

Trajectmanagement en sturing van organisatieverandering

K.M. Bennebroek Gravenhorst

Bij sturing van verandering in organisaties spelen vergelijkbare vraagstukken als bij sturing van beleid en beleidssystemen. Ontwikkelen veranderen is een veranderkundig alternatief voor klassieke top-down sturing. Een reorganisatieproces bij een directie van Rijkswaterstaat fungeert als casus waarin de praktijk van dit sturingsalternatief zichtbaar wordt. Ontwikkelen veranderen roept ook nieuwe vragen op. Beschouwing van deze vragen levert inzichten die het denken over trajectmanagement kunnen voeden.

1. Inleiding

In zijn oratie van 1997 schrijft In 't Veld dat “enige voortgang [is] geboekt in de theoretische verkenningen omtrent de verbinding tussen veranderen, leren en sturen” (p. 73). Deze verbinding is relevant voor vraagstukken rond sturing van beleid en beleidssystemen. In zijn zoektocht naar de (on)mogelijkheden van sturing introduceert In 't Veld een kleine tien jaar eerder ook het begrip trajectmanagement (1989: 21) als idee over gewenste sturing. Sturing op afstand is een thema dat hem intrigeert. Daarbij gaat het om het loslaten van klassieke sturing en een centrale positie van de overheid, bijvoorbeeld in complexe beleidsnetwerken waar de overheid geen dominante partij (meer) is. In dit soort situaties neemt de mogelijkheid af om met beleid invloed uit te oefenen op beleidssystemen en burgers (In 't Veld, 1989; In 't Veld, 1991; In 't Veld en Van der Knaap, 1995). Wanneer de inhoud van beleid meer een product wordt van een netwerk van actoren, verschuift de aandacht naar het proces dat tot beleid leidt en de mogelijkheden om dat proces te beïnvloeden (vgl. Termeer en Van Twist, 1991).

De centrale overheid gebruikt beleid onder meer om uitvoerende directies van departementen, gemeenten en tal van andere organisaties in het publieke en private bestel aan te sturen. Nieuw of gewijzigd beleid leidt regelmatig tot verandering in beleidssystemen. De wens van de overheid om meer marktwerking te introduceren in het publieke bestel en om meer aandacht te besteden aan de burger als klant is de aanjager van forse veranderingen in publieke organisaties, soms zelfs uitmondend in privatisering. Sturing van verandering ligt daarmee in het verlengde van sturing door beleid. Bij sturing van verandering in organisaties spelen overeenkomstige ook

vraagstukken. In de dominante aanpak van veranderingen bepaalt het topmanagement de koers van de verandering en het implementatietraject. Leidinggevenden en medewerkers voeren uit wat de top wil. Deze wijze van verandering lijkt slecht aan te sluiten bij de doelen die veel organisaties nu willen realiseren. Het realiseren van complexe veranderingen die ingrijpen op de organisatiestructuur, -cultuur en het werk van mensen vraagt om andere sturing (Bennebroek Gravenhorst, 2002b).

De beperkingen van klassieke sturing voor het oplossen van hedendaagse beleidsproblemen en vraagstukken in organisaties leiden tot alternatieve vormen van sturing. Daarin neemt niet één actor of een beperkte groep actoren een dominante positie in, maar is ruimte voor samenwerking tussen verschillende betrokkenen. Effectieve samenwerking van betrokkenen is dan een belangrijke succesfactor, zoals het netwerkenperspectief op beleid (Abma en In 't Veld, 2001) en veranderkundige methodieken benadrukken (Bennebroek Gravenhorst en In 't Veld, 2004). In Tabel 1 staan overeenkomsten tussen bestuurskundige en veranderkundige ontwikkelingen.

Tabel 1: Alternatieven voor klassieke sturing

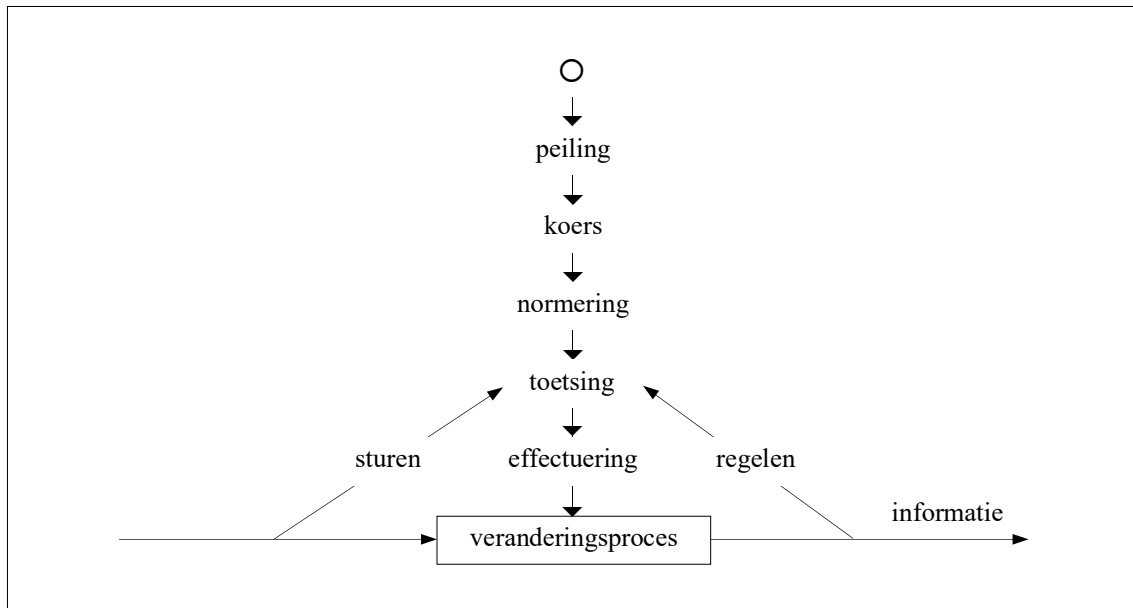
	Bestuurskunde	Veranderkunde
Achtergrond	Klassieke beleidsinstrumenten zijn ongeschikt voor complexe vraagstukken	Top-down sturing volgens ontwerpbenadering is ongeschikt in complexe veranderingen
Klassieke probleem	Reflexiviteit van bestuurden zorgt voor bijsturing van beleid of mislukken beleid	Medewerkers dragen niet bij aan realisatie veranderingen en vertonen weerstand
Sturingsalternatief	Trajectmanagement voor sturing op afstand met aandacht voor complexe processen, afstemming tussen relevante actoren en gedragen resultaat	Ontwikkelen veranderen met veel aandacht voor het veranderingsproces waarin betrokkenen met elkaar voor inhoud zorgen
Positie betrokken actoren	Positie overheid niet dominant, overheid is een van actoren in beleidsveld	Positie topmanagement niet dominant, andere betrokkenen nodig voor realiseren verandering
Focus van sturingsalternatief	Sturing is gericht op verhogen kwaliteit van oplossingen door afstemming tussen actoren	Sturing is gericht op draagvlak voor oplossingen door gezamenlijk werken aan verandering
Aard van de oplossing	Relevante actoren herkennen hun bijdrage in oplossing of oplossingsproces	Gezamenlijke probleemanalyse als vertrekpunt van verandering gericht op met elkaar ontwikkelde doelen
Formele regels	Gezamenlijk afspraken maken in plaats van voorgeschreven regels volgen	Afstemming met betrokkenen over aanpak aan begin van veranderingsproces

In deze bijdrage werk ik eerst een veranderkundige visie op sturing van verandering in organisaties uit die een oplossing biedt voor de beperkingen van klassieke top-down sturing. Een aanname in deze visie is dat de verbinding tussen veranderen, leren en sturen bijdraagt aan effectiviteit van veranderingsprocessen. Dan volgt een casus waarin voor dat sturingsalternatief is gekozen en met een methodiek wordt gewerkt die past bij deze alternatieve manier van sturing. Deze methodiek illustreert hoe een aantal principes van ontwikkelend veranderen in praktijk vorm krijgt en welke nieuwe ervaringen betrokkenen daarbij opdoen. Ook laat zij zien hoe betrokkenen in de case gelijktijdig veranderen, leren en sturen. Ten slotte reflecteer ik op veranderkundige vraagstukken die zich bij dit sturingsalternatief voordoen. Gezien de overeenkomsten in Tabel 1 kunnen deze reflecties een bijdrage leveren aan het denken over trajectmanagement.

2. Sturing van verandering in organisaties

Sturing van veranderingsprocessen heeft betrekking op sturen en regelen (Boonstra en Van der Vlist, 1996). Bij sturen gaat het om het maken van keuzes voor de aanpak, inrichting, fasering en veranderingsstrategie. Bij regelen gaat het om het consequent nagaan hoe het proces verloopt en of ingrepen nodig zijn. De horizontale as in Figuur 1 laat beide aspecten van sturing zien. De verticale as laat een aanpak in stappen zien die begint met het peilen van ontwikkelingen in de (politiek-bestuurlijke) omgeving en resulteert in een veranderingsproces in de organisatie. Op deze as zijn twee fasen van verandering te herkennen: ‘unfreezing’ en ‘changing’ (vgl. Kotter, 1996; Lewin, 1947). De ‘refreezing’ fase is niet opgenomen in het model.

Figuur 1: Management van verandering (naar Kastelein, 1990)



Boonstra (1991; 1994) gebruikt de termen ontwerp- en ontwikkelbenadering om twee fundamenteel verschillende manieren van sturing te beschrijven. De ontwerpbenadering van verandering is als volgt te typeren (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002b: 33-35). Organisaties worden beschouwd als bron van tekortkomingen die zijn ontstaan door eerdere ad hoc oplossingen en aanpassingen. Het probleem in de organisatie is bekend en de aanpak van het veranderingsproces is oplossingsgericht. Het accent ligt op het ontwerpen van de gewenste organisatie aan de hand van algemeen geldende regels en methoden. Het ontwerp begint met het vaststellen van abstracte doelen en de aandacht is sterk gericht op de gewenste output van de organisatie, het transformatieproces en de daaraan gekoppelde informatietechnologie. De verandering is een eenmalige gebeurtenis en verloopt lineair van probleem naar einddoel. Het veranderingsproces eindigt als de oplossing is ingevoerd en een stabiele eindsituatie is bereikt. Het topmanagement initieert, coördineert en controleert de veranderingen en een kleine groep zorgt voor de invoering. Het besluitvormingsproces is sterk gestructureerd en geformaliseerd. Voor meningsverschillen is weinig plaats en als deze zich voordoen worden ze ontkend of terzijde geschoven. Meestal ondersteunt een (externe) adviseur de verandering. Als expert richt deze zich primair op het ontwerp van de gewenste organisatie en de bijbehorende technologie. Het ontwerpen van verandering en de invoering ervan zijn

gescheiden. Tijdens de invoering gaat de aandacht uit naar het achteraf aanvaardbaar maken van de verandering. Brede participatie tijdens de ontwerpfase is problematisch, omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen en procedures in de organisatie.

Het moeizame verloop van veranderingen kent verschillende oorzaken. Een eerste oorzaak is de top-down en beheersmatige wijze van sturen. De praktijk leert dat veelal een ontwerpaanpak wordt gevolgd waar vraagstukken zich lenen voor een aanpak waarin mensen samen werken aan het realiseren van veranderingen (Bennebroek Gravenhorst, 2002b: 425). Het is begrijpelijk dat dan tijdens het veranderingsproces moeilijkheden optreden. Immers, een ontwerpaanpak is meer geschikt voor routinevraagstukken, crises, inkrimping en situaties waarin de benodigde kennis om tot oplossingen te komen niet aanwezig is binnen de organisatie. Oplossingen die ingrijpen op veel of alle aspecten van een organisatie laten zich slecht ontwerpen. Dat leidt ertoe dat oplossingen beperkt worden herkend, niet worden geaccepteerd, onvoldoende zijn uitgewerkt dan wel niet realiseerbaar worden geacht. Wanneer een kleine groep mensen bedenkt wat anderen moeten gaan doen, treedt bij het overdragen van de oplossing stagnatie op (vgl. Wierdsma, 1999). Een tweede oorzaak is de vaak aspectmatige visie op lastige vraagstukken bij verandering. Hiërarchie, bureaucratie, inflexibele cultuur, slechte communicatie en weerstand zijn voorbeelden van veel genoemde knelpunten (Boonstra, 2000). Meestal gaat de aandacht uit naar slechts een van deze knelpunten. Weinig auteurs brengen dergelijke knelpunten met elkaar in verband tot een geïntegreerde visie. Een derde oorzaak is dat het perspectief van met name topmanagers centraal staat in veranderende organisaties, terwijl het realiseren van complexe veranderingen een gezamenlijke inzet van verschillende betrokkenen vereist (Bennebroek Gravenhorst en In 't Veld, 2004).

Het belang om aandacht te besteden aan de procesmatige kant van veranderen te besteden neemt toe wanneer gezamenlijke inzet van betrokkenen nodig is voor succes. Onderzoek wijst uit dat belemmeringen voor verandering juist te maken hebben met de aanpak van het veranderingsproces en niet met de inhoudelijke lijn of koers (Bennebroek Gravenhorst, 2002b). De doelen en richting van de veranderingen zijn over het algemeen helder voor leidinggevenden en medewerkers en worden door hen gesteund. Hun kritiek richt zich op de manier waarop de veranderingen worden

gerealiseerd. Vijf onderling samenhangende problemen doen zich voor bij de vormgeving en inrichting van veranderingen: (1) onvoldoende tijd en middelen, (2) onvoldoende informatie en communicatie over de veranderingen, (3) onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid, (4) spanningen binnen en tussen afdelingen, en (5) het handelen van leden van het managementteam en de door hen gekozen veranderaanpak.

Een alternatief voor de veelal gehanteerde ontwerpaanpak van veranderingen is de ontwikkelbenadering. Hierin zijn organisaties een bron van kennis, inzicht en ervaring waarvan tijdens het veranderingsproces zoveel mogelijk gebruik van moet worden gemaakt. Een verandering start met de analyse van problemen en tekortkomingen. Dit gebeurt samen met organisatieleden die gaandeweg leren veranderingen zelf vorm te geven. Het besluitvormingsproces richt zich op het bereiken van gemeenschappelijk doelen door overleg en onderhandeling. Een gefaseerde en geleidelijke verandering biedt ruimte aan ideeën uit de basis van de organisatie. Het veranderingsproces kent een globale planning en mogelijkheden voor tussentijdse bijsturing. Er is geen vooraf uitgewerkt model van de gewenste organisatie. Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het verloop van het veranderingsproces. Probleemanalyse, doelbepaling en verandering gaan vloeiend in elkaar over en de fasen kennen een iteratief verloop. Een ‘verandermanager’ begeleidt organisatieleden gedurende het proces, zorgt voor uitwisselingsmogelijkheden en bewaakt voortgang. Participatie is goed mogelijk, omdat wordt gewerkt vanuit de bestaande situatie en de veranderingen gaandeweg in samenspel vorm krijgen.

3. Survey-feedback als methodiek tijdens ontwikkelend veranderen

Onderstaande casus illustreert hoe ontwikkelend veranderen in de praktijk vorm kan krijgen. De casus laat zien hoe mensen samen invulling geven aan verandering en vooral hoe zij middels een methodiek het verloop van die verandering in kaart brengen en met elkaar in gesprek gaan over de sturing van dat proces. Deze methodiek laat zien wat goed en minder goed gaat in het veranderingsproces en hoe betrokkenen met elkaar werken aan verbetering. De inhoudelijke en procesmatige resultaten die het werken met de methodiek levert zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden (Bennebroek Gravenhorst en In 't Veld, 2004; Pettigrew, 1987) en komen daarom beide aan bod. De casus leert

welke inhoud mensen met elkaar ontwikkelen, hoe dat gebeurt en wat de meerwaarde is van samenwerken aan verandering. De casus vormt tevens het kader voor de bespreking van lastige vraagstukken bij ontwikkelend veranderen aan het einde van deze bijdrage.

De twee centrale elementen in de methodiek zijn gegevensverzameling met een vragenlijst en terugkoppeling van de resultaten naar betrokkenen (French en Bell, 1995). Kuhnert (1993) voegt daaraan toe dat het expliciete doel van de terugkoppeling is dat betrokken zelf actie ondernemen om verbetering van gesignaleerde problemen te realiseren. Doordat de vragenlijst ingaat op elementen van sturing van verandering (zie onderste deel Figuur 3) kan tijdens de feedback worden ingegaan op vraagstukken die daarop betrekking hebben en op bijsturingsmogelijkheden. Door de inhoud van de vragenlijst en het werken met de methodiek leren betrokkenen gezamenlijk over het veranderen van hun organisatie (Bennebroek Gravenhorst, 2002a). De uitgangspunten van de methodiek sluiten aan bij ontwikkelbenadering. De begeleider van een survey-feedback ondersteunt een organisatie in het werken met de methodiek.

4. Sturing van verandering bij een directie van Rijkswaterstaat

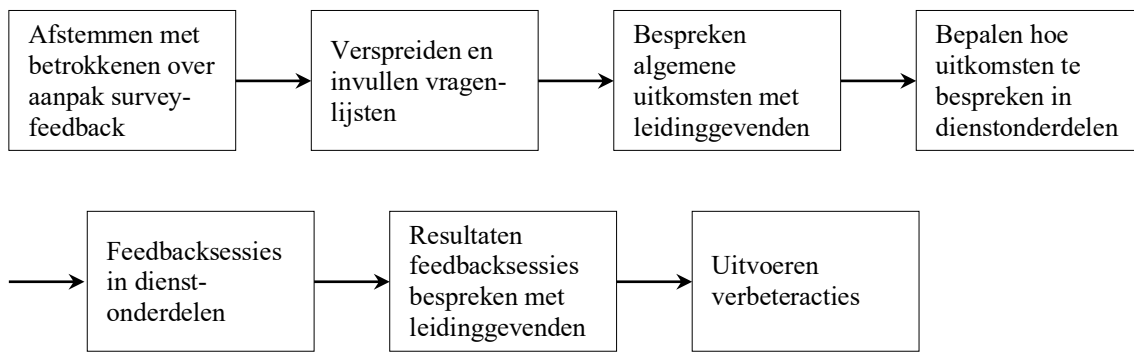
Binnen Rijkswaterstaat is een omvangrijk veranderingsproces gaande waarbij de organisatie zich ontwikkelt tot een agentschap. Rijkswaterstaat streeft met agentschapvorming drie doelen na: publieksgerichte dienstverlening, heldere aansturing en bedrijfsmatig werken (Rijkswaterstaat, 2002). Het voornemen is om in 2005 proef te draaien en in 2006 als agentschap te gaan functioneren. De voorbereiding van de omvorming vindt plaats in 2003 en 2004 middels verschillende projecten. Gedurende het veranderingsproces staan vijf uitgangspunten centraal: veranderen is een cyclisch proces, resultaat is waar het om gaat, veranderen is een gezamenlijk proces, gedragsverandering is voorwaarde voor resultaat en huidige kracht van Rijkswaterstaat vasthouden. Het hoofdkantoor stuurt op afstand. De doelen zijn centraal geformuleerd, maar de invulling gebeurt lokaal. Er is sprake van een ontwikkelaanpak doordat de regionale directies grotendeels zelf bepalen hoe zij de doelen concretiseren en realiseren.

De casus speelt bij de directie Zeeland die bezig is met een reorganisatie van de buitendiensten. Deze verandering sluit nauw aan bij het proces van agentschapvorming. De reorganisatie richt zich op versterking van de werkwijze, cultuur en structuur van de

buitendiensten. Doel is om klantgericht, helder aangestuurd, efficiënt en kostenbewust te kunnen werken (Rijkswaterstaat - directie Zeeland, 2002). De beginfase van de reorganisatie heeft een onderzoekend karakter. Daarna volgt de invoering van uitkomsten. Hoofdactiviteiten in de beginfase zijn het in kaart brengen van werkprocessen, het ontwikkelen van structuurvarianten, het meetbaar maken van verschillende prestaties van de diensten en het in gang zetten van leerprocessen in de organisatie. De beginfase eindigt met een besluit over de nieuwe inrichting van de buitendiensten. Werkgroepen met een opdracht voeren de meeste activiteiten uit. Activiteiten gericht op leren veranderen worden extern ondersteund. Een projectgroep begeleidt de reorganisatie en coördineert alle activiteiten. De groep vervult daarmee de rol van verandermanager. In de projectgroep en de werkgroepen zijn de verschillende dienstonderdelen vertegenwoordigd. De reorganisatie betreft ongeveer vijfhonderd medewerkers.

De projectgroep vindt het relevant om nog voor het einde van de beginfase stil te staan bij de vraag hoe het reorganisatieproces tot dan toe verloopt. Werken met survey-feedback sluit goed aan bij de aandacht van de directie Zeeland voor leren veranderen, gezamenlijk werken aan de verandering en het meetbaar maken van resultaat. Samen met de projectgroep en de adviseur van de projectdirectie Agentschapvorming van het hoofdkantoor werk ik een stappenplan uit voor de survey-feedback (zie Figuur 2). De methodiek wordt ingezet om: (1) in kaart te brengen waar de buitendiensten op dit moment staan in de reorganisatie en (2) na te gaan hoe de aanpak van de reorganisatie kan worden versterkt. De projectgroep begeleidt en coördineert het survey-feedbackproces vanuit de directie. De adviseur van het hoofdkantoor en ik treden op als externe begeleiders. De dienstonderdelen leveren de inhoud wanneer leidinggevenden en medewerkers bespreken wat de uitkomsten van de vragenlijst betekenen en samen kijken hoe de sturing van de reorganisatie kan verbeteren.

Figuur 2: Stappen in het survey-feedbackproces



Nadat het stappenplan is gemaakt met de projectgroep vindt afstemming plaats met betrokkenen. De projectleider stemt af met de directeur die formeel opdrachtgever is en het op papier uitgewerkte plan van aanpak voor monitoring van de reorganisatie buitendiensten goedkeurt. Vervolgens vindt een bijeenkomst plaats met de hogere leidinggevenden van de buitendiensten. De projectgroep begeleidt deze en volgende bijeenkomsten, in samenwerking met de adviseur en met mij. Wij bespreken de doelen en werkwijze, de logistiek rond de afname van de vragenlijst en het informeren van de andere leidinggevenden en medewerkers. De leidinggevenden steunen het plan voor monitoring. Het idee om de uitkomsten per dienstonderdeel te specificeren spreekt aan, want daarmee kunnen gerichte gesprekken worden gevoerd over de lokale situatie.

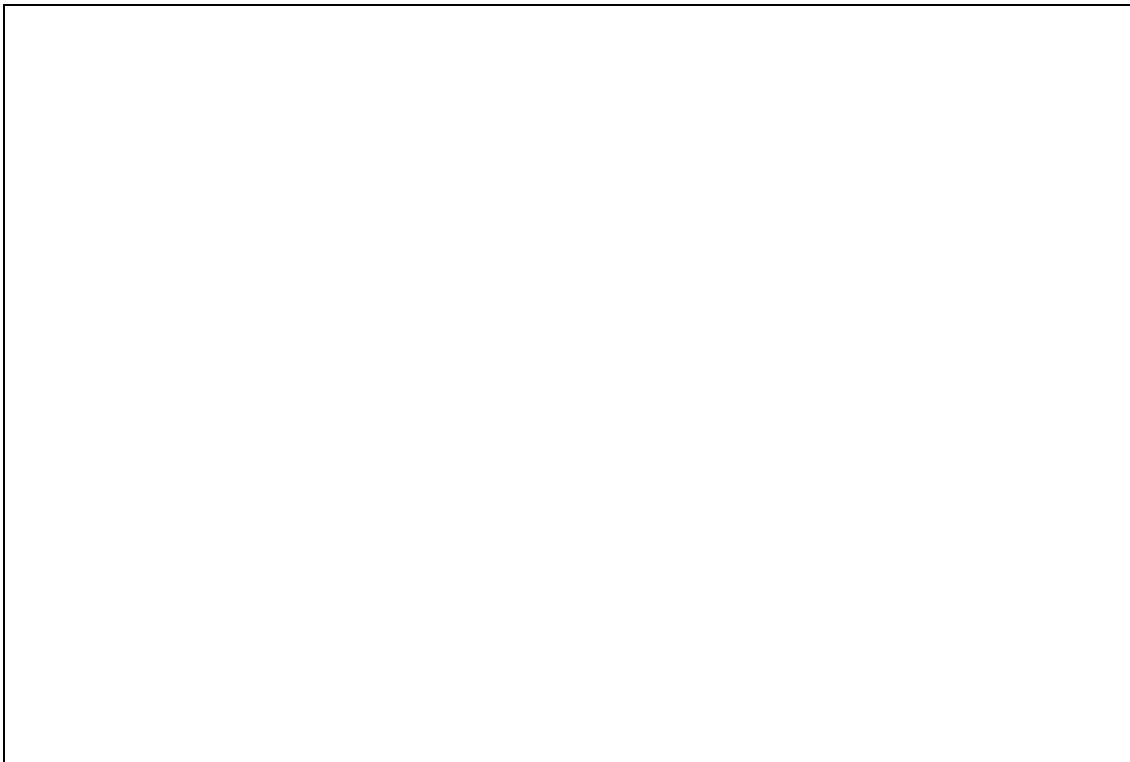
Tijdens het afstemmen met relevante betrokkenen blijkt er voldoende steun om te starten met de survey-feedback. Steun van verschillende betrokkenen voor de doelen ervan en de werkwijze is relevant voor een goede uitvoering (vgl. De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 1998). De invulling van drie stappen uit het plan wordt hier toegelicht.

4.1 Leidinggevenden bespreken de algemene uitkomsten van de vragenlijst

Figuur 3 laat zien welk deel van de betrokkenen negatief (zwart) of positief (grijs) oordeelt over onderwerpen die te maken hebben met de directie en met de aanpak van de reorganisatie. Ook is aangegeven welk deel van de betrokkenen geen duidelijk oordeel heeft (wit). De leidinggevenden komen tot enkele ruwe interpretaties van de uitkomsten. De negatieve beoordeling van ‘onderlinge verhoudingen’ en ‘spanningen’ kan duiden op de ‘koninkrijkjes’ en de interne gerichtheid van dienstonderdelen. Mogelijk is een groot deel van de mensen bezig met de vraag wat de reorganisatie voor het eigen dienstonderdeel gaat betekenen en krijgt de vraag hoe de buitendiensten daar

gezamenlijk aan kunnen werken minder aandacht. De positieve beoordeling van ‘werk’ en ‘middelen’ kan voortkomen uit de inhoud van de werkzaamheden en de hoge betrokkenheid bij de diensten die de directie Zeeland levert. De positieve beoordeling van ‘informatievoorziening’, ‘creëren van betrokkenheid’ en ‘rol van de projectgroep’ lijken aan te geven dat de inspanningen van de groep worden gewaardeerd. Het grote aantal mensen dat geen duidelijk oordeel heeft over de meeste onderwerpen is lastig te interpreteren. Dit kan aangeven dat zij geen mening hebben of geen mening durven te geven, maar ook dat de reorganisatie in de beginfase nog niet erg leeft. Voor een goede interpretatie is het nodig om te weten waarom mensen bepaalde antwoorden gaven bij het invullen van de vragenlijst. Mede daarom is het relevant om binnen de dienstonderdelen gesprekken te voeren over de uitkomsten. Om gerichte gesprekken te kunnen voeren krijgt elk dienstonderdeel de eigen resultaten. Met de leidinggevenden bespreken wij een werkwijze voor de feedbacksessies binnen de dienstonderdelen. Onderdelen van die werkwijze zijn individuele interpretatie door medewerkers, gezamenlijke betekenisgeving, benoemen van belangrijkste uitkomsten en bepalen van acties voor het eigen dienstonderdeel, de projectgroep en het directieteam.

Figuur 3: Stand van zaken in de reorganisatie



4.2 Leidinggevenden bespreken de uitkomsten van de feedbacksessies in hun dienstonderdeel met elkaar

Tijdens de bijeenkomst naar aanleiding van de dertig feedbacksessies komt aan de orde hoe deze verliepen en wat ze hebben opgeleverd. In de meeste dienstonderdelen leidde de leidinggevende de sessie. Op verzoek bood de projectgroep ondersteuning. Voor veel dienstonderdelen was het een nieuwe ervaring om op een dergelijke wijze met elkaar en met hun leidinggevende in gesprek te gaan. Wij staan daarom ook stil bij drie vragen (zie Tabel 2). Door de antwoorden met elkaar te bespreken komt de procesrol in beeld die de leidinggevenden tijdens de feedbacksessie vullden en gaan we na hoe die in de toekomst kan worden versterkt. Een gezamenlijke conclusie is dat de feedbacksessies in de regel goed verliepen en inzicht leverden in relevante vraagstukken in het reorganisatieproces.

Tabel 2: Verloop van de feedbacksessies

Wat ging goed?	Wat ging minder goed?	Tips voor een volgende keer?
<ul style="list-style-type: none"> • Er is hoge betrokkenheid bij het werk en de reorganisatie • Goed doordacht proces is basis voor sessies: <ul style="list-style-type: none"> – Hoge respons – Goed geplande afname van de vragenlijst – Duidelijke resultaten – Goede procedure voor bespreken • De opkomst bij de sessies • Mensen geven hun mening • De sessies verlopen constructief • Het voeren van open gesprekken • Mensen voelen zich serieus genomen en gehoord 	<ul style="list-style-type: none"> • Te weinig tijd voor feedbacksessies • Voorbereidingstijd voor feedbacksessie soms kort • Nadere specificatie van uitkomsten binnen dienstonderdeel soms wenselijk • Interpretatie van sommige uitkomsten is lastig • Leidinggevenden vinden het soms moeilijk om het gesprek aan te gaan met medewerkers • Externe invloed, andere ontwikkelingen spelen nu mee 	<ul style="list-style-type: none"> • Algemeen: nagaan hoe ‘minder goed’ kan worden opgelost • Antwoordmogelijkheden aanbieden die de uitkomst ‘geen duidelijke mening’ uitsluiten • Anonimiteit waarborgen • Begeleiden van de afname van de vragenlijst helpt de respons te verhogen • Rekening houden met de continudiensten bij de planning van de feedbacksessies • Feedbacksessies goed begeleiden

Sturing van de reorganisatie kwam aan de orde in de analyse van de stand van zaken en in het bepalen van eigen verbeteracties. De leidinggevenden ordenen de uitkomsten van alle feedbacksessies en krijgen daardoor zicht op de overeenkomsten. De acties die de dienstonderdelen zelf gaan ondernemen zijn moeilijk samen te vatten, maar een overeenkomst is dat vaak aan leidinggevenden wordt gevraagd om te zorgen

voor duidelijkheid rond de reorganisatie en vermindering van onzekerheid over het vervolg. De acties voor de projectgroep en het directieteam staan in Tabel 3. Kernvraag voor beide is duidelijkheid te scheppen over de nieuwe structuur van de buitendiensten. Daarbij ligt het accent voor de projectgroep op communicatie daarover en voor het directieteam op besluitvorming. Een belangrijke opdracht voor de werkgroepen in de beginfase was om enkele structureelalternatieven uit te werken. Die zijn inmiddels uitgewerkt, maar over de nieuwe structuur van de buitendiensten is nog geen definitief besluit genomen. Vooruitlopend op dat besluit kan wel worden aangegeven hoe de besluitvorming gaat verlopen.

Tabel 3: Acties voor projectgroep en directieteam

Projectgroep	Directieteam
<ul style="list-style-type: none"> • Jip & Janneke taal (blijven) gebruiken • Uitleggen wat is gebeurd met de input van de werkgroepen • Doorvertalen van de nieuwe ontwikkelingen: waar gaan we naartoe • ‘Quick wins’ terugkoppelen • Spanningen aankaarten bij directieteam • Aandacht besteden aan opheffen koninkrijkjes • Zorgen voor de juiste mensen op de juiste plaats 	<ul style="list-style-type: none"> • Snelle duidelijkheid over de nieuwe structuur • Toelichten hoe de besluitvorming over de structuur tot stand is gekomen • Zorgen voor één geluid, we moeten hetzelfde verhaal vertellen • Luisteren naar de werkvloer (en op de hoogte blijven van wat speelt in de buitendiensten) • Zorgen voor de juiste mensen op de juiste plaats en betrokkenen aanspreken op prestaties

4.3 Leidinggevenden bespreken de uitvoering van de verbeteracties

Na het bespreken van de uitkomsten en maken van verbeterplannen is het van belang die ook te realiseren. Betrokkenen overleggen over manieren om uitvoering te borgen in de vervolgfase van de reorganisatie. Dit vraagstuk betreft elk van de groepen die acties ondernemen: de dienstonderdelen, de projectgroep en het directieteam. Daarbij raden wij aan om acties concreet te maken, bijvoorbeeld door ze SMART te formuleren (vgl. Van Haaren, 2000: 182). Dat is nodig om later vast te stellen of de gewenste verbetering is gerealiseerd. Ook is het relevant om te bepalen wie verantwoordelijk is voor acties en wanneer voortgang wordt gemeten. De projectgroep kan een voorbeeldfunctie vervullen door zelf aan te geven hoe zij acties uitvoert en wat deze opleveren. Daarnaast kan de projectgroep de dienstonderdelen en het directieteam op gezette tijden vragen naar hun voortgang en aandacht te besteden aan communicatie over behaalde resultaten. Een complicerende factor in de casus is dat de belangrijkste acties van de projectgroep en het directieteam eind 2003 (als deze bijdrage wordt geschreven) moeilijk zijn uit te

voeren. Die acties betreffen vooral het scheppen van duidelijkheid over de structuur en die kan niet worden gegeven. Ontwikkelingen in de politiek en op hoog ambtelijke niveau kunnen zorgen voor verandering van beleid en daarmee ook de koers en aanpak van veranderingen. Op het hoofdkantoor worden de kaders waarbinnen agentschapvorming plaatsvindt opnieuw bezien. Wat dat betekent voor de lopende veranderingen wordt in het voorjaar van 2004 duidelijk. Niettemin kunnen dienstonderdelen in Zeeland starten met de uitvoering van eigen acties die gericht zijn op zaken als verbeteren van samenwerking, eigen overleg en onderlinge communicatie. Dat houdt de ingezette beweging vast, in afwachting van de keuze voor een structuurvariant.

5. Inhoudelijke en procesmatige resultaten

De vraag naar het inhoudelijke resultaat van de methodiek heeft betrekking op de besluiten, oplossingen en ideeën voor verbetering die zijn ontwikkeld in de feedbacksessies. Elk dienstonderdeel heeft de eigen uitkomsten vastgesteld en benoemd wat goed en minder goed gaat. Dat levert een nauwkeurig beeld van de stand van zaken voor het einde van de beginfase van de reorganisatie. Vervolgens zijn de drie belangrijkste knelpunten benoemd en heeft elk dienstonderdeel bepaald welke lokale verbeteracties relevant zijn, wat aan de projectgroep wordt gevraagd en wat aan het directieteam. In de bijeenkomst naar aanleiding van de feedbacksessies hebben de leidinggevendenden deze acties geordend (zie Tabel 3).

Minstens zo relevant is de vraag wat het resultaat is van de manier waarop de balans voor het einde van de eerste fase van de reorganisatie buitendiensten is opgemaakt. Nagaan hoe de survey-feedback is verlopen in de casus en wat de organisatie heeft geleerd biedt zicht op het procesmatige resultaat van de methodiek. Er is bewust gekozen voor survey-feedback, omdat deze methodiek aansluit bij de ontwikkelaanpak van de verandering en om nadelen van top-down sturing te voorkomen. Werken met de methodiek voorkomt eerder genoemde nadelen als problemen met overdracht en realisatie van oplossingen, gebrek aan draagvlak en weerstand.

Wij vragen onder meer aan leidinggevendenden om enkele evaluatievragen te beantwoorden (zie Tabel 4). Bij de directie Zeeland hebben de projectgroep, het

directieteam, de leidinggevend en de medewerkers geleerd dat het relevant is om (1) stil te staan in een veranderingsproces, (2) te kijken wat goed en minder goed gaat met betrekking tot de aanpak en sturing van de reorganisatie, (3) verbeteracties voor knelpunten te bedenken en (4) dat met elkaar te doen. Het werken met de methodiek draagt bij aan een verbinding tussen veranderen, leren en sturen (In 't Veld, 1997: 73). De reorganisatie is een complex proces en realisatie van de doelen vraagt gezamenlijke sturing. Gaandeweg leren is nodig, omdat de gewenste eindsituatie van tevoren niet is te bepalen. Deze beweging is al in gang gezet met werkgroepen die in de beginfase met inhoudelijke opdrachten bezig gingen. Nu hebben betrokkenen ook met elkaar besproken hoe de reorganisatie verloopt en hoe zij gezamenlijk kunnen werken aan versterking van het proces. De gekozen manier van werken met de methodiek zorgt ervoor dat de inhoud wordt gedeeld en gedragen. In het vervolg worden inzichten meegenomen die de monitoring heeft opgeleverd. Door stil te staan bij sturing, nagaan waar bijsturing nodig is, leren van elkaar en van ervaringen gedurende de beginfase verbetert de sturing van het proces. De methodiek bood leidinggevend en de gelegenheid om gericht gesprekken te voeren in hun dienstonderdeel, hun eigen rol in het reorganisatieproces te bespreken, verbeteracties te ondernemen met hun dienstonderdeel en een gesprek aan te gaan met de begeleiders en initiatoren van de reorganisatie.

Tabel 4: Evaluatie door leidinggevenden

Algemene oordeel over het werken met de methodiek voor monitoring: 7 (gemiddelde op schaal 1-10)		
Positieve punten	Minder positieve punten	Leerervaringen
<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke discussie • Betrokkenheid van medewerkers neemt toe door gesprek • Discussiepunten worden helder • Dialoog in kleine groepen, iedereen komt aan het woord • Nadenken over oplossingen • Goede organisatie van de monitoring • Goede ondersteuning door de begeleiders • Realistisch en actiegericht • Draagt bij aan cultuurverandering 	<ul style="list-style-type: none"> • Vragen in vragenlijst worden niet door iedereen gelijk geïnterpreteerd • Vragen in vragenlijst waren niet altijd helder • Direct leidinggevenden werden laat betrokken • Directieteam was weinig in beeld • Vraagt tijd en energie • Onvoldoende afstemming met betrokkenen • Lastig plannen bij dienstonderdelen met continudiensten 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in wat leeft in de organisatie • Inzicht in wat goed en minder goed gaat • Gesprekken voeren over de reorganisatie is belangrijk • Inzicht in beelden over de reorganisatie van verschillende groepen • Bewustwording voor iedereen van belangrijke elementen bij veranderen • Helpt bespreekbaar maken wat onderhuids leeft • Directe communicatie is belangrijk en ook ‘stille’ mensen hebben wat te vertellen

De projectgroep heeft op twee manieren geleerd, vanwege haar dubbelrol. Als begeleider van de survey-feedback leerde de groep onder meer (1) een doordachte aanpak te ontwikkelen die bijdraagt aan succes, (2) te werken met een methodiek voor monitoring van verandering (3) leidinggevenden te ondersteunen in het voeren van gesprekken tijdens de feedbacksessies. De projectgroep ging behendig om met de vraagstukken die samengaan met het werken met de methodiek (zie Beschouwing). Als begeleider van de reorganisatie heeft de groep een middel ingezet dat alle betrokkenen in staat stelt in gesprek te gaan over het verloop en de sturing van die verandering, dynamiek zichtbaar te maken en concrete verbeteracties te ontwikkelen.

6. Beschouwing

Het centrale thema in deze bijdrage is hoe sturing van verandering vorm kan krijgen in een ontwikkelbenadering. Beide elementen van sturing van verandering (zie Figuur 1) komen in de casus aan bod. Bij ‘sturen’ gaat het om de ontwikkelmatige aanpak van de reorganisatie. Agentschapvorming vormt het kader waarbinnen de reorganisatie plaatsvindt. Dit kader laat ruimte voor de manier waarop de regionale directies invulling geven aan de doelen. In de directie Zeeland wordt op vergelijkbare wijze sturing gegeven aan de reorganisatie. Het projectteam richt zich met name op het formuleren

van de doelen, de vormgeving van het reorganisatieproces en het samenbrengen van de inhoud die de werkgroepen van leidinggevend en medewerkers leveren. Bij 'regelen' gaat het om monitoring van de reorganisatie. Er wordt gekozen voor een methodiek die aansluit bij de ontwikkelmatige aanpak. De rol van de projectgroep is om een aanpak voor te stellen voor het survey-feedbackproces en de survey-feedback te begeleiden. De survey levert een beeld van de stand van zaken, maar pas nadat betrokkenen met elkaar in gesprek gaan. Een plaatje als Figuur 3 heeft op zich weinig inhoud. Betrokkenen interpreteren de uitkomsten gezamenlijk en in die interactie ontstaat betekenis. Elk dienstonderdeel trekt eigen conclusies en formuleert eigen actiepunten.

Leidinggevend bespreken de uitkomsten van de feedbacksessies met elkaar, waardoor overzicht ontstaat op inhoudelijke en procesmatige resultaten.

Om het contrast duidelijk te maken schets ik een traditionele werkwijze. In dat geval had de projectgroep alle uitkomsten van de dienstonderdelen zelf bekeken en geïnterpreteerd om vervolgens de dienstonderdelen te laten weten waarmee ze aan de slag moesten en hoe. Negatieve effecten van een dergelijke werkwijze zouden zijn dat betrokkenen de gesignaleerde knelpunten niet herkennen, niet leren over veranderen en zich niet verantwoordelijk voelen voor de verbeteracties. De kwaliteit van de interpretatie zou een inhoudelijk probleem vormen. Het is immers niet mogelijk om de betekenis van de uitkomsten goed te begrijpen zonder de mensen te spreken die vragenlijst invulden.

Bij werken met survey-feedback en kiezen voor een ontwikkelaanpak doen zich lastige vraagstukken voor (Bennebroek Gravenhorst 2002b: 432-440) die verschillen van vraagstukken bij klassieke sturing (vgl. De Bruin en Ten Heuvelhof 2001: 197-202). Telkens licht ik toe hoe in de casus is omgegaan met deze vraagstukken. Dat levert inzichten die behulpzaam kunnen zijn bij het plannen en begeleiden van veranderingsprocessen waarin verschillende betrokkenen gezamenlijk werken aan resultaat.

6.1 Een sterke nadruk op het proces kan de inhoud verdrijven

In de casus betreft dit het risico dat aandacht vooral zou uitgaan naar werkwijze bij de survey-feedback, de feedbacksessies en de besprekingen met de leidinggevend en niet

naar de knelpunten in de reorganisatie. De gekozen aanpak in de casus zorgt juist voor kwalitatief sterke inhoud. Doordat betrokkenen de stand van zaken en verbeteracties met elkaar bespreken, ontstaat een goed en volledige beeld van de knelpunten én draagvlak voor oplossingen. Beide zijn relevant om werkelijk aan de slag te gaan (Bennebroek Gravenhorst, 2002a). Niettemin blijft het risico bestaan dat betrokkenen relevante knelpunten niet aanpakken, omdat zij vermijden daarover in gesprek te gaan. De interne focus van de dienstonderdelen in de casus, ook wel het probleem van de koninkrijkes genoemd, is een voorbeeld van een onderwerp dat zou kunnen worden vermeden. Opvallend is dat dat thema zowel in de reorganisatie als in de survey-feedback expliciet werd benoemd en dat verbeteren van samenwerking met andere dienstonderdelen regelmatig als verbeteractie voorkomt. Dat betrokkenen in de casus dit soort lastige onderwerpen niet uit de weg gaan is bijzonder, zeker omdat geen ervaring met feedbacksessies en open bespreken van netelige kwesties bestond.

6.2 Participatie van betrokkenen is een wezenlijk onderdeel van de methodiek, maar de vraag is wie wanneer participeren

De reorganisatie in de casus betreft vijfhonderd medewerkers. Die kunnen allemaal participeren in de monitoring door het invullen van een vragenlijst en tijdens de feedbacksessies in de dienstonderdelen. Echter, in het bepalen van de aanpak participeren alleen de projectgroep en de hogere leidinggevenden. Tijdens de uitvoering van het stappenplan communiceren de begeleiders van de methodiek vooral met de hogere leidinggevenden. Dit is enigszins paradoxaal. Wij sluiten namelijk nauw aan op de bestaande wijze van sturen in de organisatie, terwijl de uitgangspunten van de survey-feedback en de aanpak van de reorganisatie veel meer zijn gericht op gezamenlijk veranderen. Niettemin is het belangrijk om aansluiting te vinden bij de lijnorganisatie. Het is de vraag of een survey-feedback kan slagen zonder de steun en inzet van leidinggevenden. Ervaringen in andere organisaties leren dat bij een tweede survey-feedback in de aanpak meer ruimte kan worden gemaakt voor participatie van andere groepen (vgl. Bennebroek Gravenhorst, 2002b). In deze casus was de overdracht van de doelen van de survey-feedback en de besproken werkwijze door de hogere leidinggevenden soms lastig. Soms werden feedbacksessies begeleid door leidinggevenden die niet bij de voorbereidingsbijeenkomst daarvoor waren geweest. Bij

het ontwikkelen van een volgende aanpak is brede participatie in bijeenkomsten over het werken met de methodiek een aandachtspunt.

6.3 Bij het leveren van inhoudelijke inbreng toetsen betrokkenen of een verandermanager de afgesproken werkwijze waarmaakt

Tijdens ontwikkelend veranderen vervult een verandermanager zelden een zuiver regisserende rol, vaak levert deze ook inhoudelijke inbreng. Het is essentieel dat betrokkenen zich daarin herkennen. Gebeurt dat niet, dan werkt de aanpak meestal contraproductief (Bennebroek Gravenhorst, 2002a). In het gunstigste geval is dit alleen een verspilling van tijd en energie. Tijdens het survey-feedbackproces in de casus is de hoofdtaak van de projectgroep de invulling van de zeven stappen te begeleiden. Echter, na de feedbacksessies in de dienstonderdelen ontstaat een vraag om algemene conclusies. Bovendien is in de feedbacksessies ook aan de orde gekomen wat acties voor de projectgroep en het directieteam zijn. Dat vraagt om ordening, maar ook inhoudelijke keuzen door de projectgroep: wat gaat zij oppakken en hoe? De dienstonderdelen hebben de projectgroep gevraagd om een aantal acties en kijken nu of dat gebeurt. Goed uitleggen wat het vervolg inhoudt en hoe ontwikkelingen met elkaar samenhangen, zou bijvoorbeeld aangeven dat serieus wordt omgegaan met vragen uit de buitendiensten. Dat draagt bij aan steun voor het proces waarin die vragen ontstonden. Bovendien zou dat de dienstonderdelen stimuleren om eigen acties uit te voeren. Eind 2003 zijn eerste stappen in die richting al gezet. In de reorganisatie is eenzelfde dubbelrol zichtbaar voor de projectgroep. Het zwaartepunt in de beginfase ligt op de begeleiding en coördinatie van de werkgroepen, maar uiteindelijk vertaalt de projectgroep de uitkomsten onder meer in structuuralternatieven.

6.4 Kiezen voor ontwikkelend veranderen impliceert dat betrokkenen een zekere mate van autonomie prijsgeven

Werken met survey-feedback als betekent dat betrokkenen zich aan de uitkomst committeren, net als bij het kiezen voor ontwikkelend veranderen. Een goede uitvoering van het stappenplan legitimeert de uitkomst. Echter, dat garandeert niet dat de uitkomst ook wordt overgenomen. In de casus bedenken leidinggevend en medewerkers samen oplossingen voor gesignaleerde knelpunten in de reorganisatie. De projectgroep

begeleidt en coördineert het feedbackproces, zet de belangrijkste uitkomsten op een rij, maar kan geen besluiten nemen. Besluitvorming vindt plaats in de lijnorganisatie en onder verantwoordelijkheid van het directieteam. Er zou een vreemde situatie ontstaan als de directeur de uitkomsten niet overneemt, maar wel opdrachtgever is van de survey-feedback. Niets doen met de uitkomsten van de feedbacksessies zou de geloofwaardigheid van het directieteam en de projectgroep aantasten, een groot verlies betrokkenheid bij verbeteracties betekenen, de energie om samen te werken aan het vervolg doen afnemen en een verspilling zijn van tijd en geld. Een eventuele overgang naar top-down sturing na de ontwikkelmatige aanpak van de beginfase zou tot versterking leiden van de nadelen van centrale sturing en tot cynisme, juist doordat participatie is gevraagd maar niet wordt benut. Eind 2003 lijkt een dergelijke overgang in Zeeland niet aan de orde.

6.5 Voortgang bewaken gedurende de verandering en daarna tempo vasthouden vragen bijzondere aandacht

Het bereiken van een uitkomst met ontwikkelend veranderen en de methodiek lijken meer tijd te vragen dan klassieke sturing vanwege het grotere aantal participanten. In de casus besloeg de periode tussen het moment van invullen van de vragenlijst en het nemen van eerste acties naar aanleiding van de feedbacksessies twee maanden. Een andere wijze van monitoring kan sneller tot ideeën voor verbetering leiden. Echter, de gehanteerde aanpak in de casus zorgt tegelijk voor draagvlak voor de acties en betrokkenheid bij de uitvoering ervan. Vanuit dat perspectief gezien is de ontwikkelmethodiek sneller doordat gelijktijdig aan grondige monitoring en noodzakelijke voorwaarden voor vervolgacties wordt gewerkt. Niettemin is het relevant om ook aandacht te besteden het risico van ex post opportunisme (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 2001: 202): mensen bedenken met elkaar belangrijke verbeteracties, maar voeren ze niet uit. Daarom is het nodig dat specifieke personen de verantwoordelijkheid op zich nemen voor uitvoering. Daarnaast is het relevant om te bepalen wanneer het resultaat van acties wordt gezien. Tussentijds voortgang bewaken kan bijvoorbeeld door stelselmatig de realisatie van verbeteracties in werkoverleg te bespreken. In de casus is aandacht besteed aan de uitvoering van acties door deze te beleggen bij de

dienstonderdelen, de projectgroep en het directieteam en door voortgangsbesprekingen te agenderen.

7. Betekenis voor trajectmanagement

De bijdrage begint met het schetsen van de overeenkomst tussen bestuurskundig en veranderkundig denken over sturing. Daarmee sluit ik ook af. In de beschouwing bespreek ik vijf vraagstukken die een veranderkundig alternatief voor klassieke sturing met zich meebrengt. Een projectie van de veranderkundige inzichten kan interessant zijn voor de bestuurskunde en in het bijzonder voor het denken over trajectmanagement. Daarmee wordt immers een alternatief geboden voor klassieke sturing van beleid. Ik formuleer mijn inzichten als stellingen. Met de korte prikkelende toelichting hoop ik bij te dragen aan de discussie over sturing.

1. Een zorgvuldig proces waarin relevante actoren worden betrokken levert sterke en gedragen inhoud

De klassieke focus op inhoud gaat voorbij aan het belang van het proces waarin die inhoud tot stand komt. Zonder aandacht voor procesverloop is het lastig te begrijpen waarom inhoud niet overkomt. Veranderkundigen hebben dan de neiging om over weerstand te praten, bestuurskundigen gebruiken de term reflexiviteit. Meestal is er geen sprake van niet willen of niet kunnen, maar hebben betrokkenen gewoon niet meegedaan. Wanneer mensen bijdragen aan de totstandkoming van inhoud, snappen ze waar het om gaat en willen ze bijdragen aan de uitvoering.

2. De wijze waarop betrokkenen kunnen participeren verdient bijzondere aandacht

Het lijken makkelijke vragen: wie participeren, wanneer en hoe? Vanuit het doel terug redeneren is een manier om de antwoorden op deze vragen te vinden. Complexe situaties met bijvoorbeeld veel verschillende of grote aantallen participanten vragen om keuzes die vaak op gespannen voet staan met het eerste inzicht. Politieke en logistieke afwegingen zijn in de praktijk vaak lastig te verenigen met het principe van wenselijke deelname.

3. Een trajectmanager moet ervoor waken dat de inbreng van betrokkenen herkenbaar is in de gekozen oplossingen

In moderne sturingsconcepten werken verschillende relevante actoren samen. Zij dragen ideeën aan en ontwikkelen voorstellen voor het oplossen van een vraagstuk. Een trajectmanager draagt net als een verandermanager zorg voor het totstandkomen van de oplossing en levert vaak zelf een ordenende of integrerende inbreng. Het is van belang dat mensen hun inbreng herkennen in de oplossing. Gebeurt dat niet, dan laadt een trajectmanager de verdenking op zich de afgesproken sturingsprincipes zelf niet na te leven.

4. Een keuze voor gezamenlijke sturing impliceert commitment aan de uitkomst en inleveren van autonomie

Commitment aan de uitkomst is een voorwaarde voor betrokkenen om zich in te zetten. Meestal is deze commitment niet af te dwingen. Actoren willen geen autonomie inleveren en realiseren zich vaak onvoldoende wat het effect is als zij de uitkomst naast zich neerleggen of een lopend traject stopzetten. Als dat gebeurt, wordt de gevraagde investering van anderen niet gehonoreerd. Cynisme en minder sturingsmogelijkheden zijn dan op termijn het gevolg.

5. Voortgang tijdens het proces en bij invoeren van resultaten is essentieel

Naast het leveren van een bijdrage aan een traject (of organisatieverandering) hebben betrokkenen het 'gewone werk' dat doorgaat. Dat leidt de aandacht af van het traject. Aandacht moet worden vastgehouden, bijvoorbeeld door (tussen)resultaten te boeken en te benoemen. Verdwijnt het nut van bijdragen uit het zicht, dan verhoogt de kans op uitstappen. Na afronding van het proces is er draagvlak voor de oplossing, maar moet de invoering ervan wederom concurreren met andere activiteiten van betrokkenen. Momentum verliezen of resultaat verloren laten gaan maakt de waarde van het sturingsalternatief discutabel. Dat kan verleiden tot terugkeer naar klassieke sturing, terwijl de situatie om een ontwikkelaanpak vraagt.

Literatuur

Abma, T.A. en R.J. in 't Veld, Vijf beleidswetenschappelijke perspectieven, in: Abma, T.A. en R.J. in 't Veld (red.), Handboek beleidswetenschap. Perspectieven, thema's, praktijkvoorbeelden, Amsterdam, 2001, pp. 25-38.

Bennebroek Gravenhorst, K.M., *Beweging in veranderende organisaties. Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen*, Deventer, 2002a.

Bennebroek Gravenhorst, K.M., *Sterke staaltjes van samenwerking. Survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering (dissertatie)*, Deventer, 2002b.

Bennebroek Gravenhorst, K.M. en R.J. in 't Veld, *Methodologies for co-creating change: The power of interaction and collaboration*, in: Boonstra, J.J. (red.), *Dynamics of organizational change and learning*, Chichester, 2004.

Boonstra, J.J., *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties (dissertatie)*, Utrecht, 1991.

Boonstra, J.J., *Herontwerp, reengineering en ontwikkeling*, in: *Gedrag & Organisatie*, 1994, jrg. 6, pp. 331-351.

Boonstra, J.J., *Lopen over water (inaugurele rede)*, Amsterdam, 2000.

Boonstra, J.J. en R. van der Vlist, *Begeleiden van veranderingsprocessen*, in: Boonstra, J., H.O. Steensma en M.I. Demenint (red.), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*, Utrecht, 1996, pp. 55-98.

Bruijn, J.A. de en E.F. ten Heuvelhof, *Procesmanagement*, in: Abma, T.A. en R.J. in 't Veld (red.), *Handboek beleidswetenschap. Perspectieven, thema's, praktijkvoorbeelden*, Amsterdam, 2001, pp. 193-207.

Bruijn, J.A. de, E.F. ten Heuvelhof en R.J. in 't Veld, *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*, Schoonhoven, 1998.

French, W.L. en C.H. Bell, *Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement (5e druk)*, Englewood Cliffs, NJ, 1995.

Haaren, P.W.M. van, *Doeltreffende adviesrelaties*, Alphen a/d Rijn, 2000.

Kastelein, J., *Modulair organiseren. Tussen autonomie en centrale beheersing*, Groningen, 1990.

Kotter, J.P., *Leading change*, Harvard, 1996.

Kuhnert, K.W., *Survey/Feedback as art and science*, in: Golembiewski, R.T. (red.), *Handbook of organizational consultation*, New York, 1993, pp. 459-465.

Lewin, K., *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*, in: *Human Relations*, 1947, jrg. 1, pp. 5-41.

Pettigrew, A.M., *Researching strategic change*, in: Pettigrew, A.M. (red.), *The management of strategic change*, Oxford, 1987, pp. 1-13.

Rijkswaterstaat, *Richting agentschap. Wegwijzer ontwikkeling Rijkswaterstaat tot agentschap*, Den Haag, 2002.

Rijkswaterstaat - directie Zeeland, *Plan van aanpak reorganisatie buitendiensten*, Middelburg, 2002.

Veld, R.J. in 't, *De verguisde staat (inaugurele rede)*, Den Haag, 1989.

Veld, R.J. in 't, *Autopoiesis, configuration and steering: Impossibility theorem or dynamic steering theory*, in: Veld, R.J. in 't, L. Schaap, C.J.A.M. Termeer, e.a. (red.), *Autopoiesis and configuration theory. New approaches to societal steering*, Dordrecht, 1991, pp. 3-17.

Veld, R.J. in 't, *Noorderlicht. Over scheiding en samenballing (inaugurele rede)*, Den Haag, 1997.

Veld, R.J. in 't en P. van der Knaap, *Dynamische bestuurskunde. Informatie en sturing in publieke dynamiek. Perpectieven voor het leervermogen van overheid*, Rotterdam, 1995.

Termeer, C.J.A.M. en M.J.W. van Twist, *De configuratiebenadering: een procestheorie voor sturingsvraagstukken*, in: *Beleid en Maatschappij*, 1991, jrg. 4, pp. 185-195.

Wierdsma, A.F.M., *Co-creatie van verandering*, Delft, 1999.

Over de auteur

Kilian Bennebroek Gravenhorst is als universitair docent verbonden aan de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam. Tevens levert hij een bijdrage aan opleidingen van *Sioo*. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in verandering. Een vraag die hem intrigeert is aan welke voorwaarden effectieve samenwerkingsvormen moeten voldoen zodat mensen van en met elkaar kunnen leren.