinatie van de moderne **sociotechniek** en **veranderkunde**. De sociotechniek is een bedrijfskundige stroming die, vanuit de strategische positionering, de samenhang tussen mensen (cultuur en gedrag) en de organisatie (structuur en systemen) centraal stelt voor zowel het verbeteren van de concurrentiepositie als de betrokkenheid van mensen.

De ST-GROEP ondersteunt organisaties:

- bij de ontwikkeling van visie en leidende principes;
- bij het opzetten van een effectief veranderprogramma;
- bij het organisatie (her)ontwerp;
- bij cultuurverandering en leiderschapversterking;
- bij de invoering door training en coaching;

- met (incompany en open) opleidingen voor zelforganisatie.

De diensten en instrumenten van de ST-GROEP vormen een samenhangend geheel, maar kunnen ook afzonderlijk toegepast worden.

De ST-GROEP bestaat uit:

prof. dr. ir. Pierre van Amelsvoort  
Ottelien van den Bogaard  
Dorine van Eerd  
Peggy Goris  
drs. Jos van Jaarsveld  
ir. Hans Kommers  
Elly Lemmers  
ir. Makkie Metsemakers  
drs. Rob Pere  
drs. Guido Scholtes  
drs. Brend Seinen  
Petra Stoelinga  
drs. Pim Südmeier  
drs. Roy Vranken

## Vervolg van pagina 9.

Bij een ronde tafel conferentie kan dit ook weer door de medewerkers zelf gebeuren, mits, zoals gezegd, de missie, visie en strategie ook daadwerkelijk leven. Op deze wijze kan men binnen de organisatie vrij gemakkelijk een brede dialoog over de aanwezige gewoontes en de wenselijkheid of onwenselijkheid ervan opstarten en sneller een eerste collectieve bewustwording verkrijgen.

Belangrijk is het om te focussen op de daadwerkelijke cruciale gewoontes met een grote invloed op de realisatie van de vastgestelde missie, visie en strategie. Focussen betekent ook 'maat' houden en de aandacht concentreren op de meest belangrijke zaken. Probeer dus lange waslijsten met wat er allemaal niet deugt te voorkomen!

*Fase 2: Versterken van de persoonlijke overtuiging bij het managementteam welke gewoontes veranderd dan wel ontwikkeld moeten worden en het starten van de eigen persoonlijke transitie.*

Slechts wanneer het topmanagement persoonlijk overtuigd is van de visie dat bepaalde gewoontes veranderd dan wel ontwikkeld moeten worden, zal het hiervoor beschreven gewenste voorbeeldgedrag ontstaan en de benodigde ingrijpende maatregelen daadwerkelijk opgepakt worden.

Belangrijk is het om in te zien dat je deze persoonlijke overtuiging meestal eerst verder moet versterken i.p.v. dat deze reeds voldoende aanwezig zou zijn. In feite betekent het oppakken van de voorbeeldfunctie, dat je vaak eerst het voorbeeld moet 'worden'. Het vormen of modeleren van de organisatie begint met het vormen of modeleren van jezelf (Covey 1999). Anderen zullen je pas volgen wanneer ze je vertrouwen en mensen vertrouwen pas iemand wanneer je betrouwbaar bent. Hoe groter je betrouwbaarheid, hoe groter je invloed.

De betrouwbaarheid van mensen hangt af van:

- de aanwezige competenties;
- de persoonlijke kwaliteiten en karaktertrekken;
- de overtuigingen (waar men in gelooft);
- hoe integer men hiernaar handelt.

Met een zogenaamd leiderschapsversterkend programma kan gericht aan deze zaken ge-

werkt worden. Bij het werken aan de persoonlijke overtuigingen van het management zal vooral ook gebruik worden gemaakt van de directe beïnvloedingsknoppen (zie ook de volgende fase 3). Bijzondere aandacht gaat dus eerst uit naar de vervlechting met het handelen in de dagelijkse praktijk. Vervolgens kan de ontwikkelde overtuiging 'uitgedragen' worden naar de rest van de organisatie. Bij deze visieverspreiding en benodigde daadkracht zal vooral de te investeren aandacht, tijd en energie centraal moeten staan, welke eenvoudigweg ingepland of gereserveerd zullen moeten worden. Commitment blijkt niet uit woorden maar uit offers. De volgende drie eenvoudige vragen kunnen dienen als toetsstenen van de ontwikkeling van de persoonlijke overtuiging, zowel individueel als collectief. In hoeverre:

- doen leidinggevend wat ze zeggen?
- nemen leidinggevend hun verantwoordelijkheid?
- zijn de leidinggevend het vertrouwen waard?

*Fase 3: Vaststellen welke directe en welke indirecte stuurknoppen het beste gehanteerd kunnen worden.*

In fase 3 wordt nagegaan op welke wijze de stuurknoppen structuur, systemen, cultuur en mensen een bijdrage kunnen leveren bij het ombuigen van ongewenste gewoontes dan wel het ontwikkelen van de gewenste gewoontes. Alle bedachte interventies of acties kunnen vervolgens beoordeeld worden op de volgende punten:

- het verwachte effect van de bedachte interventie of actie;
- de benodigde inspanning om de bedachte interventie of actie uit te voeren;
- verwachte neveneffecten;
- het cultuurbehoudend effect wanneer men de actie of interventie niet uitvoert en de stuurknop daarmee onveranderd laat.

Het laatste punt geeft weer dat de directe en indirecte stuurknoppen zorgen voor meewerkende dan wel tegenwerkende krachten bij verandering of ontwikkeling van gewoontes. Sommige interventies of acties zijn dus niet gericht op het creëren dan wel vergroten van een meewerkende kracht, maar op het wegnemen, verminderen of neutraliseren van een tegenwerkende kracht.



*Fase 4: Het opstellen van een actieprogramma en het benoemen van de gewenste resultaten.*

Nadat vastgesteld is welke interventies en acties ten aanzien van de directe en indirecte stuurknoppen ingezet gaan worden om de gewenste gewoontes te verkrijgen, kan hiervoor een actieprogramma opgesteld worden. Bij het programmeren van deze activiteiten kan de volgorde mede bepaald worden met het model van Lewin voor sociale veranderingsprocessen, waarbij drie fasen worden onderscheiden, namelijk 'unfreezing, moving, refreezing'. Belangrijk is het om bij de bedachte interventies of acties ook na te gaan welke voorwaardenscheppende of ondersteunende activiteiten nodig zijn en deze bewust mee in te plannen. Verder is het van belang, waar mogelijk, concrete resultaten te benoemen van de ingeplande acties of interventies om bewuster de effectiviteit te kunnen bewaken en de behoefte aan eventuele aanvullende maatregelen snel te kunnen signaleren.

*Fase 5: Het uitvoeren van het actieprogramma en het meten, monitoren, en bewaken van de voortgang en resultaten en waar nodig herijken.*

Tenslotte moet het actieprogramma uitge-

voerd worden, waarbij voortgangsbewaking en eventueel het bijstellen of aanvullen van de bedachte interventies en acties belangrijk zijn. De voortgang kan op verschillende niveau's gemeten worden, zoals bijvoorbeeld:

- tegen de vooraf geformuleerde resultaten van iedere interventie of actie;
- met de verschillende, bij fase 1 beschreven, 'cultuurmetingsinstrumenten', organisatiebreed en/of per afdeling;
- en de bereikte resultaten of prestaties van de organisatie.

#### Literatuur

Amelsvoort, P. van, Metsemakers, M., Een sociotechnische beschouwing op organisatiecultuur, *Panta Rhei*, ST-GROEP, juli 2000.

Nadler, D.A., *Meesters der verandering: het leiden van complexe veranderingsprocessen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam / Antwerpen, 1999.

Schein, E.H., *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B.J., *Het vijfde discipline praktijkboek*, Academic Service, Schoonhoven, 1998.

Het artikel over cultuur dat eerder in de *Panta Rhei* verscheen—'Een sociotechnische beschouwing op organisatiecultuur', Van Amelsvoort, Metsemakers, juli 2000, jaargang 10, nummer 2— kunt u via onze internetsite downloaden.

Ook eerder verschenen artikelen in de *Panta Rhei* kunt u op onze site ([www.st-groep.nl](http://www.st-groep.nl)) bekijken en downloaden (RED).

**ST-GROEP**  
**wenst u een**  
**goed en gezond 2002!**

Laatst liep ik op een zaterdagmiddag boekhandel Dekker van de Vegt in Nijmegen binnen; even kijken of er nog leuke nieuwe managementboeken uit waren gekomen. In de aparte economie en managementhoek was het een drukte van jewelste. De boekentoptien vond gretig aftrek, de leestafel was goed gevuld, en bij de boekenschappen was het dringen. Het viel me trouwens op dat dit deel van de winkel weer groter geworden was. Net of in deze spannende economische tijden meer heil gezocht wordt in het geschreven woord van de managementgoeroes. Ik was net begonnen met bladeren in een all-in-one boek over managementmodellen van de laatste eeuw, toen ik op mijn rug getikt werd. Het was Peter, een oude studiegenoot van me die was gaan werken in de IT. "Ha die Pim, hoe gaat het? Hé, ik moet een strategisch plan schrijven voor ons bedrijf, ken je nog een goed boek over marketing, strategie, bedrijfsvoering, innovatie en cultuurverandering?". Ik betwijfelde of er een boek bestond waarin dat allemaal terugkwam en spoorde hem aan om concreter te worden. "Laten we maar een kop koffie gaan drinken want hier hebben we wel even tijd voor nodig", zei hij en samen liepen we naar een kroegje aan het Koningsplein. Tijdens ons gesprek bleek al snel dat het niet goed ging met de IT en met hun bedrijf in het bijzonder. Een hoop mensen zaten thuis op de bank, de klanten hielden de hand op de knip, de kosten gierden de pan uit, de markt was onvoorspelbaar geworden. Het management ging zich beramen op de toekomst en was op zoek naar een managementgoeroe met een bepaald model of een aanpak om als spoorboekje te kunnen gebruiken voor het aankomende veranderingsproces. Peter was er op uitgestuurd om die goeroe te vinden. Het was hem nog niet gelukt. "Misschien moeten we het dit keer maar eens anders doen", zei Peter. Hij legde uit, dat de ervaringen met voorgaande veranderingen niet best waren. Tot nu toe was het normaal dat het management met een dichtgetimmerd plan kwam, gebaseerd op de inzichten van de nieuwste managementgoeroe. Ze dropte dit dan bij het middenkader met de opdracht om het zo snel en effectief mogelijk uit te voeren en het bal-

letje ging ogenschijnlijk vanzelf rollen. Deze aanpak had een hoop negatieve gevolgen zoals: een lage acceptatie van de consequenties van de verandering, een schijnzekerheid vanuit het plan van aanpak en de gehanteerde modellen, teleurstelling bij verschuiven van de mijlpalen omdat het toch steeds anders liep dan gepland en een grote kloof tussen management en medewerkers. Het leek me dat het bedrijf van Peter in voorgaande veranderingstrajecten in een bekende valkuil was gelopen. Als een bepaalde goeroe zijn of haar ideeën presenteert en dit onderbouwt met enkele succesverhalen uit de praktijk, dan zijn organisaties nog wel eens geneigd om deze ideeën te klakkeloos op te volgen. Dit leidt er nog wel eens toe, dat de aanpak onvoldoende is afgestemd op de specifieke bedrijfssituatie, dat de kennis en kunde die in de organisatie aanwezig is wordt onderbenut en dat het draagvlak te wensen over laat. Ik vroeg Peter of het niet slim was de verleiding van de goeroe eens een keer te weerstaan en te kijken hoever ze zouden komen als ze, met een grotere groep dan alleen het management, zelf naar hun toekomst op zoek zouden gaan. "Dit keer gaan we het anders aanpakken!", was zijn reactie. "We gaan nu maar eens kijken wat we zelf willen en kunnen, eens goed luisteren wat onze klanten van ons denken en er vanaf het begin meer medewerkers bij betrekken."

Een maand later kwam ik Peter weer tegen op een feest van een gemeenschappelijke vriend en vroeg hem hoe de vlag erbij hing. "We hebben een visieconferentie met het management en veertig medewerkers gehouden. We begonnen de conferentie in grote vertwijfeling. We hadden geen model of aanpak als vangnet om vraagstukken die speelden in te kunnen vangen. Geen goeroe met een theorie die de oplossing voor al onze problemen paraat had. Het werd al snel duidelijk dat we het dit keer echt zelf moesten doen. Twee dagen lang hebben we gezamenlijk gediscussieerd over de vragen, wat willen we zijn, wat moeten we zijn en wat kunnen we zijn. Na twee dagen kwam er eigenlijk iets heel simpels uit; de eerste contouren van een breedgedragen visie, een aantal leidende principes over hoe we ons gaan organiseren, hoe we on-

derling willen samenwerken etc. en een scherp beeld van de noodzaak om te veranderen. We hebben afgesproken veel ruimte toe te laten voor de invulling van het veranderingsproces. Medewerkers zullen hier actief bij betrokken worden waarbij maar één zekerheid geldt; onze visie en de leidende principes.”

Bij Peter in de organisatie hebben ze in onzekere tijden de zekerheid van de inhoudelijke wijsheid van de goeroe losgelaten en zijn ze uitgegaan van hun eigen kracht en visie. Het heeft ze een hoop energie gegeven en de veranderbereidheid is hoog. Ik moet eerlijk zeggen dat deze aanpak mij wel aanspreekt. Ik vraag me namelijk af of het tegenwoordig überhaupt nog mogelijk is een gepland en gestructureerd veranderingsproces volgens vastomlijnde dogma's uit te voeren. Zeker wanneer naast de structuur en de gebruikte systemen, ook de mensen en de cultuur een onderwerp van verandering zijn, de veranderingen steeds complexer worden en elkaar steeds sneller opvolgen. Het zoeken naar zekerheid in dynamische onzekere tijden is tegenwoordig bijna een illusie te noemen. Het is beter de onzekerheid te accepteren en te leren hier zo goed mogelijk mee om te gaan. Niet blindelings te vertrouwen op de allesomvattende wijsheid van de goeroe die vaak niet meer biedt dan een schijnzekerheid die al een hoop organisaties duur is komen te staan.

Durf de verleiding van de goeroe te weerstaan en te sturen op je eigen intuïtie en principes. Dit is een veel krachtiger kader dat langer stand houdt dan de vele hypes die we de afgelopen jaren de revue hebben zien passeren. Je komt verder als je zekerheid en uitdaging haalt uit het veranderingsproces zelf in plaats van de inhoudelijke modellen, concepten en plannen. De kracht van moderne veranderingsprocessen zit in uw eigen organisatie. Goede, praktische en maat gesneden ideeën over hoe een organisatie beter kan gaan functioneren hoeft u niet te zoeken bij een bepaalde goeroe, maar zijn gewoon aanwezig bij medewerkers op de werkvloer. De kunst is echter om de aanwezige kennis, inzichten en ideeën naar boven te krijgen en bruikbaar te maken. Dit vereist echter wel vertrouwen; vertrouwen in het inzicht, de capaciteiten en de wil van de medewerkers. En dat je als management de ruimte creëert om

inzicht en energie naar boven te halen en te vertalen in een gedragen visie en strategie.

Is de goeroe dan niet meer nodig? Ik denk dat goeroes nog steeds hun waarde kunnen hebben voor ondernemend Nederland. Maar er moet wel op een andere wijze gebruik worden gemaakt van inspirerende ideeën, denkbeelden en aanpakken. Je kunt er lustig op los flirten, maar zorg er altijd voor dat je het heft in eigen hand houdt. Gebruik de goeroe om je eigen intuïtie te onderbouwen, de handige tips en trucs van te krijgen, je voor valkuilen te behoeden en je op uitdagende nieuwe ideeën te brengen. Maar durf hem te betwijfelen en blijf eigenaar van je eigen veranderingsproces en maak optimaal gebruik van de kennis en kunde binnen uw organisatie. Het is jammer maar waar; niemand heeft de wijsheid in pacht. Laat je dus niet teveel sturen maar stuur wat meer zelf.

Wees een kip mét kop!!

Pim Südmeier



# ST-GROEP informatie: aanvraag open opleidingen, boekbestellingen, opnemen in Panta Rhei bestand

Graag ontvang ik informatie over de volgende opleidingen in 2002:

- Werkconferentie 'Werken met zelfsturende teams'
- Leergang 'Leiding geven aan zelfsturende teams'
- Leergang 'Leidinggeven aan organisatievernieuwing'
- Werkconferentie 'Zelfsturende teams en de rol van de ondernemingsraad'
- Werkconferentie 'Resultaatgericht werken en zelfsturing'
- Werkconferentie 'Zelfsturing voor teamleden'

Boekbestelling (s.v.p. aantallen in het vakje noteren):

prijzen zijn exclusief B.T.W. en verzendkosten

- Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden ..... à € 22,69
- Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams ..... à € 15,88
- Het programmeren en regisseren van veranderingsprocessen,  
Vormgeven aan complexe veranderingsprocessen van organisatievernieuwing ..... à € 22,69
- Resultaatgericht werken en zelfsturing, Het ontwikkelen en invoeren  
van een prestatiebesturingssysteem in zelfsturende teams ..... à € 15,88
- Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties ..... à € 18,15
- De moderne sociotechnische benadering ..... à € 20,42
- Teamontwikkeling en leidinggeven ..... à € 34,00
- Zelfsturende teams in de dienstverlening ..... à € 17,00
- Designing and developing self-directed workteams ..... à € 22,69
- The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach ..... à € 22,69

Indien u geen informatie wenst of geen bestelling wilt plaatsen, maar u wilt wel onze Panta Rhei ontvangen dan kunt u alleen onderstaande gegevens aan ons retourneren.



Naam: .....vrouw / man

Naam bedrijf/instelling: .....

Afdeling: .....

Adres: .....

Postcode en plaats: .....

Telefoonnummer, faxnummer, e-mail adres: .....

datum: .....

Ik wil opgenomen worden in Panta Rhei bestand



Parallelweg West 54C,  
5251 JG Vlijmen  
telefoon: 073 511 24 01, telefax: 073 511 23 55  
e-mail: info@st-groep.nl, www.st-groep.nl