



Veranderen in netwerken

Klantgestuurd leren samenwerken in woonzorgzones

Literatuurstudie naar best practices van klantgestuurd organiseren,
organisatieverandering en netwerksamenwerking

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Klantsturing	5
3	Organisatieverandering.....	23
4	Netwerken van organisaties	44
5	Synthese en conclusie: klantgestuurd leren samenwerken in netwerken	63
	Bibliografie.....	73
	Noten	77

1 Inleiding

Vergrijzing, individualisering en extramuralisering hebben grote gevolgen voor de zorg- en dienstverlening aan ouderen in Nederland. Is het lange tijd zo geweest dat deze ouderen als ze kwetsbaar werden naar een verzorgings- of verpleeghuis verhuisden, tegenwoordig blijven ze steeds vaker en langer zelfstandig wonen en komt de hulp en zorg aan huis. Het grootste verschil is dat in het verzorgingshuis hulp en zorg als één pakket worden geleverd onder de regie van één centraal management, terwijl deze in de 'gewone' maatschappij komen van een waaiër aan organisaties met allemaal hun eigen specialismen, huisregels en manieren van doen. Rust en duidelijkheid waar ouderen in de eerste plaats om vragen – de garantie van goede hulp en zorg zodra deze nodig zijn – maken nog geen deel uit van het verzamelde aanbod.

De organisaties in de sector realiseren zich dit terdege en proberen om die reden, vaak lokaal, per wijk of stadsdeel, in de vorm van allerlei allianties en netwerken, tot afstemming te komen. Het werk van deze allianties blijft echter beperkt tot veel vergaderen. Tot feitelijke afstemming – samen gemeenschappelijke doelen realiseren – heeft het 'samenwerken' bijna nergens geleid. 'Veranderen in netwerken' gaat over de vraag of dit beter kan. Kunnen organisaties die in netwerken elkaars gelijken zijn elkaar ertoe brengen hun klanten meer waarde te leveren dan ze elk apart doen?

Het onderzoek is een initiatief van Stichting Ouderenwerk Breda (SOB) en spitst zich toe op de Bredase situatie. Vanuit het uitgangspunt dat (betere) samenwerking alleen door samenwerking tot stand kan komen is het onderzoek opgezet als een gezamenlijke trektocht van acht directeuren die via diepte-interviews kennis nemen van elkaars visies en in workshops onderzoeken welke problemen zij moeten oplossen om tot betere samenwerking te komen. Omdat de deelnemers aan het onderzoek vertrouwelijke informatie uitwisselen worden de resultaten van dit onderzoek niet gepubliceerd. Het vooronderzoek, deze literatuurstudie, vormt hierop een uitzondering omdat deze berust op algemeen toegankelijke informatie.

Uitgangspunt van de literatuurstudie vormen organisaties die zich ten doel stellen zoveel mogelijk waarde te realiseren voor hun klanten. Aangenomen wordt dat dit het best lukt als activiteiten en werkprocessen worden georganiseerd in ketens die starten bij de vraag van de klant. Voor veel klassiek georiënteerde organisaties, waar medewerkers zich eerder dan op de klant oriënteren op hun baas of op de regels van hun vakdiscipline, betekent dit een forse verandering. Dit geldt des te meer als twee of meer organisaties dit gezamenlijk willen doen: ze moeten dan niet alleen veranderen, ze moeten ook georganiseerd leren samenwerken.

De literatuurstudie valt hiermee uiteen in drie deelstudies: naar klantsturing, naar organisatieverandering, en naar samenwerking in netwerken. Deze deelstudies worden beschreven in de eerste drie hoofdstukken. In het vierde en laatste hoofdstuk worden de resultaten gesynthetiseerd in een set van echt best practices.

De belangrijkste conclusie van zowel literatuurstudie als het onderzoek met de directeuren is dat samenwerking inderdaad al werkend, door samenwerking, tot stand komt. Samenwerken betekent samenwerken, van uitvoerenden eerder dan van managers. Hoe concreter de ambities, hoe gemakkelijker organisaties elkaar vinden, hoe beter medewerkers elkaar leren kennen, hoe sneller ze elkaar inschakelen, hoe meer in hun werk de klant centraal komt te staan.

Reacties op de literatuurstudie zijn welkom op emailadres johnbeckers@sobbreda.nl.

VRAAG ZORG LIEVER NIKS OF : DE SLAG OM DE FLITSBEL

<p>“Hoe bestel je een flitsbel? Maar waarom, vraagt u zich misschien af, wenst iemand een bel die licht geeft? Mijn vader is zowel doof als ernstig ziek en heeft recht op thuiszorg. Wij komen bij u langs, zegt de plaatselijke zorgbeoordelaar, maar u moet eerst zorgen dat hij een flitsbel heeft, anders doet hij misschien niet open als mijn thuiszorgers aanbellen.</p> <p>Vanwege de doofheid en daarbij horende probleem met telefoneren beloof ik als brave dochter dit klusje te klaren.</p> <p>Ik ga wat eerder op mijn werk weg en fiets langs de plaatselijke winkel voor gehoor toestellen om te vragen of zij zoiets regelen en hoeveel dat kost. Geen probleem, zegt de bediende, wij installeren die bellen, maar hoe duur het is kan ik u niet zeggen en ook niet wanneer wij het doen. De opdracht moet van het ziekenfonds komen. Maar ik wil het zelf betalen, opper ik nog, want ik vrees een ellenlange tocht langs instanties. Ze is onverbiddelijk: dit moet via het ziekenfonds.</p> <p>Ik bel vervolgens met het ziekenfonds van mijn vader. Nee, zegt een aardige mevrouw, regelen</p>	<p>wij niet, u moet bij de wet bijzondere voorzieningen gehandicapten zijn. Wat het telefoonnummer van die wet is weet zij ook niet.</p> <p>Kom ik zelf achter. Maar de wet is onverbiddelijk. Verkeerde loket, u moet bij de stichting Doen zijn.</p> <p>Ook daar weer een doorverwijzing, deze keernaar de stichting Tot en Met. Ik vraag me af wie die krankzinnige namen verzint en hoe het in godsnaam mogelijk is dat er zoveel stichtingen zijn die zich met één flitsbel zouden kunnen bemoeien. Al snel blijkt dat het aantal stichtingen nog vele malen groter is. Ik word nu doorverwezen naar de stichting Hoog en Laag. Die kunnen niet helpen en verbinden door met iemand die het antwoord zeker zal weten. Degene die opneemt is van de thuiszorg en kan alleen beamen dat zij de zieke vader pas wil bezoeken als er een flitsbel is.</p> <p>Ik ben ten einde raad en de thuiszorg adviseert de Dovenstichting te bellen. Die nemen niet op, meldt het antwoordapparaat, omdat er geen horende persoon aanwezig is.</p> <p>Ik bel de volgende dag nog maar</p>	<p>eens met de stichting Tot en Met omdat die naam het meest gevallen is. Jazeker, meldt de mevrouw die deze keer aanneemt, dat doen wij maar u bent nu bij het verkeerde regiokantoor, effe ander nummertje bellen.</p> <p>Vanaf nu wordt het gezeur, waar ik u niet mee lastig wil vallen, maar het kost zeker nog twee dagen stug doorbellen voor ik iemand aan de telefoon heb die beaamt dat zij de bel moeten bestellen en die mij belooft er ‘een spoedklus’ van te maken die ‘hopelijk’ telefonisch kan worden afgedaan. Twee weken stilte. Dan belt er een medewerker van de stichting Tot en Met. Zij heeft de aanvraag in behandeling en ‘hoopt’ die snel te kunnen behandelen.</p> <p>Helaas, het is niet meer nodig. De patiënt is inmiddels, onverwacht snel, overleden. Hoe verdrietig dat ook is, het doet mij plezier deze bom bij de brave bureaucraat te laten vallen.</p> <p>Ik vraag me alleen angstig af: hoe moet je dit soort dingen regelen als je doof en of ziek bent en geen mantelzorger kent?”.</p> <p>(bron: Van Gelder, 2004)</p>
---	---	---

2 Klantsturing

De vraagstelling voor het literatuuronderzoek als geheel is wat organisaties kunnen doen om gezamenlijk meer waarde voor gemeenschappelijke klanten te realiseren dan elk apart. Een van de aannames in de onderzoeksopzet is dat organisaties beter kunnen samenwerken naarmate ze zich meer laten leiden of sturen door de vragen en belangen van de klant. De eerste vraag die dan moet worden beantwoord is wat organisaties, of ze willen samenwerken of niet, moeten doen om de vraag van de klant tot vertrekpunt van hun bedrijfsvoering te maken: wat onderscheidt een klantgestuurd bedrijf van andere bedrijven?

Het antwoord op deze vraag is ten dele in de projectopzet al gegeven: door de activiteiten en werkprocessen transactioneel te organiseren, in ketens van activiteiten en transacties die starten bij de vraag van de klant. Hieronder wordt dit uitgewerkt, na eerst het begrip klantsturing te hebben afgebakend en een aantal best practices te hebben geïnventariseerd. De studie naar klantsturing sluit af met een korte reflectie op de implicaties voor de non-profit sector.

2.1 Definitie

Wat klantsturing precies is laat Ardon (1999:20-21) zien met een vergelijking tussen klantvriendelijk, klantgericht en klantgestuurd organiseren:

- ◆ Klantvriendelijke organisaties besteden veel aandacht aan gedrag van de medewerkers jegens klanten maar laten hun bedrijfsvoering ongemoeid. In sterk versnipperde organisaties, bijvoorbeeld een doorsnee gemeentehuis, kunnen klanten aan de balie bij uitstek beleefd en vriendelijk te woord worden gestaan maar zijn er voor verschillende vragen wel verschillende balies en zullen klanten met verschillende vragen die verschillende balies ook moeten bezoeken. Bekend is het voorbeeld van de gemeente Amsterdam waar tot voor kort een startende horeca-ondernemer pas aan de slag kon nadat hij bij 14 loketten alle benodigde vergunningen en goedkeuringen in de wacht had gesleept¹.
- ◆ In klantgerichte organisaties werken niet alleen klantvriendelijke medewerkers maar zijn de werkprocessen zo ingericht dat ze de goede dienstverlening aan de klant bevorderen en ondersteunen. Denk aan het inrichten van een integraal frontoffice met een groot mandaat, het wegnemen van overbodige schakels in bedrijfsprocessen of het verkorten van levertijden.
- ◆ Klantgestuurde organisaties zijn niet alleen klantvriendelijk en ingericht om de klanten goed te bedienen, maar geven de klant tevens invloed op de samenstelling van diensten en producten en laten hun aanbod in belangrijke mate beïnvloeden door wat de klant vraagt. Hoe gemakkelijk klantgerichte organisaties het de klant ook maken, het aanbod is een gegeven en van de klant wordt verwacht dat hij zich aanpast. In klantgestuurde organisaties is niet het aanbod maar de klant het vertrekpunt en is het de organisatie die zich aanpast. Organisatiebelangen kunnen alleen goed worden behartigd door eerst of tegelijkertijd de belangen van klanten goed te behartigen. Dit lukt pas als de organisatie de klant door en door kent en de bedrijfsvoering zo organiseert dat de organisatie aan de belangen van de klant tegemoet kan komen. Belangrijke instrumenten om dit te realiseren zijn een vergaande bewegingsruimte voor de medewerkers die bij de klant de organisatie vertegenwoordigen en permanente feedback van de klant. "Het principe van klantsturing", zegt Ardon, "komt steeds op hetzelfde neer: feedback organiseren vanuit de klant en op basis daarvan werken aan continue verbetering [...] Alles is erop gericht om deze verantwoordelijkheid met alle medewerkers te delen. Dit

is noodzakelijk om een flexibele en slagvaardige organisatie te ontwikkelen. Op alle niveaus wordt feedback vanuit klanten gegenereerd: op organisatieniveau, teamniveau en medewerkerniveau”.

Dit onderscheid in drie klantoriëntaties is geen hard onderscheid, stelt Ardon, maar moet worden gezien als een cumulatieve opbouw. Het essentiële verschil zit in de woorden naar, voor en vanuit (de klant), of – in de woorden van Ardon – “de mate waarin wordt gewerkt aan de klantoriëntatie. Werken aan klantvriendelijkheid is een eerste stap maar met de snelle omgevingsveranderingen en veranderende klantbehoeften op den duur onvoldoende. Klantgerichtheid brengt de organisatie al verder: de kwaliteit van de dienstverlening wordt versterkt door het besef dat de klant en klantgerichte organisatieprocessen belangrijk zijn. Het perspectief van de ‘ideale’ organisatie waar iedereen de klant als uitgangspunt neemt voor continue verbetering van producten, diensten, werkprocessen, en zichzelf, vraagt om het concept van klantsturing”.

Van commodity naar maatwerk: de klant centraal

Klantsturing, nu nog zeldzaam volgens Ardon, is geen gedroomde toekomst maar zal voor veel bedrijven noodzakelijk worden om te kunnen blijven bestaan. Verschillende auteurs waaronder Wierdsma en Swieringa (2002), Seybold (2002) en Land (2003) wijzen erop dat traditionele, door aanbiedersbelangen ingegeven klantoriëntaties, niet meer volstaan. Door nieuwe technologieën, rationalisering, automatisering, internet en mondialisering verschijnen er steeds meer aanbieders op de markt en steeds meer producten van steeds betere kwaliteit. De klant van tegenwoordig heeft veel meer keus dan die van pak weg tien, twintig jaar geleden en kan ervan uitgaan dat de kwaliteit, wat hij ook kiest, voortreffelijk zal zijn.

“Met name in de westerse wereld”, schrijven Wierdsma en Swieringa (2002:133), “veranderen de markten al geruime tijd ingrijpend van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. De macht van de vrager en zijn invloed op wat en hoe er geproduceerd wordt neemt voortdurend toe”. Seybold (2002:3) spreekt van een ‘klant-revolutie’. “Klanten zijn niet langer bereid zich te laten ‘insluiten’. Ze willen een fantastische service, eerlijke prijzen en een vernieuwend aanbod. Als ze die niet krijgen gaan ze ergens anders heen [...] Zij nemen de touwtjes in handen en veranderen uw bedrijf ‘van buiten naar binnen’”.

“De moeilijkheid voor veel organisaties”, schrijft Land (2003:156-158), “is dat aanbodgestuurde (vanuit de optiek van de oude economie aangeboden) producten en diensten na hun lancering op de markt steeds sneller een commodity worden. Kopers zien geen verschillen meer tussen product en leverancier en kopen dus puur op prijs en beschikbaarheid. Een commodity-leverancier moet daarom steeds meer uitblinken in prijs- en distributieleiderschap, ofwel omvang en volume (schaalvoordelen). Naarmate producten en diensten meer commodity worden dalen de marges [...] Tegelijkertijd beseft menigeen dat in een echte commodity-markt uiteindelijk alleen maar plaats is voor een beperkt aantal grote spelers”.

Strategieën om hieraan te ontkomen zoals vervroegen van het klantorderontkoppelpunt om modulaire productie mogelijk te maken of professionalisering van service-organisaties bieden volgens Land geen soelaas. “Zodra andere leveranciers deze voorbeelden volgen vindt ook daar waarde-erosie plaats”. Volstond een paar jaar geleden een kop koffie bij de aanschaf van een auto, tegenwoordig zijn er al jaren lange garanties op de reparatiekosten. Een andere veel gekozen oplossing, steeds meer producten uitbrengen in steeds meer variaties met zodoende de suggestie van keus – denk aan alle soorten verzekeringen en hypotheeklen of het enorme assortiment in moderne supermarkten – snijdt volgens Van Asseldonk (2000:14) evenmin hout: de klanten worden er geen wijs meer uit.

Poiesz en Van Raaij (2002b:32 e.v.) spreken van “marketinginflatie” en van een “neerwaartse marketingspiraal” die in feite een optelsom is van een neerwaartse innovatie-, communicatie-, distributie- en prijsspiraal. De behoefte om te innoveren leidt tot een toenemend aantal innovatiepogingen, dus tot een wildgroei aan innovaties en daardoor vervlakking en minder effect, met als resultaat een nog sterkere behoefte om te innoveren. Op soortgelijke wijze bestaat er een sterkere behoefte aan contact met klanten, leidt dit tot extra contactmogelijkheden en daardoor overgebruik van distributiekanaalen, c.q. een verminderde effectiviteit per kanaal en bijgevolg een sterkere behoefte aan contact. Vanwege de prijsdruk worden prijzen verlaagd wat leidt tot lagere winsten en vervolgens lagere investeringen, waardoor het onderscheidend vermogen afneemt en dus de prijsdruk toeneemt. Er is steeds meer marketing nodig om hetzelfde volume producten en diensten om te zetten.

Bovendien verandert ook de klant zelf en doet hij dat voortdurend. Klanten zijn steeds meer geneigd, schrijft Van Asseldonk (2000:7), om eigen wensen en opvattingen als uitgangspunt van hun handelen te nemen. “Enerzijds individualiseert de samenleving, anderzijds nemen communicatie en interactie sterk toe, echter in steeds wisselende samenstelling. Het gedrag dat hieruit voortvloeit wordt gekenmerkt als grillig en onvoorspelbaar”. De behoeften van moderne mensen worden in toenemende mate bepaald door moment en emotie. Klanten willen maatwerk, persoonlijke oplossingen in het hier en nu. Industriële voortbrengingssystemen die het moeten hebben van standaardisatie en voorspelbaarheid hebben hier geen adequaat antwoord op.

Bedrijven hebben, gechargeerd, de keus uit twee opties: ofwel via prijs- en distributieleiderschap uitgroeien tot commodityleverancier, ofwel maatwerk en dus klantsturing. Als belangrijke kenmerken van maatwerk noemt Land horizontale afstemming, co-makership, vertrouwen en wederkerigheid. Bedrijven die geen commodity-leverancier kunnen worden zullen steeds meer gedwongen worden om klanten op maat te bedienen, en dus de klant sturing te geven op eerst de output, gaandeweg ook de interne processen. Deze worden niet meer eenzijdig beheerst zoals in de aanbodgestuurde standaardproductie, maar interactief bestuurd door klant en leverancier samen. De klant stuurt via de medewerkers met wie hij contact heeft, en die geven de sturing door, verder de organisatie in.

Het gevolg voor de organisatie is dat deze permanent verandert, met de klanten mee, en bovendien de werkvloer steeds belangrijker wordt omdat dit meebewegen vanuit de top niet geregeld kan worden. “De klanten”, schrijft Ardon (25–26), “wachten niet maar willen diensten en producten die meebewegen met hun wijzigende behoeften. Organisaties waar de verantwoordelijkheid hiervoor in de top is geconcentreerd zullen die flexibiliteit op den duur moeilijk kunnen opbrengen. Er is een nieuwe visie nodig op de interface tussen klanten en de organisatie. Waar wordt de grens gezien? Houden we ons bezig met onze organisatie en zien we de klant als buitenstaander? Of zien we de klant als deel van onze organisatie en geven we hem daarmee invloed op belangrijke beslissingen met betrekking tot de diensten en producten, de processen, de innovaties en de richting waarin onze kennis en onze vakbekwaamheid zich ontwikkelen?” Ardon’s antwoord en ook dat van Land is duidelijk: geef de klanten zoveel mogelijk invloed, zorg dat de stem van de klant door het hele bedrijf te horen is, “trek de klant de organisatie in”. Whiteley en Hessian (1997:68 e.v.) noemen dit “de stem van de klant installeren in de organisatie”.

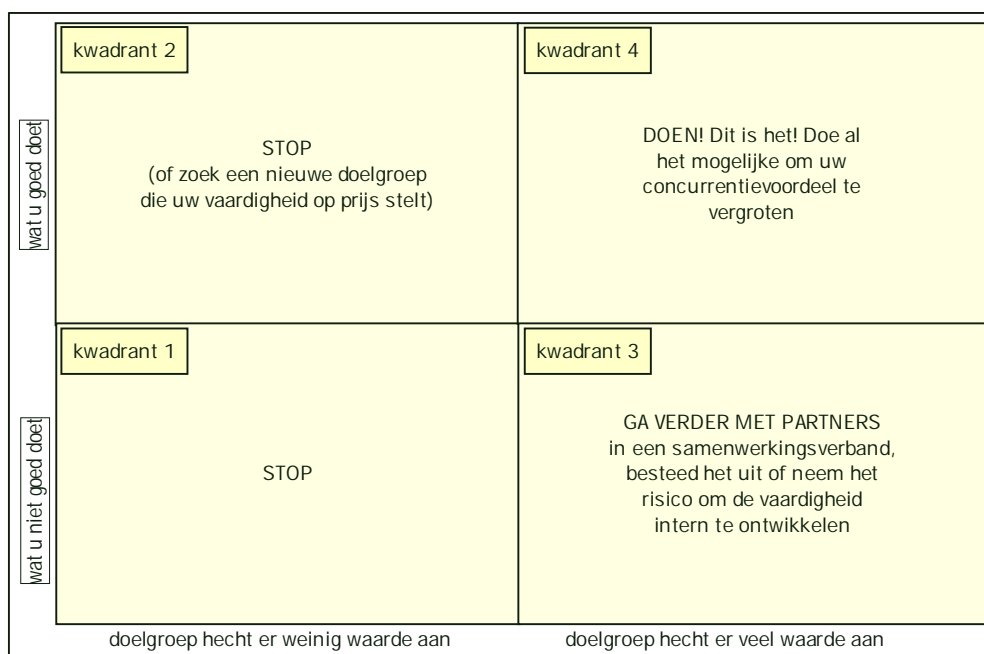
Poiesz en Van Raaij (2002a:9–10) noemen niet de term klantsturing als zodanig maar spreken wel van een nieuw marketingparadigma waarin het belang van de klant centraal staat: niet meer merken of producten aan de man brengen maar zorgen dat de klanten daadwerkelijk meerwaarde ervaren. Als voorbeeld

noemen ze het afsluiten van een hypotheek waarvan er inmiddels zoveel zijn dat klanten onmogelijk nog kunnen doorgronden wat in hun geval de beste keus is, ook niet nadat ze advies hebben ingewonnen. De klanten hebben geen behoefte meer aan een hypotheek maar aan een vorm van financiering die precies past bij hun huidige en hun toekomstige persoonlijke situatie. Er is geen vraag naar hypotheeken maar naar een financiering die samenhangt met hun verdere financiële omstandigheden: verzekeringen, besparingen, pensioenopbouw, salarisverwachting, fiscale aspecten, beleggingen enzovoorts.

Vandermerwe (2004:8) noemt een soortgelijk voorbeeld van een grote, Deense ziektekostenverzekeraar die niet meer het verkopen van polissen en ziektekostenplannen als kernactiviteit definieert, maar het helpen van klanten hun zorgen over gezondheid en veiligheid weg te nemen.

De meerwaarde komt niet meer uit de diensten of producten zelf maar uit de aansluiting op de persoonlijke context en beleving van de individuele klant: moment en emotie. Bedragen, rekent Van Asseldonk (2000:8) voor, de totale productiekosten van een pizza - voor de hele keten van boeren, bodembakkers en sauzenmakers tot en met de supermarkt - zeven euro, voor een thuisbezorgde pizza betalen klanten met gemak het dubbele. De bezorging heeft net zoveel economische waarde als de voorafgaande keten in zijn geheel.

Waar het op aankomt, in de woorden van Van Asseldonk (2000:30), is "het begrijpen en kunnen inspelen op de individuele, emotionele, momentgebonden klantenwens". Niet op voorhand in allerlei variëteiten grote aantallen pizza's bakken maar de productie pas starten als bekend is wat de klant precies wil, en dit weten door een continue interactie tussen organisatie en klant, inderdaad de klant deelgenoot maken van de bedrijfs- en besturingsprocessen. Als voorbeeld noemt hij de rotonde waar niet zoals op een kruispunt de programmeur van de verkeerslichten maar de verkeersdeelnemers de dienst uit maken



Afb. 2 – Activiteiten saneren met een convergentiematrix (bron: Whiteley en Hesson, 1997:47)

“In de nieuwe marketing”, constateren Poiesz en Van Raaij (2002a:11), “gaat tot wederzijds voordeel een symbiose ontstaan tussen aanbieders en klanten”, met als gevolg “dat de traditionele oppositie tussen aanbieder en consument verdwijnt en verandert in een symbiose waarin vertrouwen heerst en tot wederzijds voordeel informatie wordt uitgewisseld [...] In de ideale situatie zal de consument deel gaan uitmaken van de onderneming. Hoe integraler het pakket dat de onderneming te bieden heeft en hoe meer voordeel de klant kan behalen, hoe groter de overlevingskansen voor het merk en de onderneming zal zijn”. Poiesz en Van Raaij noemen dit synergetische marketing.

2.2 Best practices

Whiteley en Hessian (1997), Ardon (1999), Thomassen (2000), Vandermerwe (2004) en andere auteurs noemen een groot aantal zaken die bedrijven kunnen aanpakken om meer en beter klantgestuurd te gaan werken. Hieronder worden de belangrijkste genoemd in een rubricering in vijf ‘strategieën’ die is overgenomen van Whiteley en Hessian.

◆ Focus: concentreren op de goede klanten

Klantgestuurde ondernemingen beginnen niet met de producten die ze toch al hebben en liefst aan iedereen verkopen, om het even wie, maar kiezen nadrukkelijk eerst de klantengroepen uit waarvan ze denken dat ze die perfect kunnen bedienen en dus de meeste waarde kunnen bieden. Ze maken er veel werk van om de zaken die voor deze klanten belangrijk zijn continu te verbeteren. Geschikte instrumenten om vast te stellen welke focus een bedrijf moet kiezen zijn onder meer een portfolioanalyse, een convergentiematrix (zie afbeelding 2) of een klantenpiramide waaruit naar voren komt welke klanten de meeste omzet of winst genereren of het meest relevant zijn (in het geval van non-profit organisaties). De kunst is deze klanten optimaal te bedienen met activiteiten waarin de organisatie uitblinkt, overige activiteiten te verbeteren of over te laten aan anderen, en niet-renderende of niet-relevante klanten kwijt te raken.

◆ Weten wat klanten willen, doen wat klanten willen

Veel bedrijven verzamelen allerlei informatie over klanten maar doen er niets mee, andere bedrijven hebben intern de zaken niet afgestemd zodat informatie verloren gaat, weer andere vragen alleen maar informatie met als doel meer te kunnen verkopen (en niet te weten te komen wat de klant echt wil). Voor echte klantsturing, creëren van waarde voor de klant, is zo’n diffuse informatiegaring veel te beperkt. Whiteley en Hessian (1997:22): “Ondernemingen die de klant centraal stellen verzamelen nauwkeurig informatie over klanten en gebruiken die gegevens daadwerkelijk om hun eigen benadering vorm te geven en prioriteiten vast te stellen. Ze willen weten welke kenmerken van producten of service de klant het belangrijkste vindt, hoe goed het bedrijf op deze kenmerken presteert en wat de klant mist. De voor klanten belangrijke zaken kunnen worden vertaald in een dynamische scorecard waarin continu valt af te lezen hoe goed of slecht de aanbieder hierin is”.

Andere geschikte instrumenten zijn focusgroepen, klantenpanels, bezoeken aan klanten als zij de producten of diensten gebruiken, samen met klanten prestatieindicators bedenken, enquêtes, gratis telefoonnummers voor tips of klachten, incognito klanten, en stimuleren van oplettendheid en kwaliteitsbewustzijn bij de medewerkers die dagelijks contact met klanten hebben. Het belangrijkste is de informatie die wordt verzameld te gaan gebruiken. Dit laatste zal niet gemakkelijk zijn. Medewerkers zullen in veel gevallen anders moeten gaan werken en verantwoordelijkheid leren nemen, niet alleen voor de eigen taak maar ook voor het realiseren van tevredenheid bij elke individuele klant.

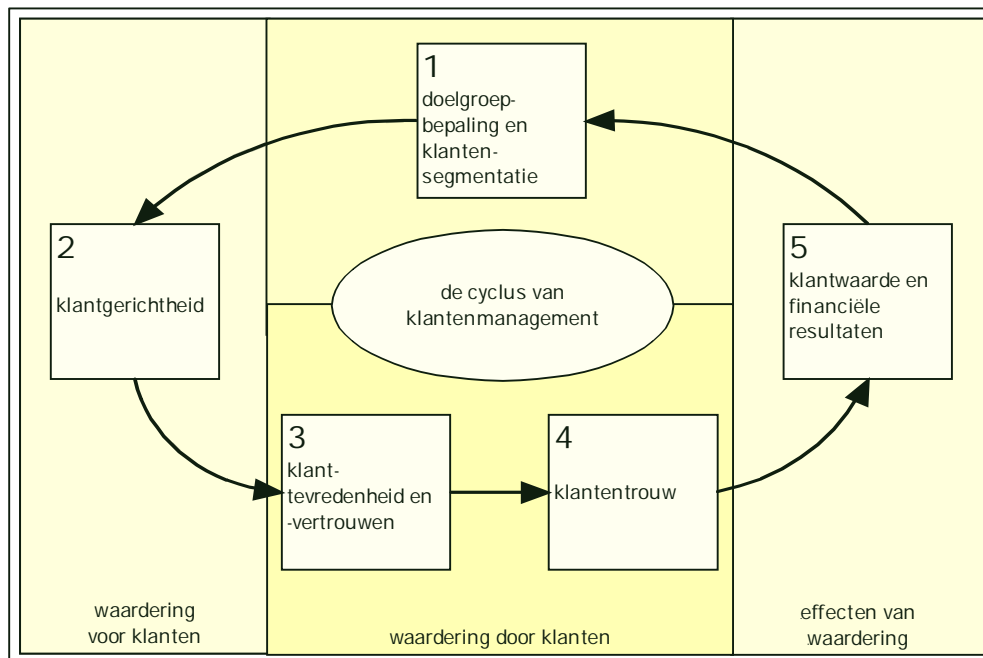
Thomassen (2000:27 e.v.) vervat de ideaaltypische klantsturing in een model voor klantenmanagement dat voorziet in continue verbetering door middel van voortdurende feedback en evaluatie binnen een cyclisch leerproces (zie afbeelding 3). Consequent uitvoering geven aan de wensen van de klant (voorzover passend in de kaders die het bedrijf zichzelf stelt) zorgt ervoor dat de organisatie niet alleen in theorie maar ook daadwerkelijk meebeweegt met en mee wordt bestuurd door de klant.

◆ **Totale samenwerking, van buiten naar binnen**

Klantgestuurde ondernemingen creëren niet in het wilde weg teams zoals vaak gebeurt. Whiteley en Hessian (1997:131 e.v.) noemen dit “teamitis: teams omdat er teams moeten zijn”. In klantgestuurde ondernemingen “is vrijwel iedereen bereid en in staat zich effectief en teamgericht te dragen, of hij of zij nu deel uitmaakt van een team of niet. Eigenlijk vormt de hele onderneming een hecht, effectief team, en zijn de medewerkers de permanente leden”.

Algehele samenwerking veronderstelt dat een bedrijf beschikt over een duidelijk overkoepelend doel en medewerkers participeren in de besluitvorming en goed samenwerken. Dit veronderstelt een open communicatie die niet wordt vertroebeld door bazenstress of competitie tussen medewerkers. Medewerkers moeten worden getraind in het verwerven en gebruiken van invloed.

Ardon en Land komen om precies dezelfde reden tot de aanbeveling juist wel teams samen te stellen, vooropgesteld dat deze multidisciplinair en in hoge mate zelfsturend zijn. Multidisciplinair zodat ze zonder afhankelijk te zijn van andere teams zelfstandig aan uiteenlopende vragen van klanten kunnen voldoen, zelfsturend zodat ze de ruimte hebben om de dienstverlening af te stemmen op uiteenlopende specifieke wensen van klanten (externe variëteit beantwoorden met interne variëteit). Ardon (1999:28) omschrijft een



Afb. 3 – Continu verbeteren door klantenmanagement (bron: Thomassen, 2001:17)

klantgestuurd team als “een zelforganiserend team dat zich in de totstandkoming van diensten en producten alsmede in de ontwikkeling en beoordeling van teamleden laat sturen door structurele klantinbreng”.

Kernwaarden bij Ardon zijn zelfsturing en verantwoordelijkheid. Deze moeten niet alleen voortdurend terugkomen in bedrijfsvoering, gedrag, coaching e.d. maar ook worden ingebakken in het organisatieontwerp. Een “klantgestuurd organisatieontwerp” voldoet volgens Ardon (1999:37-38) minimaal aan de volgende eisen:

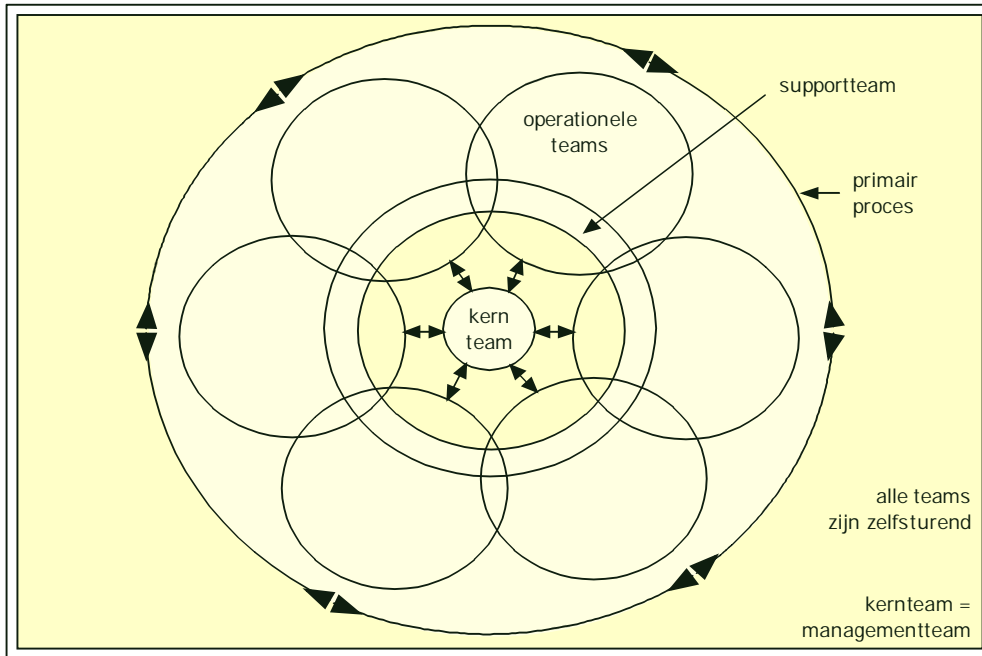
- ◇ Elk team is verantwoordelijk voor een compleet product of proces (of deelproces).
- ◇ Elk teamlid is hoofdelijk aansprakelijk voor de gemeenschappelijke resultaten.
- ◇ Bij elke taak en verantwoordelijkheid is sprake van een duidelijke klant, en is er een direct contact tussen de verantwoordelijke en de klant.
- ◇ Functionele scheidingen tussen teams worden zoveel mogelijk vermeden.
- ◇ Het aantal handen waarlangs een product of dienst tot stand komt is zo klein mogelijk.
- ◇ De onderlinge afhankelijkheid tussen teams en personen is tot een minimum teruggebracht.

Doel van een klantgestuurd organisatieontwerp is onderling afhankelijke activiteiten zoveel mogelijk in dezelfde teams te plaatsen. “De meest vergaande vorm van zelfstandigheid”, stelt Ardon (1999:39), “hebben teams die verantwoordelijkheid en zeggenschap hebben over een geheel proces in direct contact met een externe klant. De beperking van deze teams ligt slechts in het kader dat het management ze aanbiedt”. Teams hebben in deze optiek eigen producten en diensten, eigen klanten, eigen doelstellingen, eigen plannen om die doelstellingen te realiseren, en inzicht in het eigen functioneren. Er is sprake van “een integrale verantwoordelijkheid”. Ondersteunende afdelingen zoals marketing of HRM kunnen wel door de klantenteams worden ingeschakeld maar de klantenteams zelf blijven verantwoordelijk. Ardon (1999:62): “Teams en managers kunnen worden aangesproken op de kwaliteit van het product, het proces, de systemen en de medewerkers. Dit betekent dat je nooit naar de gebrekkige ondersteuning van een stafafdeling kunt verwijzen als excuus voor de gebrekkige kwaliteit van het werk van een team”. Zelf sturen betekent zelf verantwoordelijk zijn voor de resultaten en zelf rekenschap geven, richting klanten, financiers, stakeholders en collega’s in andere teams (waaronder het management en de bestuurders).

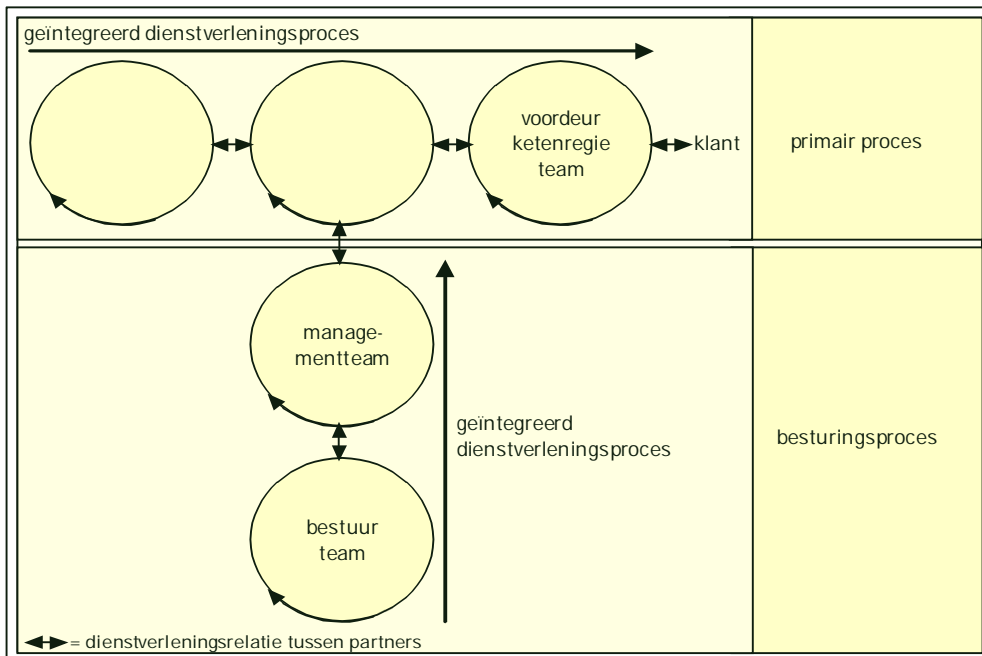
Land (2001:180 e.v.) komt in andere bewoordingen tot dezelfde aanbevelingen: “Bij de opbouw van de structuur is de klant en diens dienstverleningsvraag het vertrekpunt van één vraaggestuurd en waarde toevoegend dienstverleningsproces met minimale procesdeling, dat wil zeggen in een zo kort mogelijke keten van kernprocessen – zo weinig mogelijk arbeidsdeling (oftewel maximale taakintegratie in de taakstructuur) – met bijbehorende zelfsturende teams die doorloopt tot en met het sturingsproces van de organisatie als geheel”.

In Land’s ideale organisatie werkt klantsturing niet alleen door in het voortbrengingsproces maar ook in het sturingsproces: de klant doet een beroep op het klantenteam of de klantenmedewerker, het klantenteam (als klant) op ondersteuners en managers, de managers (als klant) op bestuurders (zie afbeeldingen 4 en 5). “De topdown beheerste piramide”, schrijft Land (2003:182), “wordt een door het management gedragen keten in plaats van een omgekeerde of gekantelde piramide. Ondersteuners, managers en bestuurders beheersen niet maar faciliteren, helpen en dragen. Ze voegen waarde toe”.

Elk zelfsturend team is in Land’s opvatting verantwoordelijk voor de sturing van zijn eigen proces als deel van de bestuurlijke keten. Samen vormen de teams een cluster met inbegrip van een managementteam



Afb. 4 – Zelfsturende teams in een clusterstructuur (bron: Land, 2003:180)



Afb. 5 – Procesketen van resultaatverantwoordelijke teams (bron: Land, 2003:181)

dat een eigen proces kent – “de sturing van het cluster als geheel” – en voor dat eigen proces resultaatverantwoordelijk is (wat iets heel anders is dan de eindverantwoordelijkheid voor alle processen van alle teams in de top van een piramide). Klantsturing valt samen met zelfsturing, afspraken, partnership en ketenregie. Deze regie staat niet boven het proces maar aan het begin ervan, bij de klant, en bij elke schakel in de keten die hulp inroept van een volgende schakel, en daarmee zelf klant (en regisseur) wordt. Regie verloopt van buiten naar binnen en is geen vast gegeven maar ontstaat, op het moment dat klant en leverancier of interne klant en interne leverancier een afspraak maken. De regie is er zolang de afspraak standhoudt.

◆ **De klant verrassen: het sinterklaasgevoel**

Kijken wat anderen doen en dit imiteren is tegenwoordig niet meer genoeg. Onderscheidend concurrentievoordeel zit niet in de diensten en producten zelf maar eromheen, in de kwaliteit van de geboden oplossing (vgl. Van Asseldonk en Poiesz en Van Raaij, zie p. 22-23). De meerwaarde moet derhalve worden gezocht in de klantervaring. Whiteley en Hessian (1997:181): “De kunst is in de omgang met klanten zo overduidelijk te verschillen van concurrenten dat het een merk op zich is; een unieke ervaring waardoor de onderneming zich onderscheidt van anderen”: het sinterklaasgevoel bij een cadeau dat precies past maar absoluut niet werd verwacht. Seybold (2001:105-106) noemt dit de “fantastische totale klantervaring”, Thomassen (2001:236 e.v.) customer delight. Dit vraagt van aanbieders dat ze niet iedereen hetzelfde behandelen maar nagaan op welke wijze individuele klanten zaken willen doen, de verwachtingen van deze klanten beter kennen dan de klanten zelf, en er doorlopend op uit zijn om deze verwachtingen te overtreffen. Op microniveau betekent dit dat de aanbieder precies in kaart brengt wanneer en hoe klanten contact hebben met het bedrijf, de tevredenheid meet en maatregelen treft om de klant extra voordeel te bieden.

Klanten kan gevraagd worden wat ze vinden van het gedrag van het bedrijf als ze diensten of producten afnemen, wat ze daaraan prettig of niet prettig vinden, wat het bedrijf kan doen om klanten tijd of moeite te besparen, bij welke bedrijven ze het liefst komen en waarom. Dergelijke vragen helpen de medewerkers om de producten en diensten voortdurend te verbeteren en af te stemmen op wat klanten belangrijk vinden, en zo een langdurige relatie op te bouwen. Van de medewerkers vraagt dit, naast kennis en vakmanschap, toewijding en inlevingsvermogen.

Seybold (2001:197 e.v.) spreekt van “klantenbetrokkenheid” en bedoelt daarmee dat een klant niet als een toevallige passant of inkomstenbron moet worden gezien maar allereerst als een individu met een eigen leven waarin de organisatie oprecht interesse moet tonen. Medewerkers in betrokken organisaties hebben aandacht voor klanten, nemen de tijd om te ontdekken wie ze zijn en erachter te komen wat ze willen of nodig hebben. Betrokken organisaties, schrijft Seybold, “bouwen hun merkidentiteit niet alleen op rondom hun producten maar ook rond de manier waarop klanten zich voelen tijdens de interactie met hun bedrijf [.....]. Als een bedrijf in staat is om het merk op te bouwen rond de toewijding aan klanten in plaats van rond de toewijding aan producten zal het merk lange tijd meegaan. De klantervaring is van essentieel belang”.

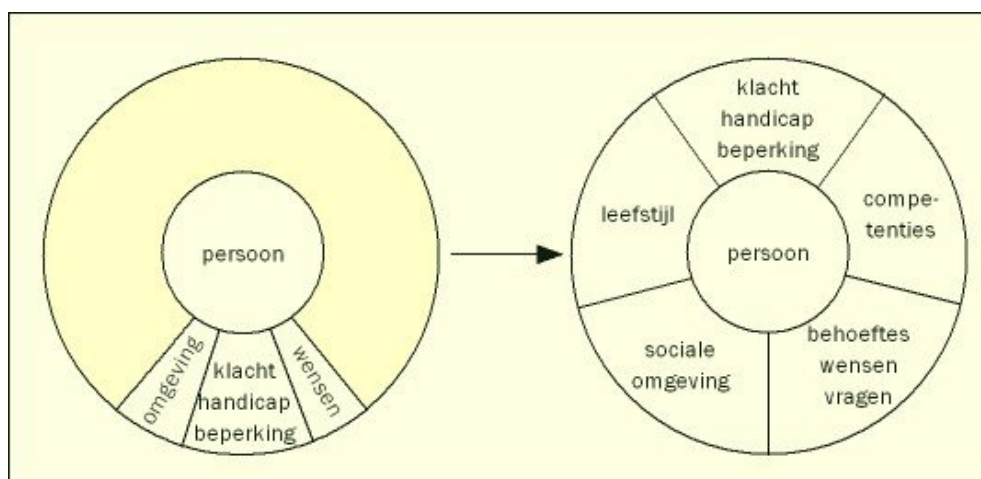
Verbeek (2002:25, zie afbeelding 6) signaleert eenzelfde betrokkenheid bij de klant in moderne klant-gestuurde zorg. Terwijl in de traditionele zorg klanten worden gezien en behandeld als “mensen met een ziekte of een handicap” en voor de rest hun persoonlijkheid en leefstijl van ondergeschikt belang is – ze zijn in de eerste plaats patiënt: Seybold’s toevallige passant of inkomstenbron – wordt in klantgestuurde

zorg “de cliënt gezien als een persoon met een eigen sociale omgeving en een leefstijl en duidelijke behoeftes en vragen. Competenties van cliënten zijn minstens zo belangrijk als de beperkingen en handicaps”. In de woorden van Van Hoorn (2002:13): “In vraaggestuurde zorg staat niet het probleem, de beperking of de ziekte van iemand centraal maar het leven dat iemand daarmee wil leiden. Daarbij gaat het om de lange termijn in iemands bestaan en om continuïteit in de levensloop en levenssamenhang. Vraaggestuurde zorg heeft een anti-invasief karakter en voorkomt daarmee grote breuken in iemands leven, maar levert op de achtergrond een soms formidabele bijdrage aan het voortzetten van de sociale rollen die iemand wil spelen”. De vraag, waarnaar organisaties vaak op zoek zijn, bestaat dan niet. Vraag is dynamisch, afhankelijk van de persoon en de omstandigheden, en dus onderhevig aan verandering. Klant-gestuurd werken betekent dat organisaties deze dynamiek als uitgangspunt moeten nemen en hun aanbod dynamisch afstemmen op wisselende vragen van individuele klanten. Vraag, zegt Van Hoorn (2002:10), is niet maar ontwikkelt zich “in een proces van ‘decision making’ [.....]. Uit dit feit dat de vraag zich ontwikkelt kunnen we afleiden dat het bij vraagsturing niet om een eenmalige activiteit gaat. Vraagsturing is een kwestie van permanente bijsturing, in een permanent en dynamisch proces”.

◆ Contactleiderschap

Leidinggevend in klantgestuurde bedrijven beperken zich niet tot voorwaarden scheidend leiderschap maar onderhouden nauwe contacten met klanten en medewerkers. Ze komen regelmatig op de werkvloer, helpen medewerkers de bedrijfsvisie te vertalen in de alledaagse praktijk, vertrouwen op de capaciteiten van het personeel, en stimuleren de medewerkers om zichzelf te blijven ontwikkelen. Contactleiderschap – Wierdsma en Swieringa (2002:6) spreken van dienend leiderschap, Verbeek (2002:49) van management by walking around – resulteert volgens Whiteley en Hessian in meer motivatie bij het personeel en daardoor een hogere kwaliteit van diensten, producten en service, een grotere tevredenheid bij klanten en een hoger rendement.

Thomassen (2000:214 e.v.) en Ardon (1999:172) pleiten ervoor dat wat klanten belangrijk vinden te vertalen in gedrags- of competentieprofielen en vervolgens medewerkers te stimuleren en te helpen volgens die



Afb. 6 – Veranderende klantperceptie in de zorg: klanten worden complete mensen (bron:Verbeek, 2003:25)

profielen te werken (wat beter zal lukken als de medewerkers of de klantenteams, zelfsturend als ze zijn, de profielen zelf opstellen).

“Persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling”, schrijft Ardon, “gaan dan hand in hand. Van de organisatie mag verwacht worden dat ze investeert in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, zolang deze aansluiten bij het competentieprofiel waarin de verwachtingen van klanten en organisatie zijn neergelegd”. Een voorwaarde is wel dat organisaties serieus werk maken van coaching en beoordeling en bij de beoordeling erop letten dat niet de voorkeuren van de leidinggevende maar die van de klanten de doorslag geven. De “klassieke beoordeling door de baas” kan een ondermijnend effect hebben op de werkelijke klantoriëntatie van de medewerkers omdat ze dan alsnog hun sturing intern gaan zoeken. De klanten bij de beoordeling betrekken kan dit effect tegengaan.

2.3 Transactioneel organiseren

Alle vijf best practices en bijbehorende activiteiten staan in het teken van het verleggen van de sturing van binnen de organisatie naar buiten, of beter nog, het totaal verdwijnen van extrinsieke besturing. In klantgestuurde organisaties bestuurt elke schakel, elk proces of deelproces zichzelf, intrinsiek, en komen transacties tussen partijen tot stand als dat wederzijds voordeel oplevert. Sturing wordt ontleend aan waarde, en niet – zoals in traditionele organisaties – aan regels, posities, rollen of aanbod.

Overstappen van extrinsieke sturing naar klant- en zelfsturing is voor veel organisaties een enorme verandering omdat de uitgangspunten radicaal verschillen (zie overzicht 3). Wierdsma en Swieringa (2002:124 e.v.,140 e.v., ook Wierdsma, 2000:25-32,87 e.v.) spreken van positioneel en transactioneel organiseren. Positioneel organiseren staat voor traditioneel organiseren op de manier van een machine waarin elk schroefje en radertje zijn voorgeschreven werk doet. Kernwaarden zijn consensus, stabiliteit, rationaliteit en beheersing van complexiteit: weten waar je aan toe bent. Medewerkers en ook klanten zijn veroorzakers van complexiteit en worden daarom gedwongen zich aan te passen aan de regels van het spel: meebewegen met de machine. De regels die de machine besturen worden bewaakt door managers, ook radertjes, en door stafafdelingen met deskundigen die er zijn om de machine steeds verder te verbeteren en de managers en medewerkers uit te leggen hoe de machine werkt. “Zo organiseren”, schrijft Wierdsma (2003:26), “resulteert in een sterk hiërarchische ordening van mensen met een preoccupatie met posities. Er ontstaat een accumulatie van ervaring en kennis bij de denkers en een sterk hiërarchische relatie tot de doeners. De kennis en ervaring die zich bij de doeners ontwikkelt wordt slechts mondjesmaat erkend en benut”.

Klantsturing, waarbij de doeners degenen zijn die producten en diensten op maat afstemmen met de klanten samen (en dus niet meer louter doeners zijn maar ook denkers), staat haaks op deze perceptie. Nu klanten echter steeds machtiger worden, kunnen kiezen en zich niet meer hoeven aan te passen aan organisaties, moeten de organisaties gaan meebewegen met de klanten. Werken voor de organisatie verandert in werken voor de klant, want alleen via de klant kunnen de belangen van de organisatie goed worden behartigd. Positioneel organiseren met de organisatie als middelpunt en de klant als afgeleide – klanten zijn of waren er genoeg – maakt plaats voor transactioneel organiseren waarin de klant het vertrekpunt is. Organisaties gaan hun sturing ontleen aan transacties en aan de waarde van deze transacties voor hun klanten. Wierdsma en Swieringa (2002:141) omschrijven transactioneel organiseren als “het organiseren van activiteiten ten behoeve van transacties in de keten van waardetoevoeging”.

Consequenties

Klantgestuurd of transactioneel gaan organiseren heeft, met en naast de al genoemde best practices en de daaruit voortvloeiende gevolgen (zoals bijvoorbeeld een andere structuur met decentrale teams), vergaande consequenties voor de alledaagse gang van zaken in organisaties. Om een paar voorbeelden te noemen, bezien vanuit de diverse 'betrokkenen':

- ◆ Medewerkers krijgen te maken met echte, traceerbare resultaatverantwoordelijkheid, zoals Ardon stelt, en met klanten aan wie ze tijd moeten besteden, naar wie ze moeten luisteren en die ze op maat en tot tevredenheid moeten bedienen. Veel medewerkers in traditionele organisaties, die gewend zijn te werken volgens vaste regels ('je werk doen') en voor wie luisteren hetzelfde klinkt als gehoorzamen ('u vraagt wij draaien'), zullen moeite hebben om de nieuwe, traceerbare verantwoordelijkheid en gelijkwaardige relatie met de klant te leren hanteren. Ze moeten klanten gaan zien als volwassen individuen die invloed uitoefenen op hun werk en hen die invloed ook serieus gaan geven. Kwaliteit is pas kwaliteit als de klant vindt dat het kwaliteit is. Medewerkers kunnen zich niet langer verlaten op oude zekerheden van regels en handboeken en zullen moeten leren zich met klanten te verstaan, met alle variëteit die daarbij hoort. Wat voor de ene klant goed is hoeft dat niet te zijn voor de volgende. 'Verstaan' betekent feedback durven vragen, willen leren van ervaringen, en daar open en eerlijk over zijn.

Organisaties en medewerkers die gewend zijn om conform de regels te werken, of zich daar altijd achter hebben kunnen verschuilen ('zo werken wij hier'), zullen moeite hebben om de klant belangrijker te gaan vinden dan de procedures. Bovendien zullen ze eraan moeten wennen dat transacties altijd tijdgebonden zijn en klantsturing resulteert in voortdurende verandering, vernieuwing en ontwikkeling (wat voor sommigen hetzelfde betekent als stress).

Verschillende organisatieperspectieven	
Belierend	Lerend
Positie in piramide	Toegevoegde waarde in keten van transacties
Stabiliteit	Tijdelijkheid
Denken boven doen	Handelen en reflecteren
Waarheid	Tijdelijk werkbare overeenstemmingen
Modellen van de werkelijkheid	Modellen voor de werkelijkheid
Ontwerp van de organisatie	Proces van organiseren
Hierarchie	Netwerk
Voegen naar het bestaande	Creatie van mogelijkheden
Reductie van variëteit	Hanteren van variëteit
Voorkomen van fouten	Leren van handelen
Inhoudelijke kennis	Procesinzicht
Externe sturing	Zelfsturing
Afbakening van grenzen	Interactie met grenzen
Kwaliteit in elementen	Kwaliteit in relaties
Gelijkheid	Verschil
Management	Leiderschap

Overzicht 1 - Uitgangspunten van positioneel en transactioneel organiseren
(bron: Wierdsma en Swieringa, 2002:150)

Richting leidinggevenden zullen medewerkers moeten leren dat leidinggevenden er zijn om hen te dienen en moeten ze leidinggevenden leren gebruiken als instrument ten behoeve van de dienstverlening aan de klanten. Zo'n radicaal andere benadering is er niet ineens maar moet groeien en moeten medewerkers leren door te oefenen. Gras groeit niet harder als je eraan trekt, heet dit bij SOB.

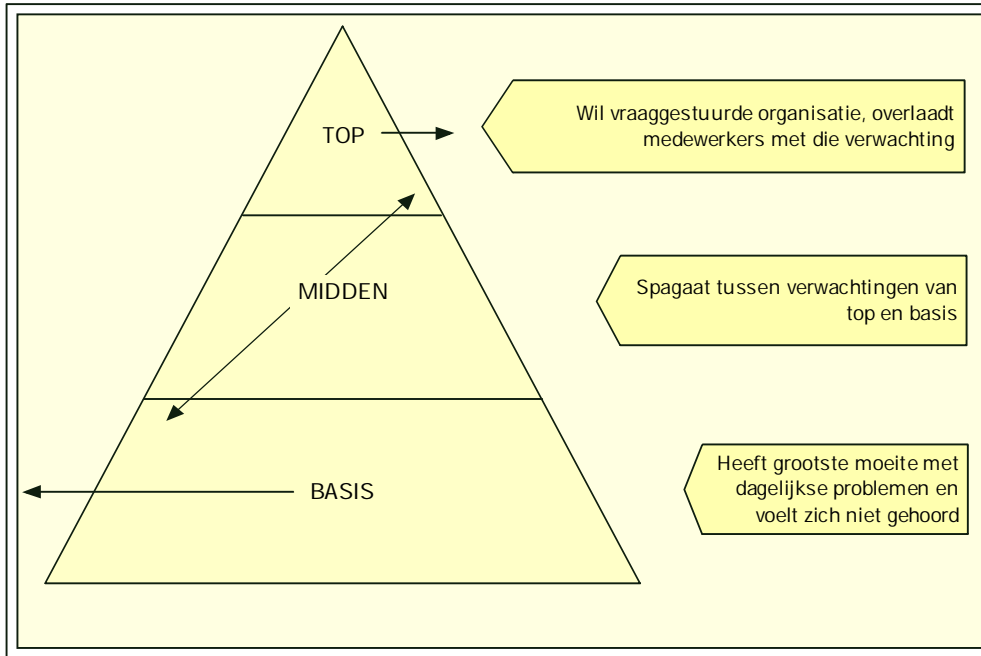
- ◆ Omgekeerd geldt voor de managers dat zij moeten leren luisteren naar hun ondergeschikten die nu immers hun klanten zijn en in die rol hen aansturen in plaats van andersom. Ze moeten leren delegeren, 'loslaten', en 'fouten' gaan zien als ervaringen, niet om medewerkers op af te rekenen maar om samen van te leren (leidinggevenden even goed als de medewerkers zelf). Leren veronderstelt dat managers in staat zijn een veilig klimaat te creëren waarin medewerkers niet bang zijn om open en eerlijk over hun ervaringen te praten en van elkaar te leren in de vorm van bijvoorbeeld intervisie.

Tegelijkertijd blijven managers te maken hebben met bestuurders en een buitenwereld die resultaten willen zien – rendement op investeringen bijvoorbeeld, groei van de omzet of een groter marktaandeel – en niet zitten te wachten tot iedereen uitgeleerd is. De druk om directief in te grijpen blijft groot. "Maar iedere keer dat een leidinggevende stuurt", zegt Ardon (1999:128), "wordt het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers ondermijnd. Als de nadruk teveel ligt op sturing worden medewerkers gestimuleerd zich op te stellen als gehoorzame medewerkers die precies doen wat de baas zegt".

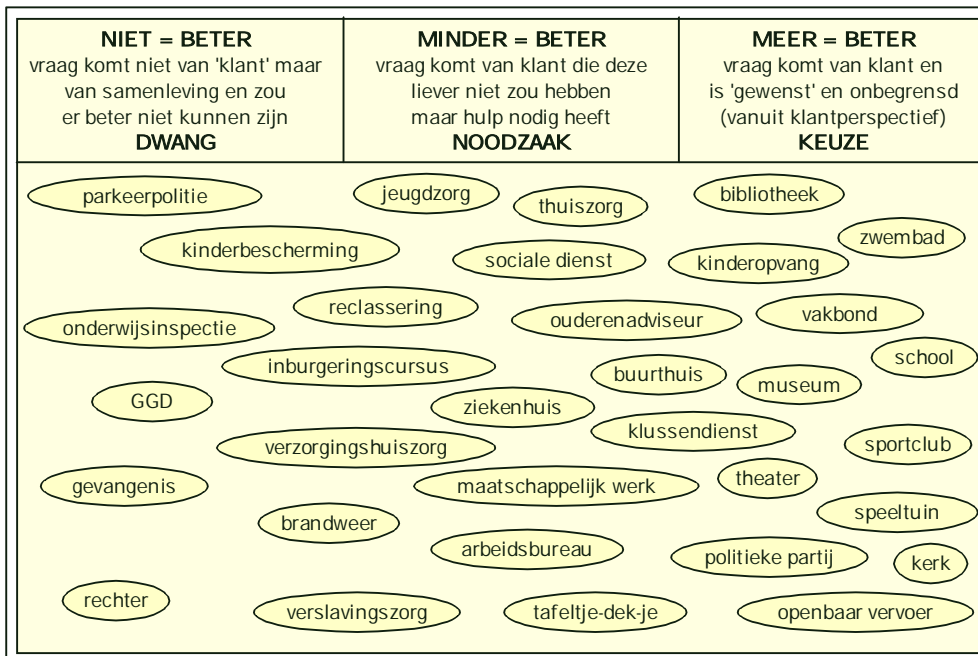
"Veel managers", stelt Land (2003:296), "hebben moeite met het loslaten van hun beheersingspositie. Pas als het besef doordringt dat voor afhankelijke medewerkers sterkere partners terugkomen en ook de manager zelf juist beter toekomt aan de eigen kerntaken gaat het een stuk beter. Net als in een ouder-kind relatie gaat het proces alleen goed als de manager (de 'ouder') meewerkt".

- ◆ Evenals leidinggevenden zullen ook de stafafdelingen van weleer moeten leren om waarde toe te voegen aan het resultaat dat de klant aan het eind van de keten ervaart. Ook controllers, HRM-afdelingen en secretariaten krijgen te maken met een omgekeerde wereld waarin niet langer de directeuren en bestuurders maar de managers en medewerkers in de lijn hun klanten zijn. Het aloude beleren, voorschrijven en afdwingen van de stafafdeling zal plaats moeten maken voor hulp en steun die medewerkers in de lijn als echte hulp en steun ervaren (ook een fantastische totale klantervaring). Ook hier geldt dat kwaliteit pas kwaliteit is als de klant dat vindt. Staffunctionarissen zullen hun interne klanten, de medewerkers in de lijn, tot tevredenheid moeten stemmen, om feedback moeten vragen en hun werkzaamheden voortdurend afstemmen. Dit betekent duidelijk zijn en met respect voor elkaar afspraken leren maken.

Co-creatie, zoals Wierdsma en Swieringa (2002:143) dat noemen, vraagt om perfecte samenwerking tussen de achtereenvolgende schakels (zie afbeelding 5) en om het maken van duidelijke afspraken. Wierdsma en Swieringa vergelijken dit met het doorgeven van het stokje in een estafetteloop waarbij in organisaties het harde lopen doorgaans het probleem niet is, het doorgeven van het stokje des te meer. 'Grenzen' – daar waar het overgeven gebeurt – fungeren in traditionele organisaties als de afbakening van het eigen domein en daarmee juist als een barrière in interactieprocessen. "De vooronderstelling", schrijft Wierdsma (2003:31), "is dat als de afbakening tussen de actoren goed geregeld is transacties soepel kunnen verlopen". In transactionele processen echter fungeren afbakeningen eerder als hindernis dan als verbinding. Niet voor niets gaat samenwerking in traditionele organisaties vaak gepaard met grensgevechten (ruzies over domeinen en bevoegdheden), indekken tegen fouten, en eenzijdige communicatie (over de schutting gooien).



Afb. 7 – Zwoegende piramides (bron: Land, 2003:316)



Afb. 8 – Verschillende soorten klantsturing in de non-profit sector (bron: Beckers, 2002:14)

Traditionele organisaties die klantgestuurd willen gaan organiseren zullen al werkende het samenwerken onder de knie moeten krijgen en moeten leren dat samenwerken alleen goed lukt als dat echt samen gebeurt en met respect voor elkaar. Alleen dan kan er geleerd worden, om te beginnen hoe het stokje het beste kan worden doorgegeven.

- ◆ Bestuurders, de toppen van de klassieke piramides, blijven vaak buiten schot wanneer organisaties klantgestuurd gaan opereren maar maken zich daarmee ongeloofwaardig. Land (2002:296), die onderzoek heeft gedaan naar organisaties die voorop lopen in klantsturing, stelt dat deze organisaties zich juist onderscheiden “doordat zij de vraaggestuurde klantrelaties doortrekken naar vraaggestuurde stuurrelaties in de bestuurlijke keten”.

Klantsturing introduceren en tegelijkertijd vasthouden aan elementen van externe besturing uit de positionele traditie werkt niet. “In veel ‘mission statements’”, schrijft Land (2002:296), “wordt vraagsturing gepredikt in combinatie met een aanbodgestuurde organisatieopvatting, zonder het besef dat dit de toets van vraagsturing niet kan doorstaan. Dat komt vooral omdat men onvoldoende beseft hoe een vraaggestuurde organisatie werkt” (zie ook bijlage 2). Ook bestuurders zullen moeten faciliteren, zoals Ardon (1999:22) zegt, “dat medewerkers zich daadwerkelijk laten sturen door hun klant in plaats van te roepen dat de klant belangrijk is en zelf steeds bezorgd voor te schrijven wat er daarna moet gebeuren”.

Zwoegende piramides

Ten Bos (2004:315 e.v.) stelt, wat betreft medewerkers, dat deze niet echt zitten te wachten op klantsturing, althans, niet op de bijbehorende extra taken en verantwoordelijkheden of op de onrust die variëteit met zich meebrengt. Hetzelfde zal ook gelden voor leidinggevend, bestuurders en staf-functionarissen die evenmin zullen uitzien naar de vaak pijnlijke leer- en groeiprocessen die horen bij klantgestuurd gaan werken. Realiseren van een organisatie waarin alle leden zich toeleggen op het creëren van waarde voor klanten (en interne klanten als de keten meer dan één schakel telt) lukt daarom volgens Ardon (1999:22) alleen met een “integrale aanpak”. “Verantwoordelijkheidsgevoel voor klanten en innovatie vraagt om een organisatiestructuur, een cultuur, een besturingssysteem en een managementstijl die dat proces maximaal faciliteren”.

Dat in veel organisaties klantsturing slecht van de grond komt, managers bijvoorbeeld dikwijls teleurgesteld zijn over gebrekkig verantwoordelijkheidsgevoel bij hun medewerkers, komt volgens Ardon omdat juist deze integrale benadering vaak ontbreekt. Er wordt te weinig gedaan of de aanpak is niet consistent. “Klantsturing”, zegt Ardon (1999:191), “vraagt om consequent denken vanuit de klant op alle mogelijke manieren. Met een fragmentarische aanpak is het moeilijk resultaten boeken. Een training ‘klantgerichtheid’ zet geen zoden aan de dijk als de eindverantwoordelijkheid voor klanten met drie afdelingen wordt gedeeld. Een structuur gericht op heldere verantwoordelijkheden is onvoldoende als het management op directe wijze instrueert hoe medewerkers hun werk moeten uitvoeren”.

Land (2003:316) omschrijft organisaties waar klantsturing maar moeizaam van de grond komt als zwoegende piramides (zie afbeelding 7). Visionair, in het denken (waar dus niets gebeurt: transactioneel organiseren gaat over transacties, over handelen), heeft de top de overgang al wel gemaakt maar de organisatie komt niet mee. “De basis ziet het misschien wel als een goed idee”, schrijft Land, “maar het komt bovenop het dagelijkse werk dat men toch al nauwelijks rond krijgt (men zit daar immers gevangen in het keurslijf van regels en wat al niet meer van het oude besturingssysteem). Het middenkader dat het gat

tussen top en basis moet dicht, wordt steeds meer in de positie gebracht van integraal manager (resultaatverantwoordelijk) die de eigen 'tent' in de beoogde richting moet sturen. Er zijn steeds meer van deze integrale managers die in de praktijk weinig echte bevoegdheden hebben maar wel steeds harder op resultaten worden afgerekend".

2.4 Klantsturing in non-profit organisaties

Anders dan hun collega's in de marktsector hebben non-profit organisaties niet of nog niet te maken met de tucht van de markt en hoeven zij niet uit noodzaak klantgestuurd te gaan werken. Ze opereren veelal in werelden waar de vraag groter is dan het aanbod of hebben soms zelfs een monopolie op hun activiteiten. Vaak ontvangen ze hun inkomsten niet rechtstreeks van de klanten en zijn de klanten daarmee niet in staat slecht presteren af te straffen. Bovendien zijn er non-profit organisaties met diensten waarvan klanten niet uit eigen beweging gebruik maken maar omdat ze gedwongen worden of omdat ze geen alternatief hebben (zie afbeelding 8).

Als in non-profit organisaties al aan klantsturing wordt gedaan of gedacht gebeurt dat meestal uit vrije wil en (nog) niet uit noodzaak. Vier opmerkingen:

- ◆ Het is maar de vraag hoe lang nog non-profit organisaties bestand zijn tegen de toenemende eisen van klanten. Zijn mensen die in hun gewone leven gewend zijn aan keus en eigen inbreng bereid om genoeg te nemen met een standaard kamer in een verzorgingshuis zonder dat daarover onderhandeld kan worden? Blijven ouderen accepteren dat ze apart moeten gaan wonen als de een intensieve verzorging en verpleging nodig heeft en de ander niet? Of hun huisdier achter moeten laten als ze naar een verzorgingshuis gaan? Maakt de geest, eenmaal uit de fles, onderscheid in aanbieders of niet? Vragen klanten van een tandarts hetzelfde kwaliteits- en serviceniveau als van een beautyfarm of van een ziekenhuis hetzelfde als van een luxe hotel? Als het antwoord op deze vragen ja is zal elk bedrijf, groot of klein, profit of non-profit, tot het uiterste moeten gaan om aan de eisen van de nieuwe klant, de in de watten gelegde consument, te voldoen.
- ◆ Daarnaast hebben non-profit organisaties te maken met subsidiërende overheden die zich langzaam terugtrekken en subsidies koppelen aan prestaties of omleiden via de klanten. Ontvangen nu de organisaties zelf de subsidies, in de toekomst worden deze in toenemende mate naar de klanten verlegd in de vorm van belastingaftrek of persoonsgebonden budgetten. Prille voorbeelden van dergelijke financieringsvormen zijn te vinden in de gehandicaptenzorg en de kinderopvang. De klanten beslissen zelf bij wie ze het geld besteden en krijgen zo veel meer regie over het aanbod. Langs een omweg komt zo alsnog een weliswaar kunstmatige, maar daarom niet minder dwingende vraag tot stand met bijbehorende klantsturing en marktwerking.
- ◆ Ook wint het profijtbeginsel terrein en verzetten burgers zich in toenemende mate tegen wat zij noemen het pampere en in de watten leggen van mensen die niet op eigen benen staan. Moderne mensen zijn niet alleen veeleisender naar aanbieders en overheden maar ook naar elkaar. Dit vertaalt zich in wetgeving die, zeker in welzijn en zorg, steeds minder voorzieningen beschikbaar stelt. Mondige burgers worden geacht op eigen benen te staan en extra voorzieningen, als ze die nodig hebben, zelf te financieren. Zelf betalen, al dan niet via particuliere verzekeringen, zal meer en meer gaan gebeuren en eveneens leiden tot een scherpere positionering van klanten. Het onderscheid tussen profit en non-profit zal vervagen en wat er nog aan subsidies overblijft zal in het teken staan van zelfredzaamheids-

programma's: niet pampere maar bewerkstelligen dat burgers daadwerkelijk voor zichzelf gaan zorgen, wat in feite eenzelfde soort verantwoordelijkheid is als de verantwoordelijkheid die klantgestuurde organisaties van hun medewerkers vragen.

- ◆ Tonkens (2003:17) vraagt terecht aandacht voor het feit dat dit soort mondigheid en verantwoordelijkheid niet besteed is aan mensen die "doodziek, knettergek of zwaar verslaafd" zijn. Deze 'klanten' zijn meer gebaat bij hulpverleners die durven ingrijpen, ook als de klant daar niet direct om vraagt. Omgekeerd, als er wel een vraag is, is klakkeloos aan die vraag voldoen evenmin aan te raden. Is het een goede zaak, vraagt Tonkens zich af, "als huisartsen regelmatig meer pillen voorschrijven en verwijzen dan ze zelf zinvol achten omdat patiënten aanvoeren dat ze premie betalen en dus recht hebben op alle verzekerde zorg?"

Tonkens pleit voor terugkeer van gezond (en toetsbaar) professionalisme. Klantsturing en professionalisme (in welzijn en zorg) lijken slecht samen te gaan. Echte professionals echter, zegt Andreasen (1995, ook Kotler cs, 2002), weten dat zij, als ze succes willen boeken bij moeilijke klanten, bij uitstek klantgestuurd te werk moeten gaan. Beginnen waar de klant staat en van daaruit met instemming van de klant toewerken naar verbetering. Professionals, bang om voor paternalistisch uitgemaakt te worden, moeten ontdekken dat professionaliteit en vraag- of klantsturing veel dicht bij elkaar staan dan zij vaak denken. De klant verrassen lukt alleen als hulpverleners en verzorgenden, in weerwil van de vakmatige taboes die elke vorm van bemoeizorg afwijzen, durven voor de klant te denken².

Natuurlijk zijn er ook de 'doorgeschoten' professionals die het altijd beter weten dan de klant, een diagnose kunnen stellen zonder een klant aan te kijken of een afspraak met een klant nog altijd inroosteren in hun eigen agenda in plaats van in die van de klant. Ook voor non-profit organisaties geldt dat ze, om klantgestuurd te worden, dezelfde veranderingen zullen moeten doorvoeren als organisaties in de marktsector en daarbij op vergelijkbare problemen zullen stuiten.

2.5 Conclusie

Terugkomend op de vraagstelling – wat transactioneel organiseren betekent voor een organisatie, wat de kenmerken zijn van een klantgestuurde organisatie en wat een organisatie moet doen om klantgestuurd te opereren – is de conclusie dat transactioneel, klantgestuurd organiseren betekent dat organisaties de regie over output en bedrijfsprocessen gaan delen met externe klanten en daarmee deze klanten sturing krijgen over de organisatie. Intern verschuift het centrum van de 'macht' van de traditionele top van de piramide naar de operationele procesketen waar zelfsturende klantenteams diensten en producten voortbrengen in overeenstemming met de afspraken die ze daarover maken met klanten. Als sprake is van meerdere processchakels verloopt de samenwerking met interne klanten op dezelfde wijze als die met externe klanten.

Samenwerking in de procesketen betekent dat teams nagaan wat de (externe en interne) klanten willen en dit voortdurend met deze klanten afstemmen. Succes en kwaliteit bepalen zij aan de hand van de tevredenheid van de klanten. Dit veronderstelt doorlopende en open feedback waarvan de kwaliteit weer afhankelijk is van de kwaliteit van de relatie met de klant.

De best practices zijn instrumenten die helpen de stem van de klant te 'installeren' in de organisatie: (1) kiezen voor de klant die de organisatie het best kan bedienen, (2) monitoren van de vraag en de

tevredenheid van individuele klanten en op maat afstemmen van producten en processen, (3) delegeren van bevoegdheden naar operationele klantenteams met volledige resultaatverantwoordelijkheid, (4) ontwikkelen van betrokkenheid bij de klant en daardoor beter dan de klant weten wat hij wenst en hem kunnen verrassen, en (5) dienend leiderschap dat medewerkers helpt verantwoordelijkheid te nemen en te leren van ervaringen. Een belangrijke faalfactor is de kwaliteit van de samenwerking tussen organisatie en klant en tussen interne klanten en leveranciers (het estafettestokje).

Klantgestuurd gaan werken vraagt van traditionele organisaties een ingrijpende organisatieverandering die veel tijd vraagt, eigenlijk nooit ten einde komt, en alleen met een samenhangende en consequente aanpak kan worden gerealiseerd. De organisaties hebben daarbij geen vrije keus. De toenemende invloed van klanten en de toenemende eisen van deze klanten, en daarmee de toenemende variëteit in die eisen, dwingen organisaties te gaan 'sturen' vanuit de klant. Externe variëteit kan alleen goed worden opgevangen door het toelaten, faciliteren en ontwikkelen van interne variëteit: mondige, verantwoordelijke en samenwerkende professionals die in staat zijn om samen met de klant, als dat gewenst is, tot maatwerk te komen en zodoende, via de belangen van de klant, de belangen van de organisatie te behartigen. De verandering die hiervoor nodig is valt in veel organisaties tegen. Over organisatieverandering gaat het volgende onderdeel van deze literatuurstudie.

3 Organisatieverandering

Organisaties die willen samenwerken, is een aanname bij deze literatuurstudie, slagen hierin beter naarmate ze zich meer laten leiden door wensen van gemeenschappelijke klanten en maximaal resultaat voor deze klanten willen bereiken. Voor traditionele organisaties betekent dit dat ze moeten overschakelen van aanbodsturing naar klantsturing: de regie verleggen van de klassieke top naar de operationele processen en deze zo inrichten dat bij elke transactie klanten en medewerkers samen tot de beste oplossing komen. Veel organisaties hebben grote moeite met deze verandering. En dan niet met het veranderen van de processen of het herinrichten van de organisatie want dat kan bij wijze van spreken op de tekentafel, althans, daar gebeurt het vaak. Veel moeilijker blijkt het realiseren van het bijbehorend gedrag. Zorgen dat de medewerkers die altijd voor bazen werkten of volgens de regels van het vak gaan werken voor klanten en samen met die klanten maatwerk gaan realiseren. Dat betekent verantwoordelijkheid nemen, samenwerken met andere afdelingen en initiatief tonen. En voor leidinggevendenden betekent het 'loslaten', de controle uit handen geven en gaan coachen in plaats van beheersen. Dit zijn maar voorbeelden. Maar ze spelen in alle organisaties die klantgestuurd willen gaan werken. Hoe kunnen, is in dit tweede onderdeel van de literatuurstudie de vraag, traditionele organisaties die willen overstappen naar klantsturing dit het beste aanpakken? Welke inzichten levert de verandekunde met betrekking tot het veranderen van een aanbodgestuurde organisatie in een klantgestuurde organisaties?

Een eenduidig, simpel en universeel antwoord op deze vraag is, gezien de enorme verscheidenheid aan organisaties, omgevingen waarin organisaties opereren en ideeën over hoe organisaties veranderen, nooit te geven. Er zullen, zoveel mogelijk bewust, keuzes gemaakt moeten worden. De eerste keuze betreft het type verandering. Ook veranderingen zijn er immers in soorten en maten: geleidelijke en sprongsgewijze, vooraf ontworpen en gaandeweg ontwikkelende, geplande en toevallige, bestuurde en autonome, enzovoorts.

Een bruikbare indeling is te vinden bij Pater cs (2001:43-44, 85 e.v.) die aan de hand van twee variabelen, maken en leren, komen tot vier ideaaltypische strategieën: een uitvoeringsstrategie (weinig nieuws te maken of te leren: gewoon doen), een vormgevingsstrategie (veel nieuws te maken, weinig nieuws te leren), een participatiestrategie (weinig nieuws te maken, veel nieuws te leren), en een groei-strategie (zowel veel nieuws te maken als veel nieuws te leren).

De laatste soort is de meest complexe en is volgens Pater cs van toepassing als er veel onduidelijkheid bestaat "over de inhoud en het beoogde resultaat van de verandering". Het zijn "veranderingen die qua ontwerp of technologie ingewikkeld zijn en zich bovendien afspelen in een lastige omgeving met veel onzekerheden of weerstanden. Er is in het begin nog onvoldoende duidelijkheid over de te behalen resultaten en over de inspanningen die geleverd moeten worden voor een goede betrokkenheid en acceptatie. Het gaat om tamelijk unieke situaties met weinig routinewerk, altijd weer heel anders. Voorbeelden zijn fusieprocessen, de overgang naar een integraal kwaliteitsmodel of de transformatie naar een netwerkorganisatie".

Een verandering die beoogt een aanbodgestuurde organisatie om te vormen in een klantgestuurde organisatie is een verandering van deze laatste soort. Ze betreft alle aspecten van McKinsey's 7-S model: structuren en systemen gaan op de schop, van medewerkers wordt ander gedrag verwacht, de stijl van leiding geven verandert, er komt een nieuwe strategie, noem maar op. Al deze aspecten werken bovendien,

op hetzelfde moment, op elkaar in met als gevolg grote complexiteit, vaak verwarring en onduidelijkheid, en onzekerheid over de toekomst die immers niet te voorspellen is.

In deze literatuurstudie is nu de vraag aan de orde hoe veranderprocessen van het type 'groeistrategie' op gang te brengen en te besturen: wat belangrijke best practices zijn, waarom veel verandertrajecten mislukken, en welke conclusies daaraan verbonden kunnen worden. Gestart wordt met het definiëren van een paar veel gebruikte begrippen.

3.1 Definitie

Termen als verandermanagement, implementatiestrategie of organisatieverandering zijn containerbegrippen en worden te pas en te onpas en vaak door elkaar heen gebruikt. Soms worden met een en hetzelfde begrip verschillende dingen bedoeld of kan hetzelfde woord verschillende gevoelswaardes hebben. Een mooi voorbeeld geven Pater cs en Wierdsma en Swieringa als ze het over implementatie hebben. Bedoelen Pater cs (2001:22 e.v.) met implementeren een volledig traject met inbegrip van het bedenken, ontwerpen en invoeren van veranderingen in een organisatie, Wierdsma en Swieringa (2002:165-166) doen implementatie af als een ander woord voor het "erdoor drukken" van voorgekookte plannen die vaak al achterhaald zijn op het moment dat ze worden ingevoerd: "dè manier waarop bureaucratieën veranderen".

Veel auteurs nemen niet eens de moeite om hun onderwerp te definiëren maar beginnen simpelweg met de open deur dat organisaties veel veranderen, of ze dat nou zelf in gang zetten of door een al dan niet turbulente omgeving worden gedwongen, en vervolgens allerlei problemen moeten oplossen omdat veranderen nu eenmaal niet vanzelf gaat (of zou gaan). De Caluwé en Vermaak (2002:11) brengen een op het eerste oog nuttige beperking aan door het uitsluitend te hebben over geplande veranderingen. Alle andere veranderingen vinden ook plaats maar hebben volgens hen niets te maken met verandermanagement.

Daarmee brengen ze dezelfde scope aan als Lewin die volgens Cozijnsen en Vrakking (2002:24-25) vijftig jaar geleden het beginpunt van de veranderkunde markeerde met de introductie van het begrip *planned change*. Cozijnsen en Vrakking (2002:53) komen aan de hand van een historische schets tot een beknopte definitie van, in hun geval, de term veranderingsstrategie: "een doelgerichte en doelbewuste overweging om met een optimaal effect een wenselijk geachte verandering – met gebruikmaking van een samenstel van methoden – in een organisatie in te voeren en daarbij zo min mogelijk weerstand op te roepen".

Een kanttekening bij deze definitie betreft het onderscheid tussen het ontwerp van de verandering ("een wenselijk geachte verandering") en de invoering ervan. Pater cs (2001:22) verwerpen dit onderscheid en zien invoeren als een deel van implementeren. "Implementeren is vooral tot uitvoering brengen" en "begint letterlijk bij het begin. Het gaat om het hele proces vanaf idee of probleem tot de daadwerkelijke realisatie van de verandering. Implementeren is niet alleen het opleveren en 'invoeren' van concrete producten maar ook het zorgvuldig inpassen in de omgeving en het realiseren van de verandering 'tussen de oren' van iedereen die ermee te maken heeft. Implementeren is geen eenmalige actie maar een permanent proces".

Nog één stap verder en veranderen en implementeren is hetzelfde als 'gewoon' managen, althans, gewoon managen op een moderne manier. In de woorden van Paes en Poll (2003:53): "Projectmatig veranderen moet plaatsmaken voor het versterken van de interne verandercapaciteit van bedrijven. Het is als het ware een transitie van een eenmalige gebeurtenis naar een continu proces. In de meeste bedrijven is veranderen steeds meer een activiteit geworden van de externen (in casu de organisatie-adviseurs) terwijl het allereerst een integraal onderdeel van het zittend management zou moeten zijn".

Belangrijke universele kenmerken van verandermanagement zijn volgens Cozijnsen en Vrakking (2003:22 e.v.) het planmatige en doelgerichte karakter (wie dat doel ook heeft bepaald), met een begin- en eindpunt en een gefaseerde opbouw, de toepassing van interventies om het veranderproces te beïnvloeden, en de inzet van change agents die de veranderingen helpen realiseren. De Caluwé en Vermaak vervatten deze ingrediënten in een uitgebreide definitie. (Gepland) "Veranderen is dan:

- ◇ het realiseren van uitkomsten die je beoogt,
- ◇ als functie van aanleiding, context en filosofie,
- ◇ door middel van een beïnvloedingsspel van actoren,
- ◇ door het doorlopen van een traject in fasen en stappen,
- ◇ door communiceren en betekenis geven,
- ◇ waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventies van veranderaars".

3.2 Best practices: veranderen in theorie

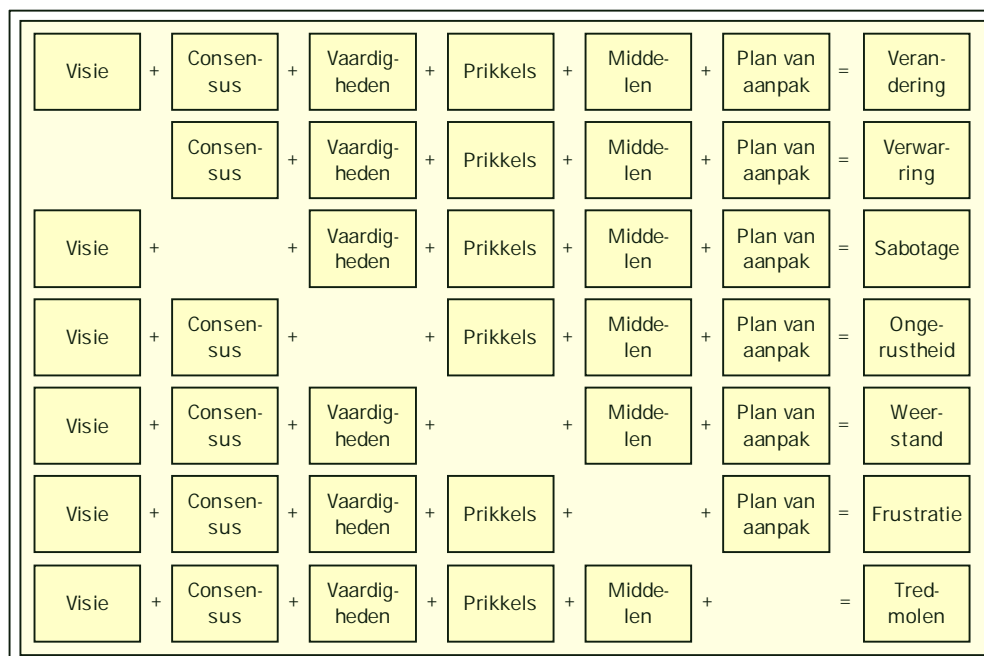
Het uitgebreid en veelkleurig gamma aan veranderingen, organisaties, problemen en strategieën verhindert niet dat er legio auteurs zijn die erin slagen de oplossing voor alle veranderkwalen in één pil te stoppen: het stappenplan, zeg maar de aspirine voor verandermanagers. Komen Kotter en Cohen (2002) met acht stappen, Pater cs (2001:30) noemen er tien en Knoster (1991) noemt geen stappen maar formuleert zes voorwaarden (zie afbeeldingen 9 en 10). Cozijnsen en Vrakking (2003:66) hebben het over veranderversucces en positioneren dat in de het midden van een interventiewiel met acht spaken. Om maar een paar voorbeelden te noemen.

Een goed onderbouwde en goed gedocumenteerde opsomming, gebaseerd op een promotieonderzoek bij vier grote en succesvolle ondernemingen, komt van Ten Have (2002, ook Ten Have en Huiskamp, 2003). Ten Have onderscheidt vier succesfactoren: richting, consistentie, samenhang en feedback. Als volgt:

- ◆ Richting in de zin van expliciete, gemeenschappelijke doelen waaraan om te beginnen alle leidinggevendenden zich persoonlijk verbinden. Ten Have en Huiskamp (2003:55) spreken van een management dat "volledig geïmmiteerd, geïmmiteerd en eensgezind" is. "De managementfilosofie moet expliciet en geheel omvattend zijn en gericht zijn op de lange termijn" en de managers zelf moeten "continu en in openheid communiceren over filosofie en visie". Ze "moeten persoonlijk overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van de verandering. Dit moet duidelijk zichtbaar zijn voor de organisatie [...] Verdeeldheid of twijfel kan een desastreuze uitwerking hebben op de rest van de organisatie. Daarom is het zaak om managers die niet mee willen of kunnen tijdig te vervangen". De auteurs adviseren "een concept of vehikel" te zoeken dat als "kapstok" voor de veranderingsrichting kan fungeren. Als voorbeeld noemen zij kwaliteitsmanagement. Bij SOB is klantsturing een soortgelijk vehikel.
- ◆ Consistentie staat voor verticale afstemming in de organisatie. Bedrijfsdoelstellingen en verander-aanpak worden in Ten Have's succesvolle bedrijven vertaald in concrete doelen en activiteiten voor alle niveaus en alle medewerkers. Om dit te bereiken worden ondernemingsstrategie en veranderdoelstellingen gelijktijdig en in samenhang geformuleerd en wordt de hele onderneming, top-down zowel als bottom-up, hierbij betrokken. Ten Have en Huiskamp (2003:59-60) spreken van "een iteratief proces" met als doel "de kwaliteit van de strategie en het draagvlak voor de daarop gebaseerde doelstellingen te vergroten". Door de gezamenlijk geformuleerde strategie te vertalen in concrete activiteiten krijgt de verandering voor iedereen in de organisatie handen en voeten en kan gericht aandacht worden besteed aan een cyclisch proces van plannen, uitvoeren, meten en bijstellen.

Kotter	Pater cs (Pentascopie)	Pendlebury cs
Urgentiebesef tot stand brengen	Betrokkenheid van het management	Machtsrelaties richten op het bijdragen aan veranderproces
Leidende coalitie creëren	Visie op het eindresultaat	Definiëren van de visie
Visie en strategie ontwikkelen	Doelgroepspecifieke communicatie	Resultaten benoemen, boeken en verankeren
De verandervisie communiceren	Betrokkenheid van medewerkers	Actief communiceren
Actie op brede basis (empowerment)	Inbreng wensen gebruikers	Mobiliseren van medewerkers (veranderbereidheid)
	Adequaat projectmanagement	Verkrijgen van medewerking van alle medewerkers
	Gepland veranderingsproces	Plannen, sturen en bewaken van (project)aanpak
Kortetermijn successen	Heldere bevoegdheden	
Verbeteringen consolideren	Samenwerking automatisering en lijn	Emotionele dimensie zichtbaar maken (weerstand e.d.)
Nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur verankeren	Cultuur voor verandering	Training en coaching

Afb. 9 – Drie voorbeelden van stappenplannen (bron: Pater cs, 2001:30)



Afb. 10 – Zes voorwaarden voor succesvol veranderen (bron: Knoster, 1991)

-
- ◆ Samenhang of congruentie, in de betekenis die Ten Have (2002:13) eraan geeft, staat voor “horizontale afstemming tussen processen, ketens, werkmaatschappijen, afdelingen, individuen, maar ook structuren, systemen en competenties”. Horizontale afstemming betekent verbindingen leggen, ontlockeren, “doorbreken van barrières tussen functionele gebieden in een organisatie”, wat in feite op hetzelfde neerkomt als transactioneel organiseren: niet afdelingen of business units als uitgangspunt nemen maar de processen en voor deze processen leidinggevenden aanwijzen als ‘trekkers’ of proces-eigenaren. Deze leidinggevenden “kunnen zo zorg dragen voor een productieve verbinding tussen deze processen en de functionele werkgebieden”. In de praktijk komt dit onder meer tot uitdrukking in wisselende teams waarin medewerkers van verschillende afdelingen of functionele gebieden participeren. Om de inspanningen goed te kunnen richten, zeggen Ten Have en Huiskamp, “is het belangrijk dat iedereen over dezelfde informatie kan beschikken”. Bij drie van de vier onderzochte ondernemingen “zijn de informatiesystemen gestandaardiseerd” en “omvatten ze de gehele onderneming”.
 - ◆ Feedback verwijst naar het zodanig inrichten van organisaties dat op alle niveaus geleerd kan worden. “Door het opzetten van een infrastructuur voor feedback”, zeggen Ten Have en Huiskamp (2003:63), “kan een onderneming voortdurend prestaties toetsen aan de doelstellingen en de noodzakelijke verbeteringen lokaliseren en verwezenlijken. Concreet betekent dit dat de prestaties door de gehele onderneming heen regelmatig gemeten moeten worden en periodiek getoetst moeten worden aan de ondernemingsstrategie en veranderingsdoelstellingen [...] In de metingen moeten ook niet-financiële indicatoren en het oordeel van medewerkers, klanten, leveranciers en andere stakeholders opgenomen worden. Daarnaast moeten de prestaties door alle niveaus en op alle niveaus gemeten worden” en moet ook “het management nadrukkelijk aanwezig en zichtbaar zijn in het proces van meten en evalueren”. Drie van de vier succesvolle ondernemingen “hebben speciale aandacht voor het meten van leiderschapseffectiviteit”. “Dit gebeurt door de managers zelf en door hun medewerkers”. In alle vier ondernemingen “worden prestaties gemeten om te kunnen verbeteren, niet om te controleren”.

3.3 Veranderen in praktijk: levende organisaties

Het probleem van stappenplannen en aanverwante opsommingen, hoe degelijk ook zoals in het geval van Ten Have, is dat ze nooit volledig zijn en toch altijd waar: nooit volledig omdat altijd andere factoren mee kunnen spelen, bij Ten Have bijvoorbeeld flexibiliteit of snelheid, altijd waar omdat ze weinig met de realiteit te maken hebben. Wierdsma, geciteerd door Van Bergen (2003): “Beleid en draaiboeken kun je namelijk eenzijdig maken. De hedendaagse variant is de manager die vanuit de cockpit van de organisatie beschikt over zo’n compleet paneel met allemaal wijzertjes, dat hij zelfs met dichtgeplakte ramen de organisatie kan besturen. Hou je ver van de uitvoering, lijkt het motto: beslissen is voor de top en de uitvoering voor de basis”.

Door initiatief en uitvoering te ontkoppelen en zich eenzijdig te concentreren op plannen en modellen onttrekken managers zich volgens Wierdsma “aan de broosheid en onvoorspelbaarheid van het leven en vluchten ze in de mythe van de maakbaarheid”. Verandermodellen gaan typisch uit van een een-dimensionale realiteit van één actor (of een kleine groep actoren) die iets maakt of bewerkt, de klassieke subject-object relatie, terwijl in de alledaagse veranderpraktijk zo’n lijdzaam object nou net niet voorhanden is. Daar is juist sprake van subject-subject relaties met niet één- maar tweerichtingverkeer, en dat tweede subject – of het nou een heel bedrijf, een team of een individu betreft – is ook actief: denkt zelf en handelt zelf, reageert of juist niet, ontwijkt, beïnvloedt, enzovoorts. Wierdsma: “Er heeft interactie plaats. Er kan niet

op voorhand worden aangegeven hoe gereageerd gaat worden op een handeling en welk verloop de op elkaar inwerkende handelingen zal hebben. Handelen is daarom onberekenbaar”.

Onkruid

De praktijk van veranderen blijkt daarmee een stuk weerbarstiger dan de theorie en gekleurd te worden door tal van irrationaliteiten, zeg maar de factor mens, die in verandermodellen gemakkelijk worden veronachtzaamd, of – zoals Paes en Poll (2003:36) zeggen – “door veel verandermanagers als lastig worden ervaren”. Zij verwijzen naar De Caluwé en Vermaak (2002:15 e.v.) die deze last vervatten in de metafoor onkruid en de belangrijkste irrationaliteiten onderbrengen in vier kruidenfamilies: de organisatie die geen organisatie is, de organisatie die niet wordt geleid, de organisatie die ongevraagd verandert, en de organisatie die onzichtbaar is.

◆ De organisatie die geen organisatie is.

Suggereert de term organisatie een rationeel en coherent systeem waarin alle activiteiten zijn afgestemd op de te bereiken doelen, Weick³ heeft laten zien dat de doelen van de meeste organisaties vaag en multi-interpretabel zijn en zelden richting geven, medewerkers veelal weinig zicht hebben op de precieze relatie tussen die organisatiedoelen en hun eigen werk, en de betrokkenheid van de medewerkers bij de activiteiten van de organisatie sterk wisselt. “Er is nauwelijks sprake van systeemdoelen die langs voor-spelbare en goed te plannen wegen te bereiken zijn”, zeggen de Caluwé en Vermaak (2002:17-18). Eerder is er sprake van “ambigüiteit en variabiliteit, van vele los gekoppelde systemen die niet, weinig frequent of langzaam op elkaar reageren”. Terwijl de ideaaltypische organisaties in verandermodellen worden gekenmerkt door een eenduidige koers en een rationele aanpak zijn echte organisaties van vlees en bloed “eerder te typeren als netwerken met autonome kernen (soms tot op het niveau van de individuele medewerkers) die in continue onderhandeling met elkaar een identiteit en richting vinden”.

Het idee dat je gedrag zou kunnen sturen door plannen te maken getuigt van een onwettelijk optimisme. Is er eerst een plan en daarna gedrag of andersom? “Als je mensen vraagt naar de redenen en motieven van waargenomen gedrag gaan zij op dat moment (achteraf) een opvatting construeren”. Gedrag proberen te sturen door plannen te maken, zeggen de auteurs (2002:18), “resulteert vaak in notities en documenten, echter zelden in feitelijk veranderd gedrag. Sterker nog, wat in de notitie staat is heel anders dan hoe men feitelijk werkt”. Wierdsma en Swieringa (2002:138) verwijzen naar de mooie uitspraak van Kierkegaard dat het leven voorwaarts wordt geleefd en achterwaarts begrepen.

De beste oplossing is dan, aldus De Caluwé en Vermaak, als veranderaars zich niet beperken tot klassieke, rationele top-down benaderingen. “De koppeling tussen de delen vergroten betekent dat medewerkers groepsgewijs moeten worden betrokken in het bespreken van doelstellingen, in het uitvoeren van werkzaamheden en in het leren van de belangrijkste competenties”.

◆ De organisatie die niet wordt geleid.

Verandermodellen, zoals onder meer de best practices van Ten Have laten zien, verwachten vaak veel van het management vanuit de aanname dat managers daadwerkelijk iets in te brengen hebben. In veel moderne organisaties echter bestaat het personeel uit doorgestudeerde en mondige professionals die zich nauwelijks laten sturen en zeker niet commanderen. “Hobbyïsme en solisme”, schrijven De Caluwé en Vermaak (2002:22-23), “achten ze legitiem waardoor gemeenschappelijkheid in producten en diensten meestal ver te zoeken is”. Professionele kwaliteit prevaleert boven commerciële resultaten en wat kwaliteit precies is komt veelal uit de eigen buik. “Andermans oordeel heeft in de regel minder gewicht dan het

eigen oordeel. Waarom zou een collega het beter weten? [...] Zo ontstaan vaak drie kernproblemen: versnippering omdat ieder zijn eigen richting volgt, middelmatigheid omdat er niet van elkaar wordt geleerd, en vrijblijvendheid omdat resultaatgerichtheid ontbreekt". In plaats van de consensus die verandermodellen veronderstellen kent elke organisatie haar eigen variant van het oerconflict: tussen enerzijds de beancounters die medewerkers proberen te sturen en beheersen, anderzijds de medewerkers die deze sturing en beheersing juist proberen te vermijden.

Het conflict wordt meestal niet in openheid uitgevochten maar verkapt in de vorm van het pocket veto: ja zeggen, nee doen. "Managers die stellig beweren dat hun medewerkers er hetzelfde over denken als zij (in de ogen van vele managers een zeer gekoesterd ideaal), zouden wel eens een hoge mate van pocket veto onder de medewerkers kunnen hebben". Pocket veto ontstaat, aldus De Caluwé en Vermaak, "bij teveel gebruik van hiërarchie, bij (heftige) meningsverschillen, bij onvoldoende dialoog, respect en acceptatie. Het kan ook ontstaan omdat veel medewerkers het (gratis) in hun broekzak hebben. Denk maar aan de leraar die de deur van de klas dichtdoet [...], de buitendienstmedewerker die op route is, enzovoorts".

De Caluwé en Vermaak zoeken de oplossing in een goede scheiding tussen de domeinen van medewerkers en managers (medewerkers de baas laten zijn in het primair proces, managers laten coachen en afrekenen op output) en in respect, interactie, zichtbaar en bespreekbaar maken van gedrag "in collectieve leersituaties zoals intervisiegroepen, werken in teams, leren in spelsituaties, intercollegiale toetsing enzovoorts".

◆ **De organisatie die ongevraagd verandert.**

Lijken organisaties in verandermodellen op statische en goed te besturen entiteiten die rustig wachten tot de veranderexperts klaar zijn met hun werk, feitelijk zijn het complexe en levende systemen waarin zoveel tegelijk gebeurt, zoveel actoren en factoren op elk willekeurig moment tegelijk op elkaar inwerken en betekenis geven aan gebeurtenissen, dat ze nauwelijks of niet te besturen zijn en een eigen leven leiden met ook een eigen levensloop waarvan de precieze uitkomst onmogelijk van tevoren te voorspellen valt.

Klinkenberg en Rietveld (2002:43) vergelijken een organisatie met een ecosysteem. Een organisatie is "een verzameling min of meer zelfstandig acterende deelorganisaties en individuen, elk met eigen belangen en een grote onderlinge afhankelijkheid", die voortdurend met elkaar en met de omgeving interacteren en autonoom bewegen richting steeds grotere complexiteit en kwaliteit. Nagenoeg alle veranderingen komen organisch tot stand in de vorm van aanpassing of mutatie, natuurlijke selectie, netwerken en symbiose. In de doorlopende interacties, zegt Boonstra (2000:17-18), "vervagen de grenzen tussen organisaties en omgeving. Het systeem produceert en creëert net zo goed zijn omgeving als omgekeerd. Organisatie en omgeving zijn complementair, zij bepalen elkaar. De eenheid van vernieuwing is niet langer de organisatie, maar bestaat uit organisatorische netwerken in hun omgeving".

Veranderingen komen in deze perceptie tot stand omdat ontwikkelingen in interne organisatie en externe omgeving nooit synchroon lopen en er altijd correcties of, zoals Zijderhoudt cs (2002:61-62) het noemen, nieuwe gedragsvarianten nodig zijn. Medewerkers in organisaties ontwikkelen die varianten vanzelf "mits het management of de organisatie hen niet allerlei belemmeringen in de weg legt". Deze belemmeringen ontstaan omdat de meeste managers de interne organisatie (en als dat zou kunnen liefst ook de externe omgeving) beheersbaar en onder controle willen houden en daarom al te scherpe fluctuaties en afwijkingen dempen of tegenhouden. Noodzakelijke, 'natuurlijke' correcties vinden dan niet plaats met als gevolg dat organisatie en omgeving uit de pas gaan lopen en uiteindelijk de organisatie verstart. Omdat de organisatie niet of onvoldoende verandert en de omgeving wel blijft echter de spanning bestaan en vreet dit, aldus

Zuiderhoudt cs, “veel zinloze energie en tijd van alle betrokkenen”. Uiteindelijk resulteert dit in een crisis die de organisatie overleeft door te gaan vernieuwen (alsnog en vaak fundamenteel corrigeren en zo het evenwicht met de omgeving herstellen) of niet overleeft: de organisatie sterft.

Jarrett (2004:9–10) wijst erop, eigenlijk ten overvloede maar de mythe van maakbaarheid is hardnekkig, dat de grote invloed van de omgeving op organisaties impliceert dat de invloed die organisaties zelf hebben navenant kleiner is. Bovendien verlopen veranderingen in de omgeving nooit ordelijk en voorspelbaar maar bijna altijd snel en onverwacht. Organisaties worden er vaker door overrompeld dan dat ze erop voorbereid zijn. Veranderen is dan vooral een kwestie van reactiesnelheid en aanpassingsvermogen, eerder dan van vooraf opgestelde plannen. Jarrett: “Het lijkt meer op het besturen van een wedstrijdzeiljacht met behulp van winden en golven van verandering: je moet overstag gaan, de luwte opzoeken, voor anker gaan en zelfs de koers verleggen om je intenties te realiseren. Dit staat in scherp contrast met de oceaanstomer die meerdere zeemijlen nodig heeft om tot stilstand te komen – en nóg meer mijlen om te keren”.

Organisaties beschouwen als, in de woorden van De Caluwé en Vermaak (2002:33), “organismen die groeien, sterven, pijn hebben, ziek zijn en beter worden” betekent voor veranderprocessen dat deze niet worden geïmplementeerd maar vanzelf plaatsvinden. Veranderaars kunnen gewenste processen versnellen door vooral een goede diagnose te maken, net zoals een dokter dat doet bij een patiënt en deze kan helpen ziektes te doorstaan (in hun omgeving te functioneren) maar daarbij de medicatie aanpast aan de ziekte en niet andersom want dat gaat niet (ook al zijn er verandermanagers die dat wel proberen)⁴.

Een goede diagnose staat of valt, aldus De Caluwé en Vermaak (2002:33), met “een gezamenlijk bewustzijn: onderzoeken van heersende beelden, analyseren van trends en scenario’s, dynamisch systeemdenken. Dit juist in gezamenlijkheid, in dialoog: teams, netwerkverbanden, in informele settings en met het promoten van diversiteit. Waarbij uiteindelijk ook naar binding gezocht wordt: gezamenlijke strategievorming, committeren, keuzes maken [...] Gezamenlijke strategievorming werkt als het gaat om het zoeken naar persoonlijke betrokkenheid”.

◆ **De organisatie die onzichtbaar is.**

Behalve de belangen van de organisatie zelf spelen in organisaties altijd andere belangen een rol en is in feite ook het collectief organisatiebelang een deelbelang, namelijk dat van de dominante groepen in het bedrijf⁵. “Macht”, zeggen De Caluwé en Vermaak (2002:36), “is een belangrijke factor in organisaties, bestrijkt een breder gebied dan alleen het management en kan zeer bepalend zijn voor start, verloop en uitkomsten van veranderprocessen”.

De auteurs verwijzen naar de actietheorie die stelt dat ieder individu of iedere groep in een organisatie zoveel mogelijk macht over het eigen domein nastreeft. Meestal gebeurt dit onder tafel, bijvoorbeeld door gedrag onvoorspelbaar te maken, informatie achter te houden of te verdraaien, spelregels op te leggen of juist te negeren, en door coalities te sluiten of anderen zwart te maken. “De schijnbare irrationaliteit van een situatie verdwijnt als men doelstellingen en acties analyseert vanuit de afzonderlijke posities van individuen, organisatieleden, groeperingen of organisatiesystemen”.

Deze krachten komen ook naar voren in de vele informele regels die een organisatie kent (en er vaak voor zorgen dat een organisatie functioneert), maar ook deze informele regels spelen typisch onder de oppervlakte. De Caluwé en Vermaak (2002:38) citeren French en Bell⁶ volgens wie “in veel veranderings-trajecten juist deze informele activiteiten niet of onvoldoende gediagnostiseerd worden en daarmee het

belangrijkste wordt vergeten, met als gevolg dat verandertrajecten meer het karakter van een kansspel krijgen dan van interventiekunde”.

Persoonlijke motivatie, het eigen voordeel in termen van plezier, positie of prestige dat mensen juist in de informele organisatie kunnen bereiken, speelt in verandertrajecten nauwelijks een rol. Er komt geen betekenisvolle ruil tot stand. Paes en Poll (2003:78, ook Ten Bos, zie p. 33) spreken terecht van een “hardnekkig misverstand” in veel verandertrajecten dat werknemers vandaag de dag zich allemaal als vanzelf “identificeren met hun bedrijf en werk en zich verder willen ontwikkelen in hun loopbaan. Die medewerkers komen ongetwijfeld voor. De praktijk is echter aanmerkelijk weerbarstiger. Veel medewerkers willen vooral duidelijkheid van de leiding en zitten niet echt te wachten op alsmear uitbreidende takenpakketten. Het axioma van meer doen met minder is aan hen niet besteed”.

Verandermanagers doen er goed aan, aldus De Caluwé en Vermaak (2002:40), zich van tevoren te verzekeren van toereikende steun voor beoogde veranderingen, dominante figuren en groepen actief bij de veranderingen te betrekken of juist helemaal niet, en de verandering zo in te richten “dat mensen er allemaal een beetje beter van kunnen worden: hij bouwt dan extra ruilmechanismen als motivatoren in”.

3.4 Veranderstrategieën: ontwerpen en gepland ontwikkelen

De Caluwé en Vermaak noemen bij alle vier families van irrationaliteit remedies die veel nadruk leggen op participatie en gezamenlijkheid: medewerkers groepsgewijs betrekken bij het bespreken van doelstellingen, collectieve leersituaties creëren zoals intervisiegroepen, gezamenlijke strategiesessies, zorgen voor toereikende steun en dergelijke. Juist het ontbreken hiervan is volgens auteurs als Boonstra (2000) en Wierdsma en Swieringa (2002) de belangrijkste reden voor het mislukken van veel veranderprogramma’s. Gepland veranderen, zegt Boonstra (2000:2, ook Ardon, zie p. 33), is veel complexer dan doorgaans in veranderprogramma’s wordt aangenomen. “Ruim zeventig procent van veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties loopt vroegtijdig vast of realiseert niet het beoogde resultaat. Klanten merken er niets van, beleid komt niet tot uitvoering, doelen worden niet behaald en medewerkers en leidinggevendenden raken het spoor bijster”.

Boonstra verwijt veranderaars dat ze de oorzaak van de mislukkingen vaak buiten zich zelf leggen – bijvoorbeeld in de interne machtsverhoudingen in een organisatie, in de organisatiecultuur of in weerstand bij de medewerkers – en vervolgens in deze oorzaken en pseudo-oorzaken de remedie voor de mislukking zoeken. Dikwijls leidt dit dan, aldus Boonstra (2000:12), “tot een cascade van veranderingsprojecten die over elkaar heen buitelen omdat de andere veranderingen onvoldoende resultaat hebben behaald en er dan maar nieuwe projecten worden gestart. Het gevolg is verwarring en onzekerheid bij betrokkenen, onduidelijkheid over de koers van de organisatie en vermindering van motivatie”.

Boonstra, die zich onder meer baseert op onderzoek naar de veranderbereidheid van medewerkers in verschillende soorten organisaties⁷, zoekt de oorzaken van het frequente mislukken van veranderoperaties in de veranderaanpak zelf. Doorgaans – “in Nederland in meer dan tachtig procent van de gevallen” – is dat een ontwerp-aanpak die wel geschikt is voor relatief eenvoudige verbetertrajecten maar niet voor complexe veranderprocessen waarvoor deze vaak even vanzelfsprekend wordt toegepast.

Kern van de ontwerpbenadering is het subject-object denken waaraan Wierdsma refereert: managers en adviseurs claimen het domein van het denken, analyseren de omgeving, formuleren doelstellingen en ontwikkelen een strategie. Initiatief, ontwerp en besturing van de verandering liggen geheel bij het

management. De suggestie van beheersbaarheid die dit oproept komt ook terug in de uitvoering van de beoogde verandering: doorgaans in de vorm van een project met een hard begin- en eindpunt, strakke normeringen en plannings, en een modelmatige aanpak aan de hand van universele regels.

“Er is weinig aandacht”, schrijft Boonstra (2000:11), “voor het versterken van het leervermogen in de organisatie. Participatie van mensen in de organisatie is problematisch omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen. In de ontwerpaanpak worden veelal machts-, dwang- en expertstrategieën gehanteerd. Voorbeelden van ontwerpgerichte standaardaanpakken zijn Business Process Redesign, Management by Objectives, Total Quality Management, Lean production, ISO-certificering...”

Boonstra (2000:12) noemt de ontwerpaanpak “een bruikbare aanpak bij goed definieerbare problemen die weinig complex zijn en waarbij weinig partijen zijn betrokken. Veel veranderingen voldoen niet aan deze condities⁸. Als toch voor een ontwerpaanpak wordt gekozen bij complexe problemen in bijvoorbeeld structuur en cultuur, dan is het begrijpelijk dat managers en adviseurs barrières voor verandering toedichten aan versterde structuren en culturen, en aan politiek gedrag. Dit zijn juist de aspecten die zij in hun aanpak hebben verontachtzaamd”.

Ontwikkelbenadering

Naast de ontwerp- onderscheidt Boonstra de ontwikkelbenadering die veel minder vaak wordt toegepast maar in veel gevallen effectiever is. Net als bij de ontwerpbenadering komt het initiatief van het management en bepaalt het management nog steeds de doelen, maar bij de analyse van problemen en bij de uitwerking in oplossingen is een veel grotere rol weggelegd voor medewerkers en andere betrokkenen. De benadering is niet standaard – op basis van universele regels en werkwijzen die van tevoren vaststaan – maar wordt al werkende op maat afgestemd, al naar gelang de inbreng van betrokkenen, het procesverloop, de ambities, het verandervermogen, enzovoorts.

Uitgangspunt is dat de interventies passen bij het bedrijf, de context en de mensen. Paes en Poll (2003:74-75, ook Cevat, 2000:147,185) noemen als voorbeeld de kleine, professionele organisatie waarin de professionals zeker bereid en in staat zullen zijn om veranderingen door te voeren maar problemen zullen ontstaan “als die veranderingen op een bureaucratische manier worden opgelegd en uitgevoerd”. Anderzijds zal een “grote organisatie met meerdere hiërarchische niveaus [...] moeilijk te veranderen zijn zonder stappenplan en een duidelijke structuur en dus een zekere mate van bureaucratie”.

De Caluwé en Vermaak hebben dit contingentiedenken verwerkt in vijf ideaaltypische veranderprogramma's, gebaseerd op vijf uiteenlopende verandermotivaties: een plan uitvoeren (de ontwerpbenadering: volgens de blauwdruk), tegemoet komen aan belangen of juist niet (geeldruk: politiek), zorgen dat alle betrokkenen er voordeel uit halen (rooddruk: ruil), leren en verbeteren (groendruk), en evolutie (voortdurende aanpassing aan de omgeving: witdruk). Een voor de hand liggende zesde kleur of motivatie, mede-eigenaarschap van of mede-regie over de verandering (intrinsieke motivatie), noemen zij niet, of deze zou verstopt moeten zitten in de witdrukbenadering. Groen- en witdruk, leren en aanpassen (groeien), liggen dicht bij elkaar.

Boonstra (2000:13) noemt de ontwikkelbenadering, die een combinatie kan zijn van alle vijf 'kleuren' zolang het maar niet overwegend blauw is, met name geschikt voor tweede orde veranderingen. “De organisatie verandert van een bekende ongewenste situatie naar een nieuwe, bekende en wel gewenste

situatie. Er wordt tijdens het veranderingstraject gekeken naar aspecten die deze transitie belemmeren en met behulp van interventies pogen veranderingsmanagers en adviseurs deze barrières weg te nemen". Belemmeringen hebben vaak te maken met genoemde irrationaliteiten c.q. de factor mens: angst of weerstand, vasthouden aan oud gedrag, onvoldoende middelen om de beoogde verandering te realiseren. Paes en Poll laten mooi zien dat verandermanagers veel energie steken in juist het wegnemen van deze belemmeringen en in het meekrijgen van de medewerkers. "Weerstanden", schrijven zij (2003:147), "kunnen we overwinnen als we de mensen in de organisatie ertoe brengen dat zij:

- ◆ de huidige en toekomstige situatie kennen doordat ze toegang hebben tot de juiste feiten en beschikken over de juiste informatie,
- ◆ de huidige en toekomstige situatie begrijpen en geloven dat er een noodzaak tot veranderen is,
- ◆ kunnen veranderen omdat ze daarvoor de vaardigheden en mogelijkheden hebben of nog zullen krijgen en daardoor kunnen omgaan met de veranderde situatie,
- ◆ ook willen veranderen omdat zij die verandering waarderen en zien dat er iets goed voor ze inzit".

Het is niet voor niets dat Paes en Poll (2003:15) wijzen op het grote belang van "een goede diagnose [...] van vooral de beleving van de medewerkers. Die diagnose moet de belangrijkste basis vormen voor het bepalen van de veranderingsstrategie en vervolgens voor het kiezen van het juiste instrumentarium om de veranderingen te realiseren. De diagnose moet ook voorkomen dat lukraak wordt gekozen voor interventies die de managers aanspreken of dat gedachteloos wordt meegegaan met hypes zoals de balanced scorecard of competentie management [...] Het managen van een organisatieverandering is vooral het managen van mensen in een veranderingsproces met alle onzekerheden van dien".

Misschien ongewild blijkt hieruit het zwakke punt van ook de ontwikkelbenadering: doelen en strategie zijn ook hier op voorhand, in elk geval op hoofdlijnen, gegeven en de medewerkers moeten onder leiding van een sturende of begeleidende verander- of procesmanager, links- of rechtsom, mee in dat concept waarvan ze dan 'begrijpen' dat het goed of beter voor ze is. De uiteindelijke motivatie en regie komen van buiten: als het erop aankomt hebben medewerkers en teams niets te vertellen, ook al lijkt dat wel zo.

Boonstra (2000:13) stelt dat een teveel aan inkadering van bovenaf "kan leiden tot een paternalistische aanpak die het gevaar van manipulatie in zich draagt. De adviseur is dan een sociaal ingenieur geworden die het veranderingsproces stuurt en mensen verleidt om deel te nemen". Aangenomen dat de mondige medewerkers van tegenwoordig nog te manipuleren zijn want ook die uitspraak is gestoeld op eenzijdig subject-object denken. Het is maar de vraag wie wie manipuleert, bleek al uit voornoemde irrationaliteiten.

De baas heeft altijd gelijk

Het sturende en bevoogdende karakter van zowel de ontwerp- als ontwikkelbenadering verhoudt zich slecht tot ambities als klantsturing, ondernemerschap en delegeren van bevoegdheden. Een verandering die beoogt medewerkers om te turnen in wat Wierdsma en Swieringa (2002:172) noemen "zelfsturende, lerende medewerkers die assertief en klantgericht zijn" reikt veel verder dan gecontroleerde veranderingen, om het even of het nou ontwerp- of ontwikkelbenaderingen zijn, omdat zaken als zelfsturing, klantgerichtheid en verantwoordelijkheid nauwelijks maakbaar zijn en zeker niet plan- en projectmatig, vanuit subject-object denken in medewerkers kunnen worden 'geinjecteerd'. Het feit dat veel veranderprogramma's dit toch proberen, in de woorden van Wierdsma en Swieringa: "21^e eeuwse inzichten als empowerment en dele-

Regels, inzichten en principes – enkel-, dubbel- en drieslag leren

Vanuit de gedachte dat een organisatie een clustering is van regels, inzichten en principes onderscheiden Wierdsma en Swieringa, oplopend in moeilijkheidsgraad, drie niveaus van leren: leren op het niveau van regels, van inzichten en van principes. Zij noemen dit enkel-, dubbel- en drieslag leren en veranderen.

- ◆ Enkelslag leren en veranderen is verbeteren van regels ("beter van hetzelfde"). Regels zijn alle im- en expliciete gedragsregels (taken, voorschriften, procedures) die medewerkers vertellen hoe ze zich moeten gedragen. Enkelslag leren is het expliciet uitspreken en eventueel veranderen van deze regels, c.q. het stellen van hoe-vragen. Wierdsma en Swieringa noemen als voorbeeld een school die de instroom van nieuwe leerlingen ziet teruglopen en extra energie gaat steken in werving: nieuwe brochures, open dagen enzovoorts. Enkelslag leren lijkt eenvoudig maar verloopt zeker niet pijnloos of zonder conflicten. "Veel van de op dit moment in bedrijven lopende acties om de kwaliteit, de serviceverlening en de klantvriendelijkheid te verbeteren", zeggen Wierdsma en Swieringa (2002:49), "liggen op het niveau van enkelslag leren [...] en kunnen ingrijpende gedragsveranderingen betreffen".
- ◆ Dubbelslag leren en veranderen heeft betrekking op de inzichten die aan de regels ten grondslag liggen: opvattingen en redeneringen over wat een goede organisatie is en hoe die opgebouwd en bestuurd dient te worden. Geven regels aan wat moet en mag, inzichten geven aan waarom dat 'logisch' is: wij doen dit zus en zo omdat dit en dat. Dubbelslag leren is expliciteren en veranderen van deze diepere inzichten, het aan de orde stellen van waarom-vragen. Dit is nodig als enkelslag leren onvoldoende soelaas biedt, bijvoorbeeld als op bovengenoemde school blijkt dat ondanks de extra wervingsactiviteiten de instroom van nieuwe leerlingen blijft dalen en de school zich gaat bezinnen op het vakkenpakket dat ze aanbiedt, op de sfeer op school en op de interne doorstroommogelijkheden.
- ◆ Drieslag leren en veranderen betreft waartoe-vragen: vragen naar de principes en identiteit, noem het de ziel van een bedrijf. Deze vragen gaan verder dan het niveau van de rede en logica en zijn op dit niveau ook niet te beantwoorden. Duiden inzichten op wat juist en onjuist, waar en 'logisch' is, bij principes gaat het om wat goed en slecht, waardevol en 'vanzelfsprekend' is. "De functie van principes", stellen Wierdsma en Swieringa (2002:26), "is het aanbrengen of behouden van onderlinge samenhang in de gehanteerde inzichten en regels". Drieslag leren is het expliciteren en veranderen van deze principes. Dezelfde school overnieuw die zich, als ook de wijzigingen in vakkenpakket, sfeer en doorstroommogelijkheden onvoldoende hebben geholpen, voornemt om over te stappen van discipline- naar probleemgeöriënteerd onderwijs en daarmee een heel andere school wordt. Drieslag leren, kortom, is nodig als enkel- en dubbelslag leren niet helpt.

Leren betekent dat gevestigde inzichten, belangen en posities in twijfel worden getrokken en kan gemakkelijk leiden tot conflicten en tegenstellingen tussen individuen en tussen afdelingen. Enerzijds hoort dit erbij, stellen Wierdsma en Swieringa, wil er daadwerkelijk geleerd en veranderd worden, anderzijds willen veel organisaties deze prijs er niet voor betalen en gaan ze de conflicten uit de weg, met als gevolg dat er niet geleerd en niet veranderd wordt. Als organisaties leren blijft dat vaak beperkt tot enkelslag leren. Complexe veranderingen zoals die van een aanbod- naar een klantgestuurd bedrijf vragen om leren op alle drie niveaus, van regels, inzichten zowel als principes. Als dat niet gebeurt komt verandering niet of onvoldoende tot stand.

Overzicht 4 – Enkel-, dubbel- en drieslag leren (bron: Wierdsma en Swieringa, 2002, p.78 e.v.)

gatie invoeren op de feodale wijze”, is volgens hen de belangrijkste reden waarom veel veranderprogramma’s mislukken: “the medium is not the message”. De flexibiliteit, innovativiteit, zelfstandigheid en ondernemingsgeest die met de veranderprogramma’s wordt beoogd, wordt tijdens het veranderen zelf niet aangesproken, laat staan ontwikkeld. De ‘baas’ heeft altijd gelijk, ook als medewerkers ‘zelfstandig gemaakt’ worden (en ook al denken veel goedbedoelende leidinggevenden dat zij anders zijn). Van Bijsterveld (1999:115) spreekt van een sturingsparadox die erop neer komt dat “organisatieleden worden gestuurd om zelfsturend te zijn”.

De voor de hand liggende conclusie is dat, naarmate een organisatieverandering meer initiatief en zelfwerkzaamheid beoogt te realiseren, dit in die organisatieverandering zelf sterker tot uitdrukking moet komen. De organisatieverandering wordt dan in sterkere mate geïnitieerd en bestuurd door diegenen die moeten veranderen en die daarmee mede-eigenaar van de verandering worden, mee de regie gaan voeren. De verandering komt dan van binnenuit, met als consequentie dat de verandering navenant minder beheersbaar en minder planbaar wordt.

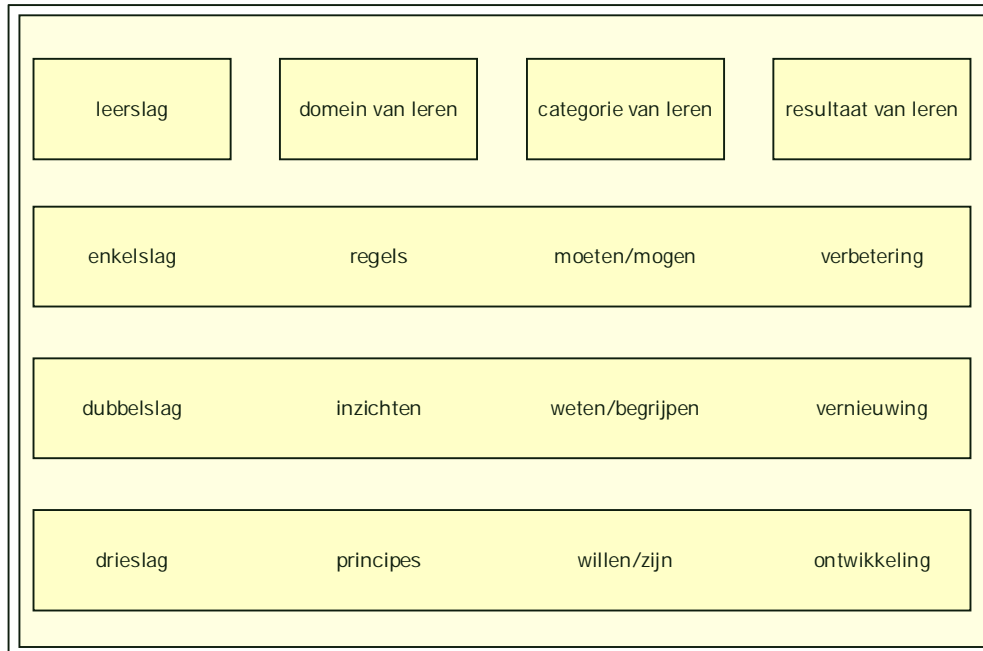
Wierdsma en Swieringa (2002:170) vatten dit kortweg samen in wat zij de hoofdwet van organisatieverandering noemen: gaan doen zoals je wilt zijn. In hun termen: “Wie streeft naar een andere manier van organiseren moet de organisatieverandering aanpakken volgens de regels, inzichten en principes die gelden voor de gewenste manier van organiseren”. Organisaties die dit niet doen, bijvoorbeeld ondernemerschap en zelfsturing wel met de mond belijden maar dit logenstraffen in gedrag, veranderen niet en blijven de organisaties die ze zijn (zie ook Land, p.33).

3.5 Reizen en trekken: veranderen met en zonder reisprogramma

Voor Wierdsma en Swieringa (2002:35) staat veranderen gelijk met leren en vice versa. Net als in het dagelijks spraakgebruik – leren fietsen, leren schrijven, leren onderhandelen – zien zij leren als veranderen van gedrag en leren van organisaties als veranderen van organisatiegedrag. Leren en veranderen is nodig als bestaand organisatiegedrag niet tot gewenste resultaten leidt. Hoe groter de kloof tussen actuele en gewenste situatie, hoe ingrijpender het leren en veranderen zal moeten zijn (zie overzicht 4 en afbeelding 11). Veranderen van product- naar klantgestuurd, van positioneel naar transactioneel organiseren is leren en veranderen op het allerhoogste niveau en heeft vergaande consequenties voor werk, houding en gedrag van alle betrokkenen.

Beantwoorden aan uiteenlopende wensen van klanten, bleek al in het onderdeel klantsturing, gaat beter en sneller als de bevoegdheden worden gedelegeerd naar de teams en medewerkers die direct contact met klanten hebben. “Succes in de markt”, zeggen Wierdsma en Swieringa, “hangt af van het vermogen van de organisatie, en met name de medewerkers daarin, om op de klant toegesneden oplossingen te creëren”. Niet de interne organisatie maar de externe klant is het primaire referentiepunt. Niet de baas of professeur maar de klant heeft (bijna) altijd gelijk. En dat geldt ook voor de interne klant die evenzeer zo goed mogelijk moet worden bediend.

De consequentie is dat van alle medewerkers, om te beginnen degenen die direct met de klanten te maken hebben, denkkracht en oordeelsvermogen wordt gevraagd: oplossingen vinden voor vragen van klanten en voor problemen in de werkprocessen die nodig zijn om aan die vragen te beantwoorden. Zijn denken en doen in traditionele organisaties gescheiden – leidinggevenden denken, uitvoerders doen –, in klantgestuurde organisaties zijn medewerkers en leidinggevenden samen en integraal verantwoordelijk voor de



Afb. 11 – Verbeteren, vernieuwen, ontwikkelen (bron: Wierdsma en Swieringa, 2002, p. 53)

	reizen	trekken
doel	nieuw evenwicht	blijvende ontwikkeling
aangrijpingspunt	structuur/systemen/cultuur	gedrag
startpunt	topdown	de klantvraag
strategie	blauwdruk	richting, missie, bandbreedte
aanpak	organisatiebreed	sneeuwbalsgewijs
sturing door	macht/regel/ management/ beloofen/straffen	markt leiderschap helpen leren
sturing van	inhoud	proces

Overzicht 5 – Veranderen als reizen en trekken (bron: Wierdsma en Swieringa, 2002, p.189)

dienstverlening aan de klant. Denken en leren en dus veranderen heeft dan altijd betrekking op wat er feitelijk gebeurt: geen generieke en vrijblijvende luchtflitsen of voorbijkomende hypes maar doe-theorie zoals Wierdsma en Swieringa (2002:138-139) dat noemen. "Handelen doe je nooit in het luchtledige maar altijd in een specifieke context".

Medewerkers die denken en te maken krijgen met steeds weer andere vragen van klanten ontwikkelen standpunten en visies en die visies kunnen verschillen omdat de wereld nu eenmaal meervoudig kan worden beleefd. In traditionele organisaties zijn verschillen bedreigend omdat er vanuit een oogpunt van stabiliteit en consensus, ongeacht de mate van externe variëteit, maar één officiële strategie en één waarheid kan en mag zijn en van alle leden wordt verwacht dat ze die onderschrijven (alle neuzen dezelfde kant op). Afwijken of ter discussie stellen van regels en gewoontegedrag is ongepast en alleen voorbehouden aan hoger geplaatsten, en wordt dan nog als ongemakkelijk of bedreigend ervaren, zeker als gevestigde belangen of posities in het geding zijn of een debat ontaardt in conflicten en tegenstellingen.

De geijkte reactie van veel organisaties is een dergelijke onbalans, als die al niet te vermijden was, zo snel mogelijk weg te werken. Wierdsma en Swieringa spreken van vluchtgedrag. Een bekende vorm is de vlucht in actie – de activity trap, bijvoorbeeld een interne reorganisatie – waarbij men wel veel doet maar weinig reflecteert en leert en per saldo weinig verandert. Men is niet bereid de offers te brengen die nodig zijn om echt te veranderen. In klantgestuurde organisaties daarentegen is de altijd veranderende vraag van de klant het vertrekpunt met als gevolg dat interne regels, inzichten en principes doorlopend worden getoetst en ter discussie staan. Overeenstemming is à priori van tijdelijke aard. Afspraken gelden totdat er nieuwe afspraken worden gemaakt. De feedback van de klant helpt medewerkers en managers om visies en inzichten expliciet te maken en fungeert daarmee als motor voor het leren en veranderen van de organisatie.

Veranderen van een aanbod- naar een klantgestuurde organisatie waarin medewerkers initiatiefrijk en zelfstandig verantwoordelijkheid nemen voor de dienstverlening aan klanten is veel fundamenteeler en duurt veel langer dan men doorgaans denkt als het over organisatieverandering gaat, of sterker, impliceert permanent veranderen. Geen pseudo-zekerheid van een in de tijd afgebakend en bestuurbaar veranderproject maar een doorlopend leerproces met een toekomst die onzeker is.

Wierdsma en Swieringa (2002:164 e.v.) vergelijken veranderen met reizen en trekken: reizen staat voor de ontwerp- en ontwikkelvariant van veranderen, van een stabiele Ist- naar een andere stabiele Soll-situatie – waarbij reizen de onzekere en daarmee voor velen onaangename spanne tussendoor is –, trekken staat voor permanent veranderen en permanent leren. "Men is op weg, de richting is bekend, en afhankelijk van de omstandigheden wordt de route gaandeweg bepaald en aangepast". Verloopt reizen geheel verzorgd en is alles wat er gebeurt van tevoren geregeld door het management dat doel, route en vertrek- en aankomsttijd heeft uitgedokterd, trekken gebeurt per dag, stap voor stap, waarbij het collectief na elke stap reflecteert en de volgende stap vaststelt (zie overzicht 5).

Acterschap

Of en hoe een organisatie leert is afhankelijk van verschillende factoren. Essentieel is actorschap. Medewerkers en leidinggevendenden moeten in staat en bereid zijn om zelfstandig te opereren, op voet van gelijkwaardigheid te communiceren met klanten, en samen met collega's in openheid te reflecteren over hun werk en de resultaten die ze daarmee boeken. "Bewust leren", stellen Wierdsma en Swieringa (2002:97-99), "vraagt de collectieve wil, durf en kunde om door te vragen naar wat iemand doet, waartoe, waarom en

hoe [...] Een lerende organisatie is gebouwd op een mensbeeld waarbij de leden zichzelf en elkaar als volwassen individuen beschouwen. Mensen die zelf verantwoordelijkheid willen en durven nemen voor hun eigen functioneren in relatie tot de ander en die van de ander hetzelfde veronderstellen”.

Medewerkers in traditionele organisaties die altijd hebben geleerd zich aan te passen of te overleven hebben dit lang niet altijd in huis, hoe mondig en modern ze zich ook voordoen. Veel mensen, stellen Ten Bos en Van der Ham (2003:120), “houden vast aan een risicoloos verrichten van hun werk. Angstvallig wordt gewaakt voor een overschrijding van het budget of voor het niet goed uitvoeren van een taak”. Ze laten initiatief en verantwoordelijkheid aan de leidinggevenden, verschuilen zich achter een anoniem ‘wij’ of verlagen zich tot afschuifgedrag dat in veel organisatie ook nog eens gemakkelijk, laat Mastenbroek (2004) zien, wordt gedoogd. Ardon (2003:2) spreekt van het toeschouwerseffect: “Het aantal gedeelde verantwoordelijkheden en onderlinge afhankelijkheden is zodanig groot, dat onze organisaties verworden zijn tot vrijblijvende instituten. Alleen al het woord organisatie geeft mensen het gevoel dat er een hoger iets is dat hen minder verantwoordelijk maakt: de organisatie moet eerst maar eens zorgen dat”

Volgens Paes en Poll (2003:53) hoort “het onvermogen om medewerkers zelfstandig te laten leren en te leren zelfstandig te veranderen” tot de “belangrijkste faalfactoren” in veranderprocessen. Gebrek aan actorschap betekent dat medewerkers geen relatie leggen tussen wat er gebeurt en hun bijdrage daaraan, geen verantwoordelijkheid nemen voor gevolgen en resultaten, en daardoor onvoldoende leren. Om als organisatie te leren en te veranderen zijn dan andere medewerkers nodig of moeten de medewerkers veranderen, hoe moeilijk dat soms ook is. “De trektocht”, stellen Wierdsma en Swieringa (2002:176) onomwonden, “steunt op de bereidheid van betrokkenen elkaar aan te spreken op hun actorschap. In een collectief leersysteem betekent dit dat als iemand geen onderdeel van de oplossing wil zijn hij een onderdeel van het probleem is”.

Naast actorschap noemen Wierdsma en Swieringa verschillende andere factoren:

- ◆ Richting – Een lerende organisatie opereert probleemgestuurd. Dit wil zeggen dat er een verschil is tussen de huidige en gewenste situatie en medewerkers en management de ambitie hebben dit verschil te overbruggen. Omdat deze ambitie direct voortvloeit uit het werk – leren en veranderen vindt werkenderwijs plaats – wordt voorkomen dat discussies gaan zweven. “Het doel”, schrijven Wierdsma en Swieringa (2002:97), “is niet om elkaar af te troeven, te beleren of te bestraffen maar om van elkaar te leren. Daarbij gaat het veelal om eenvoudige maar tegelijkertijd moeilijke vragen: wie is eigenlijk onze klant of gebruiker, welk product leveren we hem, wat weten we van hem?”
- ◆ Bewust leren – Problemen - dat wil zeggen: de verschillen tussen feitelijke en gewenste situatie – worden toevertrouwd aan teams die de taak hebben deze problemen op te lossen. Dit oplossen gebeurt bewust in expliciete leercycli waarin doen wordt gevolgd door bezinnen, denken, beslissen en opnieuw doen.
- ◆ Faciliterend management – Belangrijke taken van het management zijn het samenstellen van teams die door leren in staat zijn de toevertrouwde verschillen te overbruggen, het ontwikkelen van een infrastructuur die decentrale besluitvorming mogelijk maakt, en het creëren van een cultuur die samenwerking binnen de teams en tussen de teams mogelijk maakt. Teams zijn niet per definitie vaste afdelingen maar kunnen juist per probleem verschillen en door de afdelingen heen worden samengesteld. “Voor een goede samenwerking”, schrijven Wierdsma en Swieringa (2002:96), “is het niet primair van

belang te weten hoe de taken en bevoegdheden tussen de verschillende afdelingen zijn afgebakend, maar wel wat ieders bijdrage is en in welke relatie men tot elkaar staat. In een lerende organisatie streeft men daarbij zoveel mogelijk naar gelijkwaardige relaties, waarin partijen 'nee' tegen elkaar mogen zeggen en, als ze 'ja' tegen elkaar hebben gezegd, elkaar rekenschap mogen vragen".

- ◆ Blijven leren – De belangrijkste en moeilijkste uitdaging is blijven leren. Omdat leren onzekerheid, discussie en tegenstellingen oproept is de verleiding groot om terug te vallen in de rust en zekerheid van traditioneel organiseren. Alle organisaties kunnen leren, stellen Wierdsma en Swieringa, maar ook hebben alle organisaties de neiging te stoppen met leren. Steeds is er "weer een crisis voor nodig om, vaak met fors geweld, veranderingen door te voeren. De kern zit kennelijk in het woordje permanent. Hoe bewerkstellig je dat een organisatie permanent verbetert, vernieuwt en ontwikkelt. Hoe wordt leren normaal, veranderen blijvend?"

Problemen in plaats van oplossingen

Een wetenschappelijke onderbouwing voor de opvattingen van Wierdsma en Swieringa bieden de conclusies van langlopende onderzoeken van onder meer Pascale, Millemann en Gioja (1997) en Beer, Eisenstat en Spector (1992). Pascale en zijn onderzoek deden bij het Amerikaanse leger en bij de bedrijven Shell en Sears concluderen dat complexe organisatieveranderingen succesvoller verlopen als alle medewerkers volledig worden betrokken bij de problemen en uitdagingen waarmee de organisatie te maken heeft. Bepalende factoren zijn macht, identiteit, conflicthantering en leren:

- ◆ Macht – Vinden de medewerkers dat ze echt invloed hebben op de prestaties van de organisatie?
- ◆ Identiteit – Oriënteren de medewerkers zich op de organisatie als geheel of enkel op het eigen werk of de eigen afdeling?
- ◆ Conflicthantering – Zijn medewerkers geneigd conflicten te vermijden of ze op te lossen?
- ◆ Leren – Hoe leert de organisatie? Hoe gaan de medewerkers om met nieuwe ideeën?

Door deze vier factoren – in feite een uitwerking van de term actorschap – gericht te beïnvloeden zijn de drie genoemde ondernemingen erin geslaagd een collectief leerproces op gang te brengen waarin de medewerkers zelf, aangezet en geholpen door leidinggevenden, reëel bestaande problemen aanpakken en zodoende de organisatie en ook zichzelf veranderen.

Cruciaal in de methode is het 'implementeren', niet van oplossingen maar van problemen waar de organisatie voor staat en dus ook de medewerkers. Medewerkers en teams echt verantwoordelijk maken voor echte problemen die de organisatie echt moet oplossen – wat volgens de onderzoekers iets heel anders is dan mensen 'extern' motiveren of mensen mee krijgen – leidt tot radicale verschuivingen in attitude, gedrag en onderlinge verhoudingen. Pascale en zijn onderzoekers (1997:131) spreken van resocialisatie: "a resocialization so thoroughly that employees feel they work for a different company".

Verandering als toevallig bij-product

Het onderzoek van Pascale en zijn onderzoekers bouwt voort op een ander bekend onderzoek, begin jaren negentig, waarin twaalf grote ondernemingen is onderzocht welke veranderstrategieën wel en welke niet succesvol zijn. Succes betekende in dit onderzoek dat een veranderstrategie een significante verbetering realiseerde in coördinatie tussen bedrijfssonderdelen, besluitvorming, werkverdeling, en omgang met medewerkers. De onderzoekers Beer, Eisenstat en Spector (1992) komen tot de slotsom dat complexe organisatieveranderingen wel degelijk succesvol kunnen verlopen, alleen beginnen ze vaak in de periferie van een organisatie

en zijn ze niet gericht op het veranderen van formele structuren en systemen zoals de doorsnee ontwerp- en ontwikkelbenadering, maar op het oplossen van concrete bedrijfsproblemen. Meer dan doel of middel is de verandering een toevallig bij-product.

Ook Beer cs komen tot de conclusie dat het succes in de succesvolle veranderstrategieën is te danken aan de focus op concrete bedrijfsproblemen, het toedelen van verantwoordelijkheid voor het oplossen van die problemen aan de medewerkers die met die problemen te maken hebben, en het consistent inrichten van collectieve leerprocessen op vaak kleine schaal. Steeds opnieuw het wiel uitvinden is volgens deze onderzoekers geen teken van inefficiëntie maar een noodzakelijke voorwaarde voor doorleefd leren. "De verleiding", schrijven de onderzoekers (1992:13), "om nieuw verworven inzichten op te dringen aan de rest van de organisatie kan groot zijn, vooral wanneer snelle verandering geboden is, maar het zou dezelfde fout zijn die senior managers maken als ze programmatische veranderingen trachten door te drukken in de hele onderneming [...] Beter is het elke afdeling in de gelegenheid te stellen opnieuw het wiel uit te vinden, dat wil zeggen, zelf een weg te zoeken naar de nieuwe organisatie".

Evenals Pascale cs constateren Beer, Eisenstat en Spector (1992:10) dat de meest doeltreffende manier om gedrag te veranderen is om "mensen in een nieuwe strategische setting te plaatsen die nieuwe rollen, verantwoordelijkheden en relaties met zich meebrengt. Hierdoor ontstaat een situatie die mensen in zekere zin dwingt tot een nieuwe attitude en nieuwe gedragspatronen [...] Wanneer de medewerkers zien dat de nieuwe aanpak, op basis van hun eigen inbreng, bijdraagt tot het oplossen van relevante problemen zal het teamgedrag worden versterkt en de wens ontstaan nieuwe vaardigheden aan te leren. Zodoende ontstaat een verbetercultuur die de medewerkers helpt een directe relatie te leggen tussen de bereikte verbeteringen en de activiteiten die zij ondernemen".

Geen zelforganisatie zonder sturing

De belangrijkste verandering zal van de leidinggevend en het management moeten komen van wie leiderschap wordt gevraagd en dan niet het macho leiderschap van de sterke man die met krachtige interventies alle problemen oplost, maar de coachende variant die de medewerkers geloof in eigen kunnen geeft. Leidinggevend en, stellen Pascale cs, zullen hun behoefte aan controle moeten vervangen door een andere mindset waarin plaats is voor vertrouwen, geduld en ambiguïteit. Niet meer zelf met oplossingen aan komen dragen, ook niet als medewerkers (of situaties) daar nadrukkelijk om vragen, maar consistent en indringend erop hameren dat de oplossingen voor problemen van de medewerkers en de teams zelf moeten komen. "De oplossingen en het commitment deze uit te voeren", schrijven Ten Have en Ten Have (2004:159) die aan Pascale cs refereren, "moeten van onderaf komen. Leiders moeten net zo lang aandringen totdat de andere regionen geloven dat zij daadwerkelijk diegenen zijn die een verandering moeten gaan bedenken en uitvoeren".

Alleen al de gedachte dat de oplossing van majeure organisatieproblemen moet komen van 'gewone' medewerkers is voor veel leidinggevend en een brug te ver, laat staan hier echt naar gaan leven en werken. Dat wordt nog erger als medewerkers de te nemen verantwoordelijkheid daadwerkelijk ter harte nemen en inderdaad met ideeën en probeersels op de proppen komen. "Matters seem out of control", schrijven Pascale cs (1997:133), "which to a degree they are. But as leaders wheather this storm, they begin to undergo a shift in mindset. From thinking 'I've got to stay in control' and 'This is too fast', they develop the ability to operate outside their comfort zone and accept ambiguity and adversity as a part of the design". Brenters (1999:257) vergelijkt dit leiding geven met dat van een voetbalcoach die wel een wedstrijd met

zijn team kan voorbereiden maar nooit zelf het veld op mag om in te grijpen en niet anders kan dan de spelers het werk laten doen, wetende dat ze alleen zo beter worden. Het verschil met een bedrijf is dat een bedrijf tussendoor niet traint en altijd in het veld staat.

Een wijdverbreid misverstand is de opvatting dat sturen en coachen tegengesteld zijn, met alle vrijblijvendheid van dien als coachende leidinggevend inderdaad stoppen met sturen. Terecht waarschuwen Wierdsma en Swieringa (2002), Mastenbroek (2004), Land (2003) en andere auteurs voor het gevaar dat medewerkers – als ze niet worden aangesproken op hun werk en de gemaakte afspraken – de verantwoordelijkheid niet echt aangaan en wegduiken in vaagheid en vrijblijvendheid. Mastenbroek pleit daarom voor een combinatie van krachtige sturing en krachtige zelforganisatie. Dit lijkt paradoxaal maar juist erop toezien dat medewerkers concreet worden, plannen maken en die uitvoeren en evalueren, en zo samen verbeteringen realiseren en daarvan leren, is essentieel. De sturing heeft geen betrekking op de inhoud – het zijn nog steeds de medewerkers die de oplossingen bedenken – maar op het proces: zorgen dat de medewerkers daadwerkelijk dit gaan doen, echt verantwoordelijkheid nemen voor de problemen van de organisatie en collectief de ambities van de organisatie gaan realiseren.

Dit lijkt vanzelfsprekend maar alleen het maken en nakomen van afspraken is in veel organisaties al een groot probleem. Het is om deze reden dat Land (2003:47) spreekt van de “veelgemaakte fout” bij het starten met zelfsturende teams dat dit “plompverloren” gebeurt en teams van de ene op de andere dag aan hun lot worden overgelaten. “Teams in een organisatie”, stelt hij, “die het traject naar zelfsturing wil inzetten hebben aanvankelijk eerder meer dan minder hiërarchische sturing nodig van de leider om op gang te komen”.

Land (2003:22) verwijst naar de bekende wetten uit de groepsdynamica die laten zien dat het ontwikkelingsproces van een willekeurige groep altijd dezelfde vijf stadia doorloopt – los zand (met bijbehorende vrijblijvendheid), onderlinge strijd, stabiliteit op basis van hiërarchie, toenemend vertrouwen, open taakverdeling – en geen stadium kan overslaan (zonder dit later over te moeten doen). Vergelijk Brenters' voetbalteam dat, hoe goed de afzonderlijke spelers ook zijn, altijd zijn tijd, strijd en training nodig heeft alvorens subliem teamspel te kunnen etaleren.

Ten Bos en Van der Ham (2003:40,184) refereren, zowel wat betreft medewerkers als teams, aan onderzoek van Hersey en Blanchard en het daaruit voortgekomen model van situationeel leiding geven. Uitgangspunt van het model is dat er niet een beste manier van sturen of coachen bestaat maar elke situatie een eigen hoeveelheid sturing en coaching vereist, al naar gelang het ontwikkelingsniveau van de medewerker of het team. Nieuwe taken en nieuwe rollen, of het nu gaat om individueel leren auto rijden of om samen verantwoordelijkheid leren nemen in een team, beginnen altijd met veel instructie en aanwijzingen gevolgd door oefenen en delegeren: voordoen, samen doen, zelf doen, alleen doen.

De belangrijkste les is dat met actorschap leiding niet overbodig wordt maar juist meer nodig is, alleen is het leiding van een andere soort dat zich op processen richt: zorgt dat medewerkers en teams de van hen verlangde zelfstandigheid aan kunnen en dit ook daadwerkelijk laten zien. Mastenbroek (2004:92 e.v.) spreekt van sturing op verantwoordelijkheid, Wierdsma en Swieringa (2002:98) van noodgedwongen beleren. “De grootste paradox van de lerende organisatie is dat men, om de organisatie lerend te houden, op metaniveau belerend moet zijn, namelijk waar het gaat om het handhaven van de leerprincipes”. Verontachtzamen van dit gegeven kan gemakkelijk tot gevolg hebben dat de organisatie vervalt in oud gedrag,

de comfort zone, en verschillen en problemen niet gebruikt om van te leren maar ze uit de weg gaat, miskent of toedekt en daarmee het gezamenlijk leren afremt of stopzet.

3.6 Conclusies

Terugkomend op de vraagstelling voor dit deel van de literatuurstudie, hoe klassieke organisaties die willen overstappen op klantsturing dit het beste kunnen aanpakken en welke inzichten uit de veranderkunde ze hierbij kunnen toepassen, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- ◆ Organisatieveranderingen zijn er in alle soorten en maten. Er is geen one best way van veranderen. Elke situatie vraagt om een eigen aanpak, al naar gelang de aanleiding, voorgeschiedenis, kenmerken van de organisatie, de omgeving, enzovoorts. Veranderen is bovendien mensenwerk en wordt voortdurend door alle mensen die erbij zijn betrokken beïnvloed. Statisch subject-object denken is, als het om mensenwerk gaat, veel te simplistisch. Toch is de ontwerpbenadering die hierop is geënt nog steeds de meest gangbare manier van organisatieverandering (alsof er inderdaad maar één beste manier is).
- ◆ Als er al een indeling in soorten veranderingen gemaakt moet worden kan dat een indeling zijn in drie niveaus: blijven werken zoals men al deed maar dat beter gaan doen, anders gaan werken zonder (fundamenteel) de organisatie te veranderen, en veranderen van de organisatie. Op alle drie niveaus gaat het om veranderen van organisatiegedrag en is dat veranderen moeilijk en pijnlijk. Een veel gemaakte fout, vanuit beheersingsdenken, is dat veranderingen op het derde niveau worden aangepakt alsof het veranderingen op het eerste of tweede niveau zijn. Veranderingen op het eerste niveau kunnen tot op zekere hoogte van tevoren worden bedacht en uitgezet in een stappenplan. Als een organisatie niet alleen beter maar ook anders gaat werken wordt dat al moeilijker, als daarbij ook nog eens de organisatie zelf op de schop gaat is gepland en beheerst veranderen – met een voorspelbare uitkomst – onmogelijk.
- ◆ Zaken als zelfsturing, ondernemerschap en verantwoordelijkheid die aan de orde zijn als een bedrijf wil veranderen van een aanbod- in een klantgestuurd bedrijf kunnen niet van bovenaf worden opgelegd maar moeten uit de medewerkers zelf komen. Het is fundamenteel ander gedrag dan traditioneel van medewerkers wordt verwacht. Veranderen van oud naar nieuw gedrag betekent dat medewerkers moeten leren: individueel, binnen en tussen teams, en in relaties met klanten en collega's (met inbegrip van leidinggevend en ondergeschikten). Dit leren is veranderen op het derde niveau, van een bekende en ongewenste situatie in het hier en nu naar een onbekende toekomst, waarbij misschien wel de richting bekend is maar per stap opnieuw moet worden bekeken hoe verder te gaan. De belangrijkste signalen over de telkens opnieuw te kiezen weg komen van buiten, van de klanten met hun voortdurend veranderende wensen; de belangrijkste struikelblokken liggen intern in de oude regels en systemen, oriëntatie op bazen in plaats van klanten, zoeken naar consensus, vlucht- en vermijdingsgedrag, vrijblijvendheid en afschuiftraditie, ontmoedigen van initiatief, toedekken van problemen in plaats van ervan te leren.
- ◆ Klantgestuurd werken vraagt van medewerkers en leidinggevend acterschap, betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel: zelfstandig willen en kunnen opereren, op voet van gelijkwaardigheid communiceren met klanten, samen met collega's in openheid reflecteren over werk en resultaten. De enige manier om dit op gang te brengen is feitelijk zo te gaan werken en dit zonder omwegen van

medewerkers en leidinggevenden te verlangen: werken aan concrete verbeteringen voor klanten. Leidinggevenden zullen van teams en medewerkers moeten eisen individueel en gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen, te leren samenwerken en transparant te communiceren over inspanningen en resultaten, en te leren van de resultaten en vervolgens hun aanpak te verbeteren. Zelf zullen de leidinggevenden moeten leren loslaten, de beheersing uit handen durven geven en dan helemaal. Medewerkers en teams zullen alleen de verantwoordelijkheid kunnen nemen als ze die voluit krijgen (en niet een klein beetje of de ene keer wel en de andere keer niet). Leren is doen, ook als het gaat om verantwoordelijkheid dragen. Oefening baart kunst.

- ◆ Acterschap, verantwoordelijkheid en transparantie zijn geen doelen op zichzelf maar ontwikkelen medewerkers en leidinggevenden al werkende, tijdens het werken aan concrete verbeteringen voor klanten. Wat telt is de bijdrage van alle medewerkers, leidinggevenden en teams, afzonderlijk zowel als gezamenlijk, aan het verbeterresultaat, om te beginnen met het samen in heldere termen verwoorden van de resultaatverwachtingen. Feedback van met name klanten maar ook van medewerkers en leidinggevenden is een essentiële schakel in het op gang brengen en houden van een leercyclus die moet leiden tot permanente resultaatverbetering.

Succesfactoren zijn dan de focus op concrete resultaten voor klanten, de bijdrage die alle leden van de organisatie hieraan leveren, individueel en gezamenlijk, en het consequent en gezamenlijk meten en evalueren van de voortgang. Dit zijn dezelfde succesfactoren die Ten Have noemt: richting, consistentie, samenhang en feedback. Wierdsma en Swieringa noemen nog één andere belangrijke succesfactor: een coachend en tegelijk op metaniveau belerend leiderschap dat enerzijds de medewerkers helpt en prikkelt ambities te verwoorden en deze te realiseren, anderzijds procesmatig erop toeziet dat de organisatie kritisch op zichzelf blijft, niet afglijdt naar zelfgenoegzaamheid en zodoende blijft leren. Mastenbroek noemt dit "sturen op verantwoordelijkheid", Beer cs (1992:16) "volharding gedurende een lange tijdsperiode".

4 Netwerken van organisaties

Organisaties die hun klanten het allerbeste willen bieden moeten, aangenomen dat ze niet in alles de beste kunnen zijn, samenwerken met andere organisaties. Veranderen van een aanbod- naar een klantgestuurd bedrijf alleen is niet genoeg. Bestond tien, twintig jaar geleden een fiets van Gazelle uit louter Gazelle-onderdelen en was dat toen nog de beste fiets, tegenwoordig komt de bel van Axis, de versnelling van Shimano en het zadel van Selle Royal. De beste fiets is een compositie van het allerbeste van wat er tegenwoordig gemaakt wordt, verenigd onder de merknaam Gazelle. Gazelle als metafoor voor netwerksamenwerking. Wat moeten in een woonzorgzone de remmen, de versnelling en alle andere onderdelen met elkaar doen, willen ze samen een echte Gazelle worden, meer dus dan een gewone fiets, en samen Seybold's 'fantastische totale klantervaring' realiseren? In termen van de onderzoeksoepzet: wat kunnen organisaties doen, willen ze samen meer waarde voor klanten realiseren dan ze elk apart doen en dan hun medewerkers samen ad hoc al doen?

Simpel geredeneerd is het antwoord op deze vragen al inbegrepen in het eerste deel van deze literatuurstudie dat ging over klantsturing: klanten van een netwerk optimaal bedienen lukt het best als het netwerk klantgestuurd opereert. Dit wil zeggen: als de samenwerkende partners de regie over de output en bedrijfsprocessen van het netwerk gaan delen met de klanten en daarmee de klanten sturing geven over het netwerk. Vrij vertaald naar Whiteley en Hesson (1997:68): de stem van de klant installeren, niet in één organisatie, maar in een netwerk van organisaties.

Een netwerk is dan gewoon een bedrijf dat bestaat uit verschillende business units, net zoals zoveel andere bedrijven. Net als in een gewoon bedrijf betekent klantgestuurd gaan werken ook in een netwerk dat het machtscentrum verhuist van de toppen van de verschillende organisaties naar het operationeel proces. De medewerkers bieden de klanten maatwerkoplossingen en doen dat vanuit multidisciplinaire klantenteams over de grenzen van de organisaties heen. En ze worden daarbij klantgestuurd gecoacht en gefaciliteerd door leidinggevend en stafdiensten, om het even van welke van de deelnemende organisaties deze precies komen. Eigenheid, identiteit, regels, cultuur e.d. zijn in een klantgestuurd netwerk, zolang ze voor een klant niets betekenen, niet relevant. Het zijn typisch attributen van een positionele manier van organiseren die in een klantgestuurd bedrijf geen functie hebben.

Klinkt sympathiek, alleen is klantgestuurd samenwerken in een netwerk minstens zo complex als klantgestuurd samenwerken binnen één bedrijf. Wie binnen de eigen organisatie geen actorschap aan de dag legt doet dat in een samenwerkingsverband ook niet. Leidinggevend die intern positiemacht nodig hebben om te functioneren hebben in een netwerk dezelfde behoefte. Bestuurders die intern bang zijn om de controle uit handen geven zullen daar in een netwerk, over de grenzen van het eigen domein heen, nog veel banger voor zijn.

Het grootste verschil is dat een netwerk, anders dan een gewoon bedrijf, meervoudig wordt bestuurd en meervoudig wordt beleefd. Is in een op zichzelf staande organisatie nog min of meer sprake van een vaste structuur, een wij-gevoel, een formele strategie en een kenmerkende bedrijfscultuur, in een samenwerkingsverband kunnen de partners juist op dit soort punten totaal van elkaar verschillen en zullen ze naar elkaar toe moeten groeien. Als ze dat al willen want ze stoppen immers niet hun hele ziel en zaligheid in de samenwerking – het netwerk is maar een van de activiteiten en is toevallig een activiteit die ze samen met anderen doen – en dus zijn eigenheid, identiteit, regels, cultuur e.d. wel degelijk van belang. De ruis en

ambigüiteit die 'gewone' bedrijven buiten de deur houden, althans, dat proberen (alle neuzen dezelfde kant op, zie p. 51), is in samenwerkingsverbanden op voorhand al ingebakken.

Eenzijds biedt dit kansen omdat de partners gedwongen worden om voortdurend hun beelden en ideeën op elkaar af te stemmen – de wereld blijft tussen het netwerken door niet stilstaan: co-creëren is blijven afstemmen –, anderzijds zijn netwerken daarmee nog minder bestuurbaar dan op zichzelf staande organisaties. SOB kan wel vinden dat organisaties die samenwerken in woonzorgzones dat klantgestuurd moeten doen maar het is nog maar de vraag of de andere partners dat ook vinden en de daad bij het woord voegen: inderdaad het machtscentrum verleggen naar de operationele processen, de klant leidend maken in hun bedrijfsvoering en medewerkers coachen om verantwoordelijkheid te nemen.

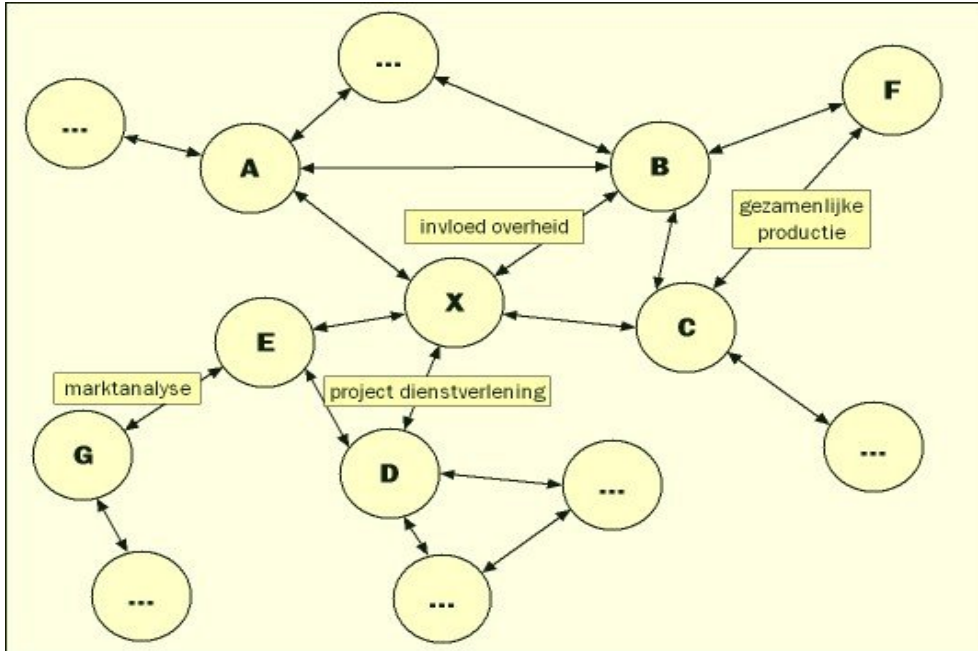
In dit laatste deel van de literatuurstudie wordt gezocht naar een antwoord op de vraag hoe organisaties kunnen samenwerken in netwerken teneinde zoveel mogelijk waarde voor klanten te realiseren. Eerst wordt bepaald wat onder netwerken moet worden verstaan, vervolgens worden best practices van netwerksamenwerking in beeld gebracht en worden conclusies getrokken.

4.1 Definities

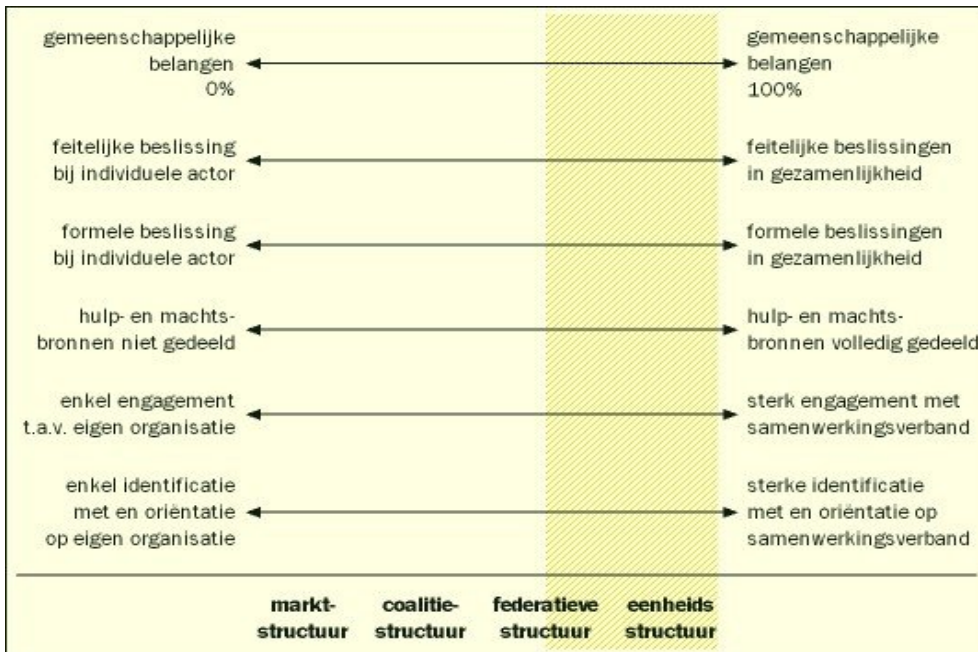
Om te beginnen is het nodig de term netwerk, wat net zo'n containerbegrip is als verandermanagement of organisatieverandering, af te bakenen. Een bruikbare definitie, die goed aansluit bij de Gazelle-metafoer, bieden Breda en Goyvaerts (1997:85). "Netwerken", schrijven zij, "zijn vormen van dynamische samenwerking tussen gelijkwaardige organisaties die betrekking hebben op centrale aspecten van de werking van deze organisaties, en die opgezet zijn op basis van een door de betrokken organisaties ervaren synergie". Cruciaal in deze definitie zijn de termen centrale aspecten, dynamisch, gelijkwaardigheid en synergie.

- ◆ Met centrale aspecten bedoelen Breda en Goyvaerts dat pas sprake is van een serieus netwerk als dat betrekking heeft "op het primair proces van de organisaties". Niet op ondersteunende zaken zoals een gezamenlijke administratie of personeelsafdeling maar op "activiteiten die van groot belang zijn voor de verdere ontwikkeling van de organisatie", zonder dat deze het volledige primair proces hoeven te bestrijken. "Veelal houden organisaties tegelijk stevig vast aan hun autonomie", schrijven Breda en Goyvaerts (1997:87), en doen ze dat onder meer door op een aantal punten nadrukkelijk niet samen te werken. "De mate waarin een organisatie haar autonomie opgeeft ten voordele van samenwerking is een resultante van de afweging tussen de opbrengst die ze verwacht en de kosten van de samenwerking".
- ◆ Dynamiek wil zeggen dat een netwerk niet voor de eeuwigheid bestaat maar voortdurend wordt geëvalueerd. Een kosten-batenafweging maken de deelnemende organisaties niet alleen bij het begin van een samenwerkingsverband of als ze instappen maar continu en betreft altijd een vergelijking van drie zaken: feitelijke resultaten, verwachte resultaten, en tussentijds ontstane nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld in andere netwerken die de organisaties gelijktijdig kunnen onderhouden (zie afbeelding 12). Bovendien wordt die afweging beïnvloed door interne, strategische overwegingen, marktontwikkelingen en de druk van de externe omgeving. Vaak leiden de doorlopende evaluaties tot bijstellingen en aanpassingen van het netwerk.

De Bruijn en Ten Heuvelhof (1999:52) spreken van het koppelen van oplossingen aan problemen. "Van een koppeling is sprake", schrijven ze, "wanneer de problemen van bepaalde actoren aantrekke-



Afb. 12 – Participatie in verscheidene netwerken (bron: Breda en Goyvaerts, 1997, p. 90)



Afb. 13 – Samenwerking tussen organisaties, gesitueerd binnen zes continua (bron: Suijs, 2001, p. 87)

lijk zijn voor andere actoren die over oplossingen beschikken. Wanneer partij A zijn oplossing koppelt aan de problemen van de partijen B en C, terwijl deze partijen bepaalde oplossingen hebben voor elkaars problemen en die van A, is er een kans dat er door de koppeling een groot aantal problemen tegelijkertijd wordt opgelost". De multi-issue benadering die zo ontstaat is de grootste kracht van netwerken en wordt beter uitgebuit naarmate meer problemen en oplossingen bij elkaar komen, mits dit op het goede moment gebeurt en de koppelingen de problemen naar tevredenheid oplossen.

Een complicerende maar voor netwerken kenmerkende factor is dat wat voor de een probleem is dat voor de ander niet hoeft te zijn. "Veel problemen", schrijven De Bruijn en Ten Heuvelhof (1999:46), "worden door een of meer actoren geformuleerd maar vervolgens nooit onderwerp van besluitvorming of worden nooit tot een oplossing gebracht. De verklaring is eenvoudig: de overige actoren zien onvoldoende in agendering van het probleem of verliezen gedurende het besluitvormingsproces hun belangstelling voor de problematiek, Het is ook mogelijk dat deze actoren gedurende het besluitvormingsproces bemerken dat hun belangen worden geschaad door de oplossing die voorhanden lijkt [...] Anders geformuleerd, de actoren vertonen strategisch gedrag. Ze zijn niet uit op een ordentelijk verloop van het besluitvormingsproces maar op het maximaliseren van het eigenbelang".

Besluitvorming in een netwerk is daarom grillig en lijkt volgens de auteurs, meer dan op het klassiek lineair proces, op een proces dat in rondes verloopt, te vergelijken met een bokswedstrijd. "In een ronde komen actoren tijdens een gevecht tot een besluit, of trachten zij juist om dit te voorkomen. Een ronde loopt op enig moment af en levert een voorlopig resultaat op, inclusief winnaars en verliezers. De besluitvorming lijkt hiermee beëindigd, maar er kan zich zo maar een nieuwe ronde aankondigen". Een nieuwe ronde betekent nieuwe kansen en andere perspectieven. Besluiten kunnen worden herroepen, er kunnen actoren bij zijn gekomen of af zijn gevallen, of actoren kunnen compensatie eisen voor verlies in vorige rondes, om maar een paar voorbeelden te noemen. Het is samenwerking en besluitvorming van een andere orde, ratio en logica dan bedrijven intern meestal gewend zijn. Zijn binnen een bedrijf de spelregels gegeven, in een netwerk veranderen ze tijdens het spel en vloeien ze direct voort uit de waarde die de samenwerking heeft voor de verschillende actoren.

Breda en Goyvaerts refereren aan Godfroy die een verschuiving signaleert van statische netwerken op basis van structuur en vertegenwoordiging naar dynamische netwerken op basis van handelen en interactie. "De interactieve component", schrijft Godfroy (1992:373), "wordt de cruciale succesfactor. Waar het op aankomt is niet de structuur van het netwerk maar datgene wat erin gebeurt, de processen". De levensvatbaarheid van moderne netwerken staat of valt met voortdurende wederzijdse afstemming van acties, onderhandeling, krachtenbundeling en beweging, en met de vaardigheid van de personen die de netwerken vormen om deze dynamiek te hanteren. "Het zijn de personen, de actoren, de ondernemers en hun persoonlijke relaties die de drijvende kracht achter deze flexibele netwerken vormen". Stilstand is voor een netwerk de dood in de pot.

- ◆ Gelijkwaardigheid in een netwerk betekent dat er geen hiërarchische ongelijkheid bestaat evenmin als eenzijdige afhankelijkheidsrelaties. "Een horizontale structuur", zeggen Breda en Goyvaerts (1997:91), "impliceert dat elk van de ledenorganisaties zeggenschap heeft over de dagelijkse werking en de toekomstige ontwikkelingen van het netwerk. Het is dus niet zo dat één of meer organisaties de koers van het netwerk geheel kunnen bepalen of bepaalde handelingen kunnen opleggen aan de andere leden". De besluitvorming wordt gekenmerkt door overleg, onderhandeling en consensus.

Dat in netwerken geen eenzijdige afhankelijkheden bestaan is logisch aangezien partijen juist in een netwerk investeren omdat ze daar een bepaald voordeel of een bepaalde meerwaarde van verwachten. “Deze meerwaarde”, stellen Breda en Goyvaerts (1997:91), “wordt bereikt door een geven en nemen van alle leden-organisaties: elk lid heeft belang bij een bepaalde prestatie van de andere partijen, en heeft ook zelf iets te bieden dat waardevol is voor de anderen [...] De binding is gestoeld op wederzijdse afhankelijkheid”. Als er geen voordeel of meerwaarde wordt verwacht zal een organisatie niet gauw een netwerkbinding aangaan of deze, als ze er al is, snel willen veranderen of beëindigen. Hetzelfde geldt als inbreng en meerwaarde, c.q. kosten en opbrengsten, niet in evenwicht zijn of niet zo worden beleefd.

- ◆ Synergie betekent dat samenwerking een voordeel oplevert – voor klanten, deelnemende organisaties, financiers of andere belanghebbenden – dat zonder samenwerking niet behaald kan worden. “Met deze vierde karakteristiek”, stellen Breda en Goyvaerts (1997:92), “wordt benadrukt dat de vorming van of het toetreden tot een netwerk het gevolg is van de keuze, de eigen strategie van de organisaties, en dus gestoeld is op een door de organisaties ervaren eigenbelang”.

Netwerkvorming is met deze vier karakteristieken, eerder dan van plannen en bouwen, een proces van zoeken en naar elkaar toe groeien. Breda en Goyvaerts (1997:89) spreken van “een langzaam proces waarin verschillende stappen doorlopen worden: informatie verwerven over andere organisaties, aspecten ervan als waardevol duiden voor de eigen organisatie, inzicht krijgen in de mogelijkheden en problemen van eventuele bindingen, contacten leggen, onderhandelen, vertrouwen winnen, enzovoorts. Het proces dat (eventueel) leidt tot een netwerk is complex (niet enkel langdurig en gefaseerd maar ook vol obstakels en onzekerheden), en deze complexiteit neemt toe naarmate het aantal partijen hoger ligt. Een beeld verwerven van de eventuele synergie met één andere organisatie is één zaak, dezelfde synergie ook bij een derde terugvinden (en een vierde, een vijfde,) is al minder waarschijnlijk”. Grote netwerken, zeker als die betrekking hebben op cruciale bedrijfsaspecten, ontstaan niet ineens maar beginnen met twee, misschien drie partijen die elkaar vinden en experimenteel aan de slag gaan. En ook daarna blijft groei van het netwerk een kwestie van aftasten, voor- en nadelen afwegen, uitproberen. Bovendien kunnen netwerken even gemakkelijk uiteenvallen als ze voor de deelnemers geen functie meer hebben.

Ruimere definities

Andere auteurs zoals Van der Aa en Konijn (2001) hanteren ruimere definities van de term netwerk – er hoeft niet persé iets te gebeuren, als partijen maar iets met elkaar delen – maar introduceren dan tegelijkertijd nieuwe termen, in hun geval de term keten, om daarmee toch de actieve variant te kunnen benoemen. “Netwerken”, schrijven Van der Aa en Konijn (2001:18), “zien wij als conditionele verbanden voor ketens en ketenontwikkeling, maar netwerken hebben een meer vrijblijvend karakter en een losse structuur. Als er in een netwerk afspraken worden gemaakt is dat meestal in de vorm van een samenwerkingsconvenant. Ketens zijn een poging om ordening aan te brengen binnen deze netwerken. Met behulp van ketens kunnen de uitkomsten van netwerken (zoals een toekomstvisie, een beleid of prioriteiten) worden vertaald naar het resultaat- en effectenniveau [...] Omdat het bij ketens gaat om onderling afstemmen van producten en diensten hebben afspraken bij ketens vaak het karakter van leverancierscontracten”.

Suijs (2001) rubriceert de vele definities van de term netwerk in twee categorieën: de ene categorie die de nadruk legt op afhankelijkheidsrelaties in netwerken en daarmee netwerken ruim definieert, de andere

categorie die de nadruk legt op samenwerkingsrelaties en daarmee netwerken eng definieert, zoals Breda en Goyvaerts doen. Suijs' onderscheid lijkt daarmee helder maar is dat allerm minst omdat maar net de vraag is wat onder samenwerking moet worden verstaan. Suijs lost dit op met een model van Warren⁹ die de mate van samenwerking binnen netwerken rubriceert aan de hand van zes continua (zie afbeelding 13) en zodoende komt tot vier ideaaltypische netwerkstructuren: een marktstructuur, een coalitiestructuur, een federatieve structuur en een eenheidsstructuur. De vier structuren representeren een oplopende mate van samenwerking. Een vijfde variant zou fusie zijn maar dan is geen sprake meer van een netwerk.

- ◆ Markt – In een marktstructuur zijn alle organisaties autonoom maar onderhouden zij ook regelmatig contact. Een veel voorkomende vorm in de non-profit sector is de adviesraad waarin organisaties enerzijds overheidsorganen adviseren, anderzijds elkaar op de hoogte houden. De 'beslissingen' die in dit soort overleggen worden genomen hebben geen wezenlijke invloed op de afzonderlijke organisaties.
- ◆ Coalitie – Van een coalitiestructuur is sprake als er overlappende belangen zijn en deze aanleiding geven tot gemeenschappelijke acties, bijvoorbeeld in de vorm van een branchevereniging, een conferentie of een gezamenlijke promotiecampagne. In de non-profit sector blijkt dit onder meer als verschillende organisaties hun aanbod op elkaar afstemmen en dit doorgaans bekrachtigen, aldus Suijs (2001:88), met een samenwerkingsprotocol. "Voorbeelden zijn afspraken over trajectbegeleiding of crisisinterventie, intersectorale samenwerking in de drugspreventie, enzovoorts". Ook hier geldt dat de autonomie van de partijen overeind blijft.
- ◆ Federatie – In samenwerkingsverbanden met een federatieve structuur creëren de partners een gemeenschappelijke activiteit en brengen ze die vaak onder in een separaat bedrijf met een eigen naam zoals een joint venture of een inkoopcombinatie. Ze besturen samen het bedrijf en houden zich aan de afspraken die worden gemaakt, ook als dit gevolgen heeft voor de eigen organisatie. "Deelnemende actoren", zegt Suijs (2001:88), "delegeren een aantal van hun hulp- en machtsbronnen (bijvoorbeeld personeel) naar de gemeenschappelijke entiteit waar ze ook voorwerp van gemeenschappelijke besluitvorming worden".
- ◆ Eenheid – De meest vergaande variant is de eenheidsstructuur waarbij de deelnemende actoren de zeggenschap over de ingebrachte resources volledig weggeven aan de gemeenschappelijke entiteit. Ze blijven wel hun autonomie behouden (op allerlei andere terreinen waar ze niet samenwerken) maar geven die in het samenwerkingsverband nagenoeg volledig uit handen. De samenwerking wordt niet meer vanuit de partners maar vanuit het samenwerkingsverband zelf bestuurd. Het samenwerkingsverband wordt een zelfstandige speler op de markt, naast de partners die het samenwerkingsverband hebben opgericht.

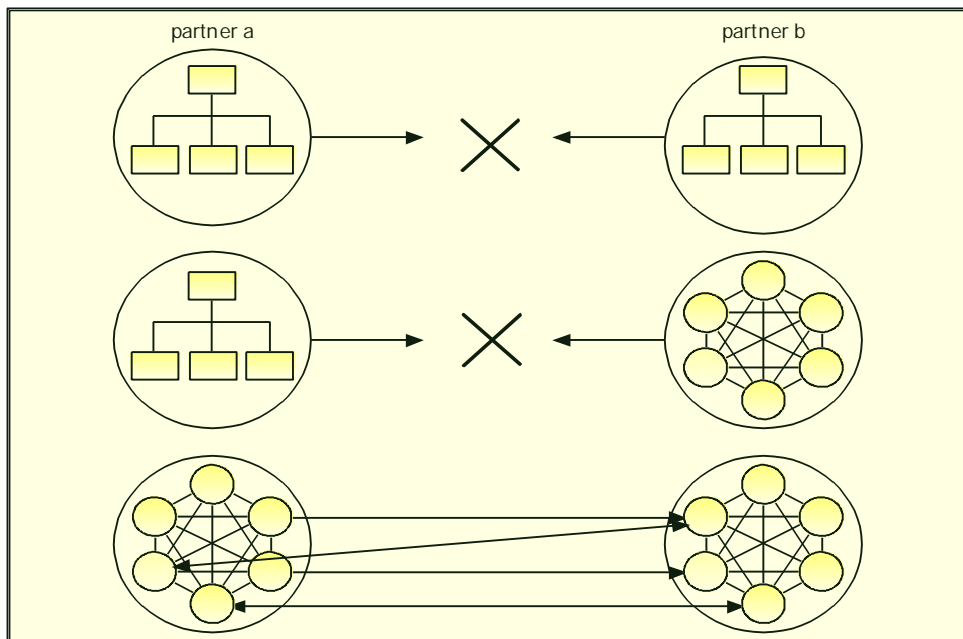
Hoe ver de organisaties gaan met het opgeven van autonomie hangt af, zoals gezegd, van de uitslag van de kosten-batenanalyses die ze doorlopend maken. Op een gegeven moment verandert een samenwerkingsverband of komt het ten einde, ook als de samenwerking ver gaat zoals in Suijs' federatieve en eenheidsstructuren. De Man *cs* (2001:156) en Blom en Jongeleen (2002:93 e.v.) spreken van een levensloop of levenscyclus van samenwerkingsverbanden en doen om die reden de aanbeveling bij de start al af te spreken op welke wijze de samenwerking wordt beëindigd of op welke wijze partijen zich uit de samenwerking kunnen terugtrekken.

Klantgestuurde netwerksamenwerking

Suijs stelt voor de term netwerksamenwerking te reserveren voor de twee laatste vormen van samenwerking, de federatieve structuur en de eenheidsstructuur, en hanteert daarmee dezelfde beperking als Breda en Goyvaerts. Netwerksamenwerking wil dan zeggen dat twee of meer partners nieuwe activiteiten of een deel van hun al bestaande activiteiten samen gaan uitvoeren, hiervoor een gemeenschappelijke entiteit inrichten, hulp- en machtsbronnen in de entiteit inbrengen, en de entiteit gezamenlijk besturen of de besturing volledig aan de entiteit zelf overdragen.

Klantgestuurde netwerksamenwerking kan dan worden gedefinieerd als eenzelfde samenwerkingsverband van verschillende organisaties die activiteiten onderbrengen in een nieuw, gezamenlijk bedrijf en dit bedrijf van meet af aan klantgestuurd opzetten. Klantgestuurd werken en organiseren in een netwerk is dan inderdaad niet anders dan klantgestuurd werken en organiseren in een 'gewoon' bedrijf. Net als bij een gewoon klantgestuurd bedrijf worden de activiteiten van de gemeenschappelijke entiteit georganiseerd in ketens die starten bij de vraag van de externe klant en gaat daarmee deze externe klant het netwerkbedrijf mee sturen. Als sprake is van meerdere processchakels en deze doorlopen in de moederorganisaties (wat meestal het geval zal zijn), verloopt de samenwerking tussen moederorganisaties en netwerkbedrijf even klantgestuurd als tussen netwerkbedrijf en externe klant.

Dit impliceert dat de moederorganisaties hun bedrijfsprocessen op maat afstemmen op het gemeenschappelijk netwerkbedrijf. Het netwerkbedrijf komt er niet alleen bij, maar verandert de bedrijfsprocessen in de moederorganisaties. De nieuwe entiteit is zowel activiteit als klant van de moederorganisaties. De rol van de moederorganisaties is te vergelijken met die van stafdiensten of leidinggevendenden in een gewoon, klantgestuurd bedrijf (zie afbeelding 5 met Land's procesketen) en



Afb. 14 – Geen externe netwerken zonder interne netwerken (bron: De Man cs, 2001, p. 148)

bestaat uit coachen, helpen en steunen. De sturing verschuift zoveel mogelijk naar het operationeel proces in de gemeenschappelijke entiteit (in ultieme vorm helemaal: Suijs' eenheidsstructuur).

Het ligt voor de hand dat moederorganisaties die zelf klantgestuurd opereren of daarnaar onderweg zijn dit gemakkelijker kunnen opbrengen dan positioneel opererende moederorganisaties die intern al moeite hebben om ruimte en bevoegdheden te verlenen aan operationele teams. De Man cs (2001:146-147) gaan, toegespitst op netwerksamenwerking, nog een stap verder en stellen dat bedrijven die zelf niet als netwerk zijn opgezet moeilijk in een netwerk zullen kunnen functioneren. Eerst moet de mindset op orde zijn. "Er moet duidelijkheid bestaan", schrijven de auteurs, "omtrent de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Soms moet aan mensen in de organisaties de autoriteit worden gegeven om de samenwerking op hun eigen manier te managen en hun eigen beslissingen te nemen. Als bedrijven niet als netwerk zijn opgezet zal het moeilijk voor ze zijn in een netwerk te functioneren". Zeker moeilijker zal het zijn "als de partners een hiërarchische structuur hebben in plaats van een netwerkstructuur. Een samenwerkingsverband tussen een traditioneel georganiseerd bedrijf en een netwerkachtig bedrijf zal ook problemen tegenkomen" (zie overzicht 6). De Bruijn en Ten Heuvelhof brengen terecht de nuance aan dat zuivere netwerkbedrijven en zuiver hiërarchische bedrijven niet bestaan. Niettemin blijft van belang welke spelregels de overhand hebben: die van de meer netwerkachtige of die van de meer klassieke bedrijven.

4.2 Best practices

De vraag is nu hoe verschillende organisaties, met inbegrip van de meer traditionele, tot zulke klantgestuurde samenwerkingsverbanden kunnen komen. De uitdaging is driedig: samenwerking realiseren, klantsturing realiseren, en deze twee combineren, met de consequentie dat klantgestuurde samenwerking doorwerkt in de interne bedrijfsprocessen van de eigen organisaties. Verschillende auteurs waaronder De Man cs (2001), Van der Aa en Konijn (2001), Blom en Jongeleen (2002) en Baarsma cs (2003) noemen een reeks best practices. Hieronder volgen de meest genoemde.

- ◆ Elkaar kennen en weten wat de doelen, strategieën en synergievoordelen zijn

Blom en Jongeleen (2002:30 e.v.) noemen als eerste succesfactor het expliciteren van doelstellingen door alle partijen, om te beginnen de eigen doelstellingen van de betrokken organisaties. Welke doelstellingen willen de organisaties zelf, ongeacht de samenwerking, realiseren, welke strategie zetten ze daarvoor in, kunnen andere organisaties daar een bijdrage aan leveren? Met de antwoorden op deze vragen kunnen de organisaties bepalen in welke mate de doelstellingen en strategieën van de potentiële samenwerkingspartners kunnen bijdragen aan de eigen doelstellingen en strategieën.

Cruciaal is vervolgens het bepalen van de wederzijdse, toegevoegde waarde. "De kans op een succesvol partnerschap", stellen Blom en Jongeleen (2002:37), "neemt aanzienlijk toe als voor alle betrokkenen duidelijk is waarom ze samen sterker zijn dan alleen". Maar al te vaak komt het voor, aldus de auteurs, dat samenwerkingsverbanden dreigen te mislukken en partners op het laatste moment, achteraf, naarstig gaan "bedenken wat ook alweer de redenen waren om met de ander in zee te gaan".

Toegevoegde waarde kan te maken hebben met van alles: extra waarde voor de klant (de Gazelle), een slimmere distributie, lagere productiekosten, verwerving van knowhow, enzovoorts. Kritisch toetsen kan geen kwaad. Blom en Jongeleen (2002:38) waarschuwen terecht dat toegevoegde waarde niet altijd is wat het lijkt. Alleen complementariteit, bijvoorbeeld een distributiekanaal van de ene partij dat aansluit op een procesketen van de andere, betekent nog geen toegevoegde waarde. Die komt er pas als daardoor de distributiekraft toeneemt of als de eigen distributiekanaalen overbodig worden. Whiteley en Hesson's

convergentiematrix (afbeelding 2), zeg maar het fundament onder de Gazelle-metafoor, kan een bruikbaar instrument zijn om dit soort keuzes uit te werken.

Van der Aa en Konijn (2001:98) zeggen hetzelfde als zij benadrukken dat pogingen tot samenwerking zonder toegevoegde waarde, wederzijds commitment en onderlinge afhankelijkheid, weinig kans van slagen hebben. Echte samenwerking komt er alleen als er ook echte afhankelijkheid bestaat, wat in feite neerkomt op het uitgangspunt van Breda en Goyvaerts dat samenwerking alleen serieus kan zijn als deze slaat op de "centrale aspecten van de werking" van de deelnemende organisaties. Als bij de deelnemende organisaties intern niets van de samenwerking te merken is heeft deze weinig om het lijf. Samenwerking moet zin hebben, dus consequenties hebben voor de organisaties zelf, en dit moet voor alle betrokkenen glashelder zijn. Iedereen, van hoog tot laag, moet nut en doel van de samenwerking onderschrijven. Hoe meer mensen in de organisaties dit doen, hoe beter de samenwerking uit de verf zal komen.

Het beste lukt dit als medewerkers daadwerkelijk in het samenwerkingsverband worden ingezet omdat dan de samenwerking echt betekenis voor hen krijgt. Samenwerking die beperkt blijft tot een enkele persoon, bijvoorbeeld een netwerkmanager, kan gaan lijden aan het soort afschuifgedrag dat accountmanagers veel meemaken: de klant is de verantwoordelijkheid van de accountmanager, het netwerk die van de netwerkmanager, de rest blijft gewoon zijn werk doen. Daarnaast stellen Blom en Jongeleen (2002:61) terecht dat goede doelstellingen "al bijna vanzelf" een basis vormen voor een goed draagvlak. Als een samenwerking, in de woorden van Bakker (2003:51), "goed voelt" zullen medewerkers en leidinggevenden zich er beter voor inzetten dan wanneer dat niet het geval is.

In de non-profit sector wordt synergievoordeel vaak gezocht in afstemming van diensten op de vragen van klanten, maar komt het initiatief tot samenwerking meestal niet van de non-profit organisaties zelf maar van overheidsinstanties die versnippering tegen willen gaan. "Cliënten", schrijven Van der Aa en Konijn (2001:17), "hebben vaak te maken met meerdere instanties of professionals die hun activiteiten en werkprocessen niet op elkaar hebben afgestemd. Daardoor kunnen activiteiten dubbel of juist helemaal niet worden uitgevoerd of strijdig met elkaar zijn. Het resultaat is inefficiëntie en ineffectiviteit".

kenmerken oude denken	kenmerken nieuwe denken
<input type="checkbox"/> beleidsdoelen	<input type="checkbox"/> ketendoelen
<input type="checkbox"/> denken vanuit taken	<input type="checkbox"/> denken vanuit cliënt
<input type="checkbox"/> denken in organisaties	<input type="checkbox"/> denken in ketens
<input type="checkbox"/> instellingen zijn de schakels	<input type="checkbox"/> primair proces bepaalt schakels
<input type="checkbox"/> productoriëntatie vanuit intern aanbod	<input type="checkbox"/> productoriëntatie vanuit de vraag en interfaces in de keten
<input type="checkbox"/> informatiebeheer intern	<input type="checkbox"/> traject-, keten- en beleidsinformatie
<input type="checkbox"/> algemene afspraken via directie, informele contacten via werkvloer	<input type="checkbox"/> vervlechting door functionele afspraken op meerdere niveaus
<input type="checkbox"/> discussie over rollen	<input type="checkbox"/> bewijs geven van meerwaarde

Overzicht 6 – Oud denken in organisaties, nieuw denken in ketens (bron:Van der Aa en Konijn, 2001:122)

Tegen deze achtergrond is het niet vreemd dat overheidsorganisaties betere samenwerking nastreven, maar wel vreemd op het eerste gezicht dat dit vaak mislukt. Afstemmen van doelen en strategieën, zoals hierboven genoemd, is pas mogelijk als de bij een samenwerkingsverband betrokken organisaties doelgericht opereren en als de doelen van de organisaties en de doelen van het samenwerkingsverband in elkaars verlengde liggen. Aan beide voorwaarden wordt zelden voldaan. Legio organisaties, leerden De Caluwé en Vermaak's irrationaliteiten, opereren in theorie misschien doelgericht maar vertalen dit lang niet altijd in feitelijke activiteiten die nodig zijn om de doelen daadwerkelijk te realiseren. Het alledaags gedrag van organisatie, teams en medewerkers draait vooral om gangbare routines en kostenbeheersing, c.q. de continuïteit van wat er is. Bovendien ontstaan gezamenlijke doelen volgens Suijs (2001:87) "meestal pas binnen de evolutie van een samenwerkingsverband, zelden aan de start". Sterker nog, schrijft Gomes-Casseres (1999:18), als bij het begin alle doelen helder zouden zijn zou samenwerking niet nodig zijn maar kan worden volstaan met "een eenvoudige inkooporder of een juridisch contract".

De overheidsdoelstellingen van de andere kant, stelt onder meer Godfroj (1992:372), zijn meestal "abstracte overkoepelende doeleinden" die door de tijd heen doorgaans niet veranderen of concreter worden, naar geloven kunnen worden geïnterpreteerd en zelden aanleiding geven tot verandering in organisatiegedrag. Als daar ook nog eens incentives aan worden verbonden – partijen worden beloond als ze meedoen aan 'samenwerking', om het even wat hun bijdrage is (Godfroj's traditionele netwerken op basis van vertegenwoordiging) – is de kans groot dat organisaties gaan participeren op grond van oneigenlijke motieven, zonder een serieuze bijdrage te willen leveren. Netwerken op zo'n onvruchtbare bodem komen niet verder dan Suijs' coalitiestructuur en vaak niet eens dat. Dergelijke 'netwerken' komen en gaan, organisaties blijven (wat ze waren).

Terecht stellen daarom Breda en Goyvaerts (1997:95) en Van der Aa en Konijn (2001:101) dat netwerken veel meer kans maken als de motivatie om samen te werken intrinsiek is, van binnenuit komt, en als de organisaties zelf doelgericht opereren en gezamenlijk, al werkende, uit hun wederzijdse doelstellingen synergievoordeel distilleren. De organisaties zullen elkaars potentiële inbreng zelf moeten beoordelen en aldus bepalen met wie ze wel en niet tot vruchtbare samenwerking denken te komen. Wat telt, zei Godfroj al, is niet de vertegenwoordiging in een netwerk maar het proces, de daadwerkelijke bijdrage aan het eindresultaat. Breda en Goyvaerts lieten zien dat de beoordeling van deze bijdrage geen statisch gegeven is maar voortdurend door de organisaties wordt geëvalueerd en dus verandert.

◆ Openheid en vertrouwen

Uitwisselen van doelstellingen en strategieën lukt alleen als organisaties open naar elkaar zijn. Verschillende auteurs waaronder Van Wijngaarden (2001), De Man cs (2001) en Baarsma cs (2003) noemen vertrouwen als motor voor samenwerking. Wederzijds vertrouwen is niet direct maakbaar maar kan wel worden bevorderd door open en eerlijke communicatie, onderlinge hulp en de bereidheid om de samenwerking aan te passen als een partner daar om vraagt.

Van Wijngaarden (2001:2) noemt als voorbeeld het netwerk van ASML waarin de mensen elkaar voortdurend informeren, ook bereid zijn gevoelige informatie te delen, en hun vertrouwen daadwerkelijk tonen. "Een mondelinge toezegging van de ander kan bijvoorbeeld voldoende zijn om te investeren [...] Organisaties die weinig vertrouwen in elkaar hebben zijn hiertoe nauwelijks in staat. Men is bang dat de ander misbruik maakt van informatie, neemt pas actie na een schriftelijke bevestiging en is weinig bereid tot aanpassingen of verbeteringen in de relatie".

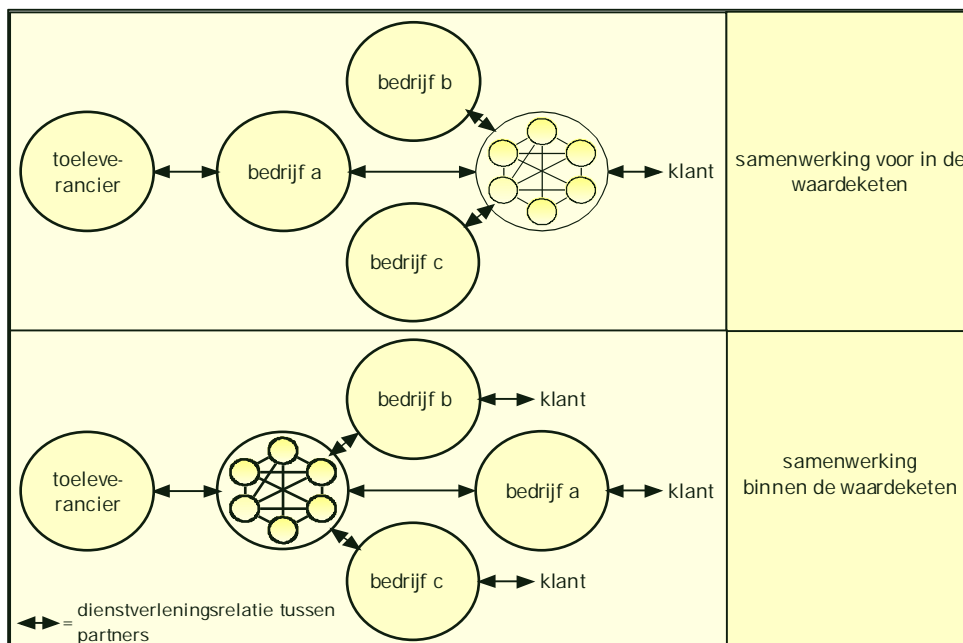
De Man cs (2001:153) wijzen op het in hun ogen essentiële belang van goede persoonlijke relaties tussen de partners in het netwerk. "Open en eerlijke communicatie, geregelde evaluaties en het opbouwen van de juiste teams aan beide kanten van de samenwerking zijn hierbij van groot belang. Soms bestaat er een goede persoonlijke band voordat het samenwerkingsverband wordt gesloten. In andere gevallen moeten de partners er hard voor werken om goede relaties op persoonlijk niveau te bereiken".

Een risico in beginnende samenwerkingsverbanden noemen Majij en Straetmans (2001:72) de prille verliefdheid die de organisaties ertoe brengt conflicten uit de weg gaan terwijl het beter is ze meteen aan te pakken. "Het is belangrijk", schrijven zij, "om geen roze bril op te zetten in de verwachting dat alles wel goed zal komen, maar bewust op zoek te gaan naar mogelijke problemen en bronnen van conflict. Omdat allianties-in-woording vaak het karakter hebben van prille liefde is dit niet vanzelfsprekend. Vaak is de neiging om 'hete aardappels' naar voren te schuiven groot". Een relatie die geen ratio aan kan houdt niet lang stand.

Baarsma cs (2003:39) doen de suggestie om bij omvangrijke en lastige projecten eerst ervaring op te doen met een aantal kleine projecten "waardoor men elkaar beter leert kennen en inziet dat samenwerking nuttig is". Naarmate de partijen elkaar beter kennen zullen ze meer met elkaar durven en neemt het vertrouwen toe. Een goede stimulans en indicator tegelijkertijd, schrijven May en Straetmans (2001:74), is "het toewijzen van de beste mensen die men in huis heeft"

◆ De klant centraal

Bij netwerken die klantsturing beogen ligt het voor de hand deze van meet af aan klantgestuurd te organiseren (gaan doen zoals je wilt zijn, zoals Wierdsma en Swieringa leerden). Hierbij zijn dezelfde best practices van toepassing als bij 'gewoon' klantgestuurd organiseren: (1) kiezen voor de klant die het samenwer-



Afb. 15 – Variatie op Land (p. 32) en De Man cs (p. 70): samenwerken voor- en binnenin de waardeketen

kingsverband het beste kan bedienen, (2) monitoren van de vraag en de tevredenheid van de klanten van het samenwerkingsverband en hierop afstemmen van producten en processen, (3) werken vanuit klantenteams die beschikken over handelingsruimte en bovendien kunnen rekenen op klantgestuurde ondersteuning van achterliggende schakels, (4) betrokkenheid bij de klant en daardoor beter dan de klant weten wat hij wenst en hem kunnen verrassen, en (5) dienend leiderschap dat medewerkers helpt verantwoordelijkheid te nemen en hiervan te leren.

Is interne samenwerking binnen op zichzelf staande organisaties al een belangrijke faalfactor als het aankomt op klantsturing, in samenwerkingsverbanden zal dat nog sterker het geval zijn omdat de moederorganisaties het samenwerkingsverband niet à priori als een klant zullen beschouwen maar eerder als vooruitgeschoven post ten dienste van de eigen organisatie. De combinatie van enerzijds een voortdurende kosten-batenanalyse die moet leren of het samenwerkingsverband nog rendabel is voor de eigen organisatie, anderzijds de uitdaging het samenwerkingsverband zelf als klant te bezien, als deel van de eigen organisatie, lijkt paradoxaal maar is wel de realiteit die samenwerkende organisaties onder ogen moeten zien¹⁰.

Samenwerkingsverbanden waaraan organisaties deelnemen die zelf niet klantgestuurd opereren zullen, zoals De Man stelde, de nodige fricties kennen, als ze al uit de verf komen. Het ligt niet erg voor de hand, vooropgesteld dat er een gedegen vergelijking en afstemming van wederzijdse doelstellingen en strategieën plaatsvindt, dat dergelijke samenwerkingsverbanden snel zullen ontstaan, laat staan actief worden.

◆ **Managen van de samenwerking**

Vertrouwen over en weer wil niet zeggen dat een samenwerkingsverband niet hoeft te worden geleid of bestuurd, alleen is managen en besturen van een samenwerkingsverband iets anders dan managen en besturen van een traditionele organisatie en lijkt het veel op managen van klantgestuurde organisatie. Feitelijk functioneert een klantgestuurde organisatie vanuit zichzelf al als een netwerk van zelfsturende teams die transactioneel, in ketens van op elkaar aansluitende en waarde toevoegende activiteiten, diensten en producten op maat afstemmen op de vragen van individuele klanten. Op dezelfde manier kan een gezamenlijke entiteit in een netwerk worden beschouwd als een zelfsturende schakel in het voortbrengingsproces die afspraken maakt met klanten en toeleveranciers, waarbij de moederorganisaties al naar gelang de positionering van het samenwerkingsverband in de waardeketen als klant of als toeleverancier kunnen fungeren (zie afbeelding 15).

Management van samenwerkingsverbanden is daarmee niet alleen een zaak van bestuurders en managers, maar van alle bij samenwerking betrokken medewerkers en organisaties. Breda en Goyvaerts wezen er al op dat samenwerking een kwestie is van veel overleg, afstemming en consensus. Traditionele vormen van management op basis van instructie en rapportage zijn, behalve dat ze naar binnen gericht en daarom onwenselijk zijn, ook van weinig waarde omdat managers nauwelijks direct toezicht kunnen uitoefenen op de processen in elkaars organisaties of op elkaars medewerkers. Dit toch proberen doet afbreuk aan de zelfstandigheid van de medewerkers en aan de responsiviteit van het samenwerkingsverband: hoe meer command en control, hoe minder er genetwerkt wordt, hoe minder variëteit het netwerk aan kan en hoe minder de samenwerking oplevert voor de klanten”.

Netwerksamenwerking draait om zelfwerkzaamheid, resultaat en eigen verantwoordelijkheid, het vermogen om – zoals Van der Aa en Konijn (2001:99) dit uitdrukken – dingen juist niet samen te doen, “een taak niet samen uit te voeren, een beslissing niet samen te nemen, maar dit aan de ander over te

laten vanuit het vertrouwen dat die professioneel en adequaat zal handelen". Voor een deel komt besturen van netwerken dan toch neer op durven en vertrouwen. Evenals overstappen op klantsturing doet ook samenwerking tussen organisaties een beroep op het vermogen om te kunnen loslaten, kunnen leiden en werken zonder te beschikken over een voorspelbare toekomst, en medewerkers in staat kunnen stellen contacten te onderhouden en zaken te doen zonder dat vooraf van hogerhand te regisseren.

In de kern, stellen Wierdsma en Swieringa (2001:141), is een netwerk het tegenovergestelde van de klassieke piramide. "Als je kijkt met het beeld van een piramide in het achterhoofd zijn regels voorschriften van hoger geplaatsten waaraan je moet gehoorzamen. Inzichten zijn theorieën die je je zo snel mogelijk eigen moet zien te maken wil je hogerop komen; en principes zijn uitgangspunten die je hooguit in de toiletten of in de kroeg ter discussie stelt. Kijk je met de ogen van een netwerk, dan worden regels begrepen als afspraken waaraan je je houdt zolang niemand andere voorstelt. Inzichten zijn in dat geval stof voor discussie, debat en onderhandeling, en dus een bron van vernieuwing. Principes bepalen in welke mate je je wilt laten binden en boeien door deze organisatie".

Vertrouwen, en daarmee ook bestuurskracht, wordt in een netwerk opgebouwd door het nakomen van afspraken, frequent toetsen van verwachtingen en voortdurend communiceren over doelstellingen, voortgang en resultaten. Gegeven het fundament van de samenwerking – de toegevoegde waarde die dit oplevert voor de klant – ligt het voor de hand dat deze waarde regelmatig of doorlopend gemeten wordt en samenwerkende medewerkers en organisaties hieraan sturing ontlene¹¹. Hetzelfde geldt voor de waardetoevoeging door achterliggende schakels. Blom en Jongeleen (2002:103) doen de suggestie deze prestaties vast te leggen in service level agreements waarin staat welke diensten in verband met de samenwerking worden geleverd en wie dat doet. "Als het goed is zijn de afspraken daarin zo concreet gemaakt dat sturen op resultaten mogelijk is". Van der Aa en Konijn (2001:102) noemen resultaatgericht werken in samenwerkingsverbanden "een must".

Nauwkeurig omschrijven van doelen, prestaties en resultaten maakt het mogelijk de samenwerking zakelijk te evalueren en hiervan gezamenlijk te leren. De Man cs (2001:153) adviseren dit geregeld, expliciet, open en kritisch te doen. "Een open evaluatie kan misverstanden tussen de partners voorkomen of oplossen en helpt ook bij het aangaan van gezonde relaties. De evaluatie moet niet worden beperkt tot de inhoud van de samenwerking maar moet zich ook uitstrekken tot de relatieaspecten. Door zo'n evaluatie kunnen organisaties leren van de samenwerking en alliantievaardigheid opbouwen".

Regelmaat – vaste routines in de communicatie over en weer – biedt tevens de gelegenheid onrealistische verwachtingen tijdig te temperen en zo teleurstellingen te voorkomen. "Zeker aan het begin van een samenwerking", schrijven De Man cs, (2001:149) "zijn de verwachtingen vaak onrealistisch hoog. Wanneer de relatie eenmaal in gang is gezet kunnen teleurstellingen optreden die het voortbestaan van de samenwerking in gevaar brengen". Om dezelfde reden pleiten De Man cs (2001:149) voor een gedetailleerde planning en duidelijke procedures.

Een cruciale rol in de voortdurende afstemming over en weer spelen de wat Van Wijngaarden sleutelpersonen noemt en Van der Aa en Konijn ketenregisseurs. "Als twee organisaties elkaar vertrouwen", zegt Van Wijngaarden (2001:4), "zullen de meeste mensen uit deze organisaties geneigd zijn elkaar te vertrouwen. Aan dit collectieve vertrouwen blijkt het vertrouwen tussen enkele individuele personen ten grondslag te liggen. Elke partnerrelatie kent zijn eigen sleutelpersonen waarvan het gedrag bepalend is voor het vertrouwen tussen de bedrijven: een directeur, een accountmanager, een inkoop-

manager, etc. Deze sleutelpersonen kennen elkaar doorgaans al een lange tijd. De persoonlijke relatie tussen deze mensen is een niet te onderschatten factor”.

De belangrijkste functies van de sleutelpersonen zijn die van informant en cultuurdrager. Als informant zijn ze de voornaamste informatiebronnen voor de samenwerkingspartners en zorgen ze dat deze altijd goed op de hoogte zijn over actuele ontwikkelingen, weten ze ook de juiste nuances aan te brengen en denken ze pro-actief met de ander mee. Als cultuurdrager vertegenwoordigen ze het samenwerkingsverband in de eigen organisatie en dragen ze binnen de eigen organisatie consequent hun visie op de relatie met de andere partij uit. Hoe effectief de sleutelpersonen zijn blijkt volgens Van Wijngaarden “uit de wijze waarop gebeurtenissen in de relatie worden uitgelegd. Is er weinig contact, dan mist men informatie over de andere partij en spreekt men bijvoorbeeld over een hardere opstelling van de ander. Partners met veel contact daarentegen betitelen ditzelfde gedrag als een professionele houding”.

Van der Aa en Konijn (2001:92) noemen behalve de rollen van informant en cultuurdrager ook die van initiator, aanjager en smeerolie in het samenwerkingsverband. Ketenregisseurs – dat zijn er altijd meer dan één en ze worden nooit benoemd maar gaan die ‘rol’ vanzelf vervullen –verschaffen “de partijen die betrokken zijn (inclusief beslissers) inzicht en overzicht en zijn voortdurend op zoek naar kansen voor samenwerking of verbetering van de samenwerking”.

Zonder te beschikken over een formele positie of dwangmiddelen zorgen zij ervoor dat over en weer medewerkers, leidinggevend en bestuurders van de betrokken organisaties, via vergadercircuits, platforms of stuurgroepen, met elkaar communiceren en vrijwillig “samenhangend gedrag gaan vertonen”. “Ketenregisseurs werken vooral op basis van communicatie, gezag, vertrouwen en visie”, schrijven Van der Aa en Konijn (2001:94), “ze zijn primair gericht op het leggen van verbindingen waardoor samenwerking gestalte krijgt en eigen verantwoordelijkheid wordt genomen”.

◆ Hanteren van verschillen

Goede samenwerking staat of valt met de mensen die er uitvoering aan geven en die elkaar moeten vinden en verstaan. Dat is gezien de vaak grote verschillen tussen organisaties eerder niet dan wel vanzelfsprekend. Organisaties kunnen verschillen in de manier waarop ze tot besluiten komen, het actorschap dat de medewerkers in hun werk laten zien, het respect dat men intern voor elkaar en voor klanten heeft, de mate van overeenstemming tussen organisatiebeleid en alledaagse praktijk, noem maar op. Veel auteurs wijzen om die reden op het belang van een goede partnerselectie, niet alleen in termen van synergie maar ook bezien vanuit kwaliteit en bedrijfscultuur. Hoe meer twee of meer bedrijven op elkaar lijken, hoe kleiner de kans dat ze elkaar onaangenaam verrassen en hoe gemakkelijker de samenwerking zal verlopen. Topmanagers zien, zegt Gomes-Casseres (1999:21), “culturele chemie vaak als een hinderlijk detail” maar in driekwart van de gevallen waarin samenwerking mislukt wijten ze dat achteraf aan de “incompatibiliteit tussen organisatieculturen of persoonlijkheden”¹².

Hoewel in woonzorgzones de partners elkaar niet echt uitkiezen en er dus van partnerselectie nauwelijks sprake is – de samenwerkingsverbanden komen vaak geografisch tot stand op grond van historische taakverdelingen tussen wonen, welzijn en zorg – kunnen cultuuraspecten en andere organiseerprincipes wel degelijk verschil maken..

Bedrijven die slecht bij elkaar passen, lijkt een logische conclusie, kunnen beter niet samenwerken of zullen zich aan elkaar moeten aanpassen. Anderzijds echter kunnen die bedrijven juist veel van elkaar

leren zolang ze, aldus De Man cs (2001:154), de verschillen maar respecteren. In termen van Wierdsma en Swieringa: (2002:138-139): "Om samen te kunnen werken hoeven de betrokkenen het over een heleboel dingen niet eens te zijn. Je hoeft niet elkaars opvattingen te delen over het leven na de dood om samen een brug te kunnen bouwen. De wil om samen te werken en het inzicht dat je elkaar nodig hebt zijn voldoende om bij het handelen verschillen hanteerbaar te maken. De uitdaging is je aan elkaar aan te passen in functie van het handelen".

Verschillende auteurs wijzen erop dat dit aanpassen niet vanzelf gaat en in belangrijke mate afhangt van de personen die de samenwerking vormgeven en uitvoeren. Niet zelden zijn dat, zeker in de beginfase, de hoogsten in rang terwijl het maar de vraag is, stelt onder meer Jagersma (2002:2), of een bestuursvoorzitter in deze processen de juiste talenten inbrengt. "Zijn ('competitieve') vaardigheden", schrijft hij, "die het resultaat zijn van de op survival of the fittest gebaseerde ratrace naar de hoogste regionen, staan vaak haaks op de benodigde ('coöperatieve') aardigheden, te weten diplomatieke vaardigheden en teamaardigheden om van de vaak lastige en complexe onderhandelingen een succes te maken".

Van der Aa en Konijn (2001:98) onderstrepen terecht dat, als het om de klant gaat, de medewerkers op de werkvloer en hun direct leidinggevenden vaak het best in staat zijn om synergievoordelen te duiden en praktisch hanteerbaar te maken. Waarschijnlijk, aldus de auteurs, "omdat de werkvloer heel direct wordt geconfronteerd met de knelpunten voor klanten. Dit leidt tot een urgentiegevoel dat aanzet tot veranderingen".

De medewerkers die de contacten met klanten onderhouden weten uit ervaring op welke wijze de organisatiegrenzen hinderlijk uitpakken in de samenwerking met collega's over die grenzen heen of deze, als de hogere echelons bijvoorbeeld in onmin verkeren, zelfs onmogelijk kunnen maken. Georganiseerde samenwerking, die de alledaagse fricties kan wegnemen die voortvloeien uit het feit dat organisaties verkokerd opereren en zodoende leidt tot een betere klantervaring, zullen de meeste medewerkers op de werkvloer alleen maar toejuichen.

Terzijde merkt Gomes-Casseres (1999:18) op dat de hoogsten in de rang juist in de vervolgfase, als de samenwerking verder opgetuigd wordt, verdere doelen worden bepaald (wat in het begin vaak niet kan, zie Suijs) en de vervlechting van activiteiten toeneemt, de hoogsten in rang des te meer nodig zijn om deze processen te faciliteren en met visie en daadkracht bij te staan. Juist dan echter laten ze vaak verstek gaan omdat ze, aldus Gomes-Casseres, "zich vaak op nieuwe vrijages storten zodra de deal is gesloten".

Behalve in 'karakter' kunnen organisaties ook van elkaar verschillen in wensen en belangen. De ene organisatie wil sneller dan de andere activiteiten inbrengen in het samenwerkingsverband of wil een sterke binding met het netwerk terwijl een andere partij juist een wat zwakkere binding zoekt. Voor dit soort verschillen geldt hetzelfde: door verschillende snelheden en zowel sterke als zwakke bindingen te faciliteren kan het samenwerkingsverband, stellen De Man cs (2001:154), "op flexibele wijze aan verschillende wensen van verschillende partners voldoen".

Ook De Bruijn en Ten Heuvelhof (1999:57) wijzen hierop. Vanuit en "utilitaire connotatie" ligt het voor de hand relaties die niet direct en expliciet waarde toevoegen te verbreken en "vooral strong ties in functionele zin te ontwikkelen". Op langere termijn echter, als zich andere kansen en problemen voordoen, kunnen de weak ties van groot belang blijken te zijn voor de positie van een actor in een netwerk. De aantrekkingskracht van een netwerk, bleek al eerder, heeft alles te maken met de mate waarin een netwerk

organisaties kan helpen hun problemen op te lossen of een voordeel te behalen dat voor een op zichzelf staande organisatie onbereikbaar is, niet alleen op een gegeven moment maar ook voor de toekomst. Hoe flexibeler een netwerk opereert, hoe meer partijen baat kunnen hebben bij deelname.

◆ Netwerken is veranderen

Als netwerken zich toeleggen op waardetoevoeging (richting klant) en de deelnemende organisaties zich daarop gaan instellen kan het niet anders dan dat die organisaties gaan veranderen: in strategie, in portfolio, in manier van werken, in gedrag van medewerkers, noem maar op. Serieus klantgestuurd samenwerken zonder zelf te veranderen is onmogelijk. Samenwerkende organisaties zullen hun eigen en gezamenlijke doelen en strategieën moeten stroomlijnen zodat ze elkaar wederzijds versterken. Voorzover ze dat nog niet doen zullen ze doelgericht moeten gaan werken: plannen, uitvoeren, meten en leren, en dat voor elke schakel apart want elke schakel bestuurt zichzelf, leerden Ardon en Land (zie p. 24-27).

De eigen activiteiten die de organisaties ondernemen en de activiteiten die ze gezamenlijk ondernemen in het samenwerkingsverband zullen ze in ketens moeten gaan afstemmen op de vragen van klanten. Dit wil zeggen: eerst samen met de klant de vraag in beeld brengen, dan samen met de klant het aanbod afspreken dat daar het beste bij past. Dit betekent afstemmen van aanbod en productieproces op de vraag van de klant in plaats van andersom wat de traditie is. Dit kan vergaande consequenties hebben zoals verruiming van openingstijden, samenwerking met concurrenten (als die een andere of betere fietsbel maken), afstoten of herverkavelen van afdelingen of business units, of samenvoegen van activiteiten in bijvoorbeeld gezamenlijke klantenteams. Wierdsma en Swieringa (2002:145) noemen het voorbeeld van ketenmanagement waarbij “vanuit het verkooppunt de activiteiten in de hele keten worden gecoördineerd”.

Medewerkers van verschillende bedrijfsculturele achtergronden zullen samen activiteiten moeten uitvoeren, met vallen en opstaan leren reflecteren op elkaars werk en zodoende een nieuwe, eigen netwerkidentiteit vormen met eigen regels, inzichten en principes, wetende dat deze nieuwe identiteit niet voor de eeuwigheid is maar ten einde komt zodra de samenwerking meer gaat kosten dan deze oplevert of de samenstelling van het samenwerkingsverband verandert omdat er partners toetreden of afhaken.

Organisaties die gewend zijn traditioneel te sturen en te werken zullen, als ze al in staat zijn mee te komen in netwerkachtige samenwerkingsverbanden, moeten leren te delegeren, control uit handen te geven en te vertrouwen op de deskundigheid en het verantwoordelijkheidsgevoel van de partners. Medewerkers zullen, als ze dit van huis uit niet gewend zijn, moeten leren verantwoordelijkheid te nemen voor de dienstverlening aan hun klanten, actorschap aan de dag te leggen en samen met collega's van de andere organisaties sturing te nemen over de eigen activiteiten. Is dit binnen op zichzelf staande organisaties al een hele toer, in samenwerkende organisaties kan dit nog veel meer het geval zijn omdat er minder toezicht en meer ontsnappingsmogelijkheden zijn, althans, in eerste aanleg want vrijblijvendheid komt in een netwerk snel voor de val: als de bijdrage van een partij niet voldoet kan dit voor de andere partijen aanleiding zijn voor een hernieuwde kosten-batenafweging.

Tegelijkertijd is duidelijk dat in netwerken niets moet en netwerken bij uitstek niet maakbaar zijn. Netwerken ontstaan en evolueren, zoals Suijs dat uitdrukte, net zo snel en net zo ver in elkaar grijpend als de betrokken partijen dat zelf willen. Samenwerken en dus veranderen in netwerken is een proces dat al werkende vorm krijgt, in vrijwilligheid wordt aangegaan en geen vast begin- of eindpunt kent maar permanent voortduurt, zolang tenminste de verschillende partijen daar voordeel in zien. Lineaire progressie, een weg die alleen maar vooruit gaat, is in netwerksamenwerking lang niet altijd

vanzelfsprekend, eerder het tegendeel. Netwerken zijn typisch voorbeelden van de onzekerheid en veranderlijkheid die horen bij wat Wierdsma de broosheid en onvoorspelbaarheid van het leven noemde.

Aangenomen mag worden dat voor de veranderingen die samenwerking met zich meebrengt dezelfde best practices gelden als voor 'gewone' complexe organisatieveranderingen. Ook in samenwerkingsverbanden zal het niet helpen om via blauwdrukbenaderingen, als de deelnemende organisaties het daar al over eens kunnen worden, houding of gedrag van medewerkers of complete organisaties te regisseren of te veranderen. Stappenplannen, met een voorspelbare uitkomst, zijn van nul en generlei waarde.

Veranderen in netwerken is daarmee bij uitstek trekken: samen een richting bepalen en als collectief – met alle betrokkenen samen, van hoog tot laag – stap na stap reflecteren en de volgende stap bepalen. Leidinggevenden, ongeacht van welke van de deelnemende organisaties ze afkomstig zijn, zullen van teams en medewerkers moeten eisen individueel en gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor hun klanten, te leren samenwerken en transparant te communiceren over inspanningen en resultaten, over de grenzen van de organisaties heen. Ook of juist in samenwerkingsverbanden is het nodig (anders lukt het samenwerken niet) dat leidinggevenden durven loslaten en een veilig klimaat creëren waarin medewerkers van divers pluimage niet bang zijn samen initiatieven te nemen en te reflecteren op ervaringen. Ook voor samenwerkingsverbanden geldt dat feedback, van klanten, medewerkers en leidinggevenden, een essentiële schakel is in het op gang brengen en houden van een leercyclus die moet leiden tot voortdurende resultaatverbeteringen, zolang de deelnemende organisaties en de klanten die als zodanig ervaren (samenwerking is geen doel op zichzelf).

De enige eerlijke boodschap over veranderen en samenwerken is die van (naast andere auteurs) Wierdsma en Swieringa: gaan doen zoals je wilt zijn. Organisaties die echt willen samenwerken vinden vanzelf een weg om dat te doen. Er zijn maar drie vragen die ze daarvoor moeten beantwoorden: of ze elkaar goed begrijpen, of ze brood zien in samenwerking, en of ze dan ook echt samen wat gaan doen. Begrip, relatie, actie. De rest komt daarna en is vooral, zoals De Man cs, Van der Aa en Konijn en andere auteurs dat noemen, een kwestie van ergens, klein beginnen, de ene ervaring na de andere opstapelen en zodoende gestaag opbouwen van bekendheid en goede relaties over en weer. Zo groeit vertrouwen, eerst tussen losse individuen, waarna zich gaandeweg een web ontwikkelt met steeds meer knooppunten en steeds meer interne variëteit.

4.3 Conclusies

Terugkomend op de vraagstelling – of organisaties door georganiseerd samen te werken meer waarde voor klanten kunnen realiseren dan de medewerkers van de organisaties 'ongeorganiseerd' al doen – is de conclusie dat dit inderdaad het geval is. Netwerken kunnen, als ze klantgestuurd zijn opgezet – in ketens die beginnen bij de vraag van de klant – grenzen tussen organisaties overbruggen die in ongeorganiseerde samenwerking vaak barrières opleveren. Deze barrières zijn te vergelijken met de barrières die er binnen positioneel werkende organisaties bestaan tussen de verschillende afdelingen of kokers, of tussen lijn en staf, en worden gekenmerkt door grensgevechten en afschuifgedrag met navenant negatieve gevolgen voor de dienstverlening aan klanten. Onderlinge reflectie, leren van elkaars ervaringen en daardoor beter worden komt in ongeorganiseerde samenwerking weinig voor en al helemaal niet in de vorm van bewuste, collectieve leercycli.

Bovendien kunnen organisaties door wederzijdse afstemming van activiteiten in bijvoorbeeld gemeenschappelijke frontoffices hun aanbod verbreden en aldus beantwoorden aan meer en meer uiteenlopende vragen van klanten. Ook kunnen de organisaties samen, door elk het beste te bieden dat ze in huis hebben, meer kwaliteit aan klanten bieden en deze kwaliteit aan de hand van feedback van gemeenschappelijke klanten voortdurend verbeteren. Een fietsbel, in de Gazelle-metafoor, krijgt meer waarde voor een klant als er een fiets aan vastzit, die bel de beste bel is die er te krijgen is en dit ook voor alle andere onderdelen aan de fiets geldt. Wat het beste is maakt bovendien de klant uit (kwaliteit is pas kwaliteit als de klant dat vindt) wat betekent dat één type fietsbel niet volstaat. Klantgestuurde netwerken zijn juist door hun netwerkarakter in staat externe variëteit hanteerbaar te maken en te beantwoorden aan uiteenlopende vragen van klanten.

Netwerken die klantgestuurd opereren werken op dezelfde manier als op zichzelf staande organisaties die klantgestuurd opereren. In de kern immers bestaan die uit netwerken van zelfsturende teams die in aansluitende schakels bijdragen aan de waarde die wordt geleverd aan de klant. In klantgestuurde samenwerkingsverbanden gelden dezelfde best practices. Ze kiezen voor de klant die ze het beste kunnen bedienen, scannen voortdurend de vraag van die klanten en stemmen in interactie met de klanten het aanbod af. Ze doen dat in zelfsturende teams die klantgestuurd worden ondersteund door achterliggende schakels waaronder ondersteunende staven, leidinggevenden en bestuurders van de verschillende deelnemende organisaties.

Veel organisaties werken niet op deze manier en zullen moeite hebben om deze vorm van samenwerking te realiseren, allereerst omdat ze hiervoor zelf moeten veranderen. Niet de organisaties maar het operationeel proces staat in netwerken centraal. Van de organisaties vraagt dit dat ze zich toeleggen op hun waarde toevoegende functies en deze verbeteren door gebruik te maken van competenties van andere organisaties. Ook zullen ze de eigen activiteiten anders moeten opzetten, als schakels in een procesketen, en misschien eigen activiteiten moeten opheffen of inbrengen in het samenwerkingsverband (en daarmee de exclusieve besturing uit handen geven).

Samenwerking veronderstelt, in de woorden van Wierdsma en Swieringa, dat de organisaties elkaar kennen en begrijpen wat ze samen willen bereiken, daarvoor kiezen, en hun gezamenlijke doelen vertalen in feitelijke activiteiten om die doelen te realiseren. Begrijpen wil zeggen dat de organisaties elkaars doelen en strategieën kennen en hebben bepaald hoe zij door samenwerking synergievoordeel kunnen realiseren, voor zichzelf en natuurlijk voor de klant. Kiezen betekent dat de organisaties de veranderingen die intern nodig zijn daadwerkelijk realiseren, hun bedrijfsprocessen afstemmen op de samenwerking en het samenwerkingsverband gaan zien, enerzijds als klant die ze samen faciliteren en ondersteunen, anderzijds als een deel van de eigen activiteiten dat bijdraagt aan het realiseren van de eigen organisatiedoelen.

Samen activiteiten ondernemen betekent dat de organisaties hulp- en machtsbronnen inbrengen in een dynamische entiteit die ze samen besturen of aan wie ze de besturing volledig overdragen. Dit gaat niet vanzelf maar vraagt om een leerproces dat wordt gekenmerkt door voortdurend afstemmen en evalueren van verwachtingen, doelstellingen en voortgang, en een open en constructieve sfeer waarin de organisaties informatie delen, elkaar helpen en bereid zijn tot aanpassingen als dit de samenwerking bevordert. Een dergelijk leerproces is niet maakbaar en kan niet worden opgelegd maar ontstaat in vrijwilligheid en evolueert en verandert, zolang de klant centraal staat, permanent. Samenwerken is trekken.

klantsturing		veranderen		samenwerken		synthese
focus: kiezen voor de klanten die de organisatie het best kan bedienen	+	duidelijke richting met een eensgezind en geïnvolveerd management (willen)	+	elkaars doelen en strategie kennen en synergievoordeel bepalen	=	richting focus, synergie, klein beginnen en evolueren, willen
vraag in beeld; inlevingsvermogen en betrokkenheid; elke klant is een individu	+	alle activiteiten zijn gericht op concrete verbeteringen die klanten ervaren	+	vraag in beeld van gemeenschappelijke, individuele klanten	=	inlevingsvermogen vraag in beeld, feedback van klanten
bij vraag passend aanbod; activiteiten in procesketen; de klant verrassen	+	activiteiten ontkoken en organiseren in processen met proceseigenaren	+	activiteiten stroomlijnen en afstemmen op vraag van klant; breed aanbod	=	interne variëteit aanbod dat past bij vraag; samen de klant verrassen
zelfsturende teams met eigen klanten, doelen, plannen, verantwoordelijkheid	+	teams opereren probleemgestuurd en zijn echt verantwoordelijk	+	gezamenlijke entiteit als zelfsturende schakel in voortbrengingsproces	=	zelfsturing gezamenlijke entiteit die interne variëteit organiseert
dienend leiderschap; klantgestuurde hulp van achterliggende schakels	+	coachende leiding die kan loslaten en erop toeziet dat teams zelf sturen	+	dienend leiderschap en klantgestuurde hulp van moederorganisaties	=	dienend leiderschap klantgestuurde hulp moederorganisaties, procesmanagement
verantwoordelijkheid, actorschap, afspraken, samenwerken, regie via transacties	+	mondige individuen, volwassen gedrag, actorschap	+	zelfwerkzaamheid, resultaat, verantwoordelijkheidsgevoel	=	actorschap van medewerkers, leidinggevend en organisaties
door externe variëteit continue toetsing van regels, inzichten en principes	+	cyclisch leren: (samen) plannen, doen, meten, bijstellen op alle niveaus	+	geregelde afweging van kosten en baten van de samenwerking	=	leren van ervaring in collectieve, cyclische leerprocessen
open en veilige sfeer waarin medewerkers durven leren en verbeteren	+	cultuur die bijdraagt aan open en transparant reflecteren	+	vertrouwen, elkaar helpen; info delen rekening houden met belangen	=	vertrouwen informatie, delen, elkaar helpen, aan- passingsvermogen
verschillen komen vanzelf door externe variëteit en leiden tot verandering	+	ruimte voor afwijkende standpunten; verschillen zijn er om van te leren	+	de juiste personen inzetten en nadruk op doen (gaat beter samen dan denken)	=	handelen verschillen managen door en in concrete acties (dat wat bindt)

Afb. 16 – Synthese van best practices klantsturing, verandering, samenwerking

5 Synthese en conclusie: klantgestuurd leren samenwerken in netwerken

De literatuurstudie laat zien dat de drie thema's – klantsturing, verandering en netwerken – niet scherp zijn afgebakend maar in elkaar overvloeien. Klantsturing veronderstelt samenwerking, intern en over de organisatiegrenzen heen, teneinde zoveel mogelijk interne variëteit te realiseren. Zowel klantsturing als samenwerking leiden binnen organisaties tot veranderingen, sterker nog, tot een staat van permanente verandering. In dit laatste deel van de literatuurstudie volgt de synthese: wat zijn de best practices die organisaties kunnen inzetten, willen zij in samenwerkingsverbanden meer waarde realiseren voor klanten dan ze afzonderlijk doen zonder samen te werken?

Dankzij de verwantschap van de drie thema's is het niet al te moeilijk de verschillende succesfactoren met elkaar in verband te brengen. In afbeelding 16 is dit gebeurd. In de linker kolom staan best practices die de deelstudie naar klantsturing hebben opgeleverd, in de tweede kolom die naar organisatieverandering, in de derde kolom die naar netwerksamenwerking. Per best practices voor klantsturing is gezocht naar de beste match in de best practices voor organisatieverandering, en vervolgens voor elk van deze combinaties naar de beste match met de best practices voor netwerksamenwerking. Horizontaal ontstaan zo negen trio's die in de rechter kolom zijn samengebundeld of gesynthetiseerd in negen best practices voor klantgestuurde netwerksamenwerking.

In het Master's Project gaat deze set van negen best practices fungeren als referentiekader voor de interviews en analyse. Hieronder volgt eerst een toelichting op dit referentiekader, vervolgens een korte reflectie op de reikwijdte van het referentiekader en tenslotte de overall conclusie van deze literatuurstudie.

5.1 Best practices voor klantgestuurd samenwerken

De drie thema's resulteren in negen 'samengestelde' best practices. Achtereenvolgens:

- ◆ Focus, richting en synergie – Klantgestuurde organisaties bepalen op hoofdlijnen een richting door op voorhand te kiezen voor klantengroepen die ze het beste denken te kunnen bedienen: niet het bestaande aanbod als uitgangspunt nemen en dat ter beschikking stellen aan iedereen, maar kiezen voor een voorkeursklant en daar het aanbod op afstemmen.

Organisaties die succesvol veranderen doen dat onder meer, leerden Wierdsma en Swieringa, Ten Have en andere auteurs, omdat voor iedereen duidelijk is waar de organisatie naartoe wil. Medewerkers en leidinggevendenden werken probleemgestuurd en beschikken over een helder kader en toekomstperspectief. Een hanteerbaar "vehikel" zoals kwaliteit of klantsturing kan hierbij van pas komen. Een belangrijke voorwaarde is dat het management volledig gecommitteerd, geïnvolveerd en eensgezind is en dit laat zien in gedrag.

In samenwerkingsverbanden lukt samenwerken beter als de organisaties bekend zijn met elkaars doelen en strategieën en, in het verlengde van die eigen doelen en strategieën, gezamenlijke doelen en strategieën bepalen. Van serieuze samenwerking is sprake als de gezamenlijke doelen en strategieën van wezenlijk belang zijn voor de afzonderlijke organisaties en consequenties hebben voor hun bedrijfsvoering. Dergelijke doelen en strategieën zijn er niet in één keer maar evolueren geleidelijk, met de samenwerking mee. Deze evolutie vindt alleen plaats als alle betrokken medewerkers en leiding-

gevend nut en doel van de samenwerking onderschrijven. Doorgaans zal, zeker in de beginfase, een serieus samenwerkingsverband uit niet meer dan twee, drie organisaties bestaan.

Synthese – Klantgestuurde samenwerkingsverbanden komen beter uit de verf als ze kiezen voor een duidelijke klantengroep, een richting bepalen in de vorm van een voor deze klanten te bereiken synergievoordeel, en bereid zijn de klant sturing te geven over aanbod en activiteiten. Deze richting en sturing komen niet ineens tot stand maar evolueren tijdens en door het samenwerken. Klantgestuurde samenwerkingsverbanden zijn à priori samenwerkingsverbanden die diep ingrijpen in de bedrijfsvoering van de deelnemende organisaties. Dit soort samenwerking begint klein, met hooguit één of enkele partners, en evolueert langzaam, en dan nog alleen als dit alle partijen, voorop de klant, voordeel oplevert. Van bestuurders en leidinggevenden van de deelnemende organisaties wordt verwacht dat ze de klantgestuurde samenwerking continu, actief en betrokken, in woord en daad ondersteunen.

- ◆ Vraag in beeld – Klantgestuurde organisaties, en datzelfde geldt voor klantgestuurde samenwerkingsverbanden, brengen geregeld in beeld welke kenmerken van hun diensten en producten de voorkeursklanten het belangrijkste vinden, hoe goed de organisatie op deze kenmerken presteert en wat de klant mist. Weten wat klanten belangrijk vinden is een zaak, niet alleen van meten en vragen, maar ook van inlevingsvermogen en oprechte interesse in de persoon van de klant: de klant kunnen zien als mens en gemeend aandacht voor de klant hebben. De belangrijkste schakel zijn de medewerkers die de contacten met de klanten onderhouden.

In organisaties die succesvol veranderen zijn alle activiteiten gericht op het realiseren van concrete verbeteringen. De belangrijkste signalen over de telkens opnieuw te kiezen weg komen van buiten, van de klanten met hun voortdurend veranderende wensen. De organisaties zorgen voor geregelde feedback van de klanten en ook van medewerkers, leveranciers en andere stakeholders.

Synthese – Klantgestuurde samenwerkingsverbanden meten voortdurend vraag en tevredenheid bij allereerst de voorkeursklanten Dit gebeurt op het niveau van individuele medewerkers (als ze contact hebben met klanten), teams en het samenwerkingsverband als geheel. Het samenwerkingsverband laat zich, in de woorden van Ardon, sturen door structurele klantinbreng. Het samenwerkingsverband ontwikkelt een cultuur waarin alle betrokken medewerkers en leidinggevenden oprechte belangstelling hebben voor klanten.

- ◆ Interne variëteit – Klantgestuurde organisaties verzamelen informatie van klanten om het aanbod en de productieprocessen nauwkeurig af te stemmen op wat de voorkeursklanten vragen. Moet in traditionele organisaties de klant zich aanpassen aan de organisaties, in klantgestuurde organisaties is het de organisatie die zich aanpast aan de klant. Organiseren is daarmee een dynamisch proces: het organiseren van activiteiten die nodig zijn om aan de uiteenlopende vragen te beantwoorden. De klant is, zoals Land stelde, het vertrekpunt van één vraaggestuurd en waarde toevoegend dienstverleningsproces met minimale procesdeling. Hoe beter de organisatie zich aanpast aan en inleeft in de klant, hoe beter de organisatie in staat is de klant te verrassen.

Organisaties die succesvol veranderen doen dat onder meer, zei Ten Have, door hun activiteiten te ontkokeren en te organiseren in processen. Proceseigenaren of trekkers zorgen ervoor dat de verbindingen tussen de schakels productief zijn (het estafettestokje).

Organisaties die samenwerken in netwerken stemmen hun gezamenlijke activiteiten en productieprocessen af op de vragen van gemeenschappelijke, individuele klanten. In en dankzij hun samenwerking ontwikkelen ze een zo breed mogelijk aanbod waarmee ze aan zoveel mogelijk uiteenlopende vragen van klanten kunnen beantwoorden (externe variëteit beantwoorden met interne variëteit).

Synthese – Klantgestuurd organiseren in samenwerkingsverbanden is het organiseren van activiteiten die nodig zijn om op maat te beantwoorden aan uiteenlopende vragen van gemeenschappelijke klanten en dit zodanig doen dat de verschillende activiteiten naadloos op elkaar aansluiten. Het beste lukt dit door de activiteiten te organiseren in ketens die beginnen bij de vraag van de klant en te zorgen voor een perfecte samenwerking tussen de daarna volgende schakels.

- ◆ Zelfsturing – In plaats van functionele afdelingen met een eigen taak (kokers) kennen klantgestuurde organisaties resultaatverantwoordelijke teams met integrale verantwoordelijkheid voor de aan hen toebedeelde activiteiten. De teams vormen schakels in de dienstverleningsketen die begint bij de klant. Interne teams werken voor interne klanten en doen dat even klantgestuurd als de teams die voor externe klanten werken. De teams bepalen zelfsturend op welke wijze zij het beste kunnen bijdragen aan de gekozen richting en afgesproken doelen. Managers en leidinggevendenden opereren in teams met eigen processen die bestaan uit helpen, faciliteren en het bevorderen van een cultuur waarin samenwerking tussen en binnen teams kan gedijen.

In organisaties die succesvol veranderen worden alle medewerkers en teams betrokken bij de problemen en uitdagingen waarmee de organisatie te maken heeft. De organisaties 'implementeren' geen oplossingen maar problemen en eisen van medewerkers dat ze deze, met hulp van ondersteunende teams en leidinggevendenden, zelf oplossen. De organisaties werken probleem- en ambitiegestuurd. Medewerkers en teams krijgen echte verantwoordelijkheid voor echte problemen die de organisatie echt moet oplossen.

Serieuze samenwerkingsverbanden brengen nieuwe activiteiten of een deel van hun al bestaande activiteiten onder in een gezamenlijke entiteit. Besturing van samenwerkingsverbanden is à priori meervoudig en moet het in grote mate hebben van vertrouwen en loslaten. Traditionele vormen van besturing voldoen niet. De samenwerking komt het best tot zijn recht als de medewerkers en leidinggevendenden die de samenwerking uitvoeren de ruimte krijgen om zelfstandig zaken te doen en beslissingen te nemen. Deze ruimte niet krijgen of niet benutten betekent dat het samenwerkingsverband slecht presteert, althans, de klanten niet meer oplevert dan de organisaties doen zonder samen te werken.

Synthese – Klantgestuurde samenwerkingsverbanden hebben als 'probleem' of ambitie om doorlopend de beste antwoorden te vinden op de vragen van klanten (waarbij de klant bepaalt wat het beste is). Teams, samengesteld uit medewerkers en leidinggevendenden van de verschillende organisaties, hebben de opdracht om samen met de klanten deze 'problemen' zelfstandig op te lossen. Hetzelfde geldt voor de dienstverlening aan interne klanten. Klantsturing gaat in klantgestuurde samenwerkingsverbanden altijd samen met zelfsturing, binnen de afspraken die de organisaties daar gezamenlijk over maken.

- ◆ Dienend leiderschap en procesmanagement – De logische consequentie die klantgestuurde organisaties verbinden aan zelfsturing is een management dat afstapt van traditionele besturing op

basis van instructie en rapportage en zich in plaats daarvan, binnen de afgesproken richting, toelegt op faciliteren, ondersteunen en coachen van teams en medewerkers. Ze onderhouden daarvoor nauwe contacten met medewerkers, komen veelvuldig op de werkvloer en helpen medewerkers de bedrijfsvisie te vertalen in de alledaagse praktijk – zonder de verantwoordelijkheid van de medewerkers over te nemen. De leidinggevenden staan, in Brenter's voetbaltermen, zelf niet in het veld maar spelen hun eigen spel: dat van de coach.

Voor organisaties die succesvol veranderen geldt hetzelfde. Dit wil niet zeggen dat de leidinggevenden niet sturen, alleen ligt het accent op procesmanagement en gaan sturing en zelforganisatie hand in hand. Leidinggevenden zien erop toe dat de medewerkers concreet worden, plannen maken en deze plannen uitvoeren en evalueren. De teams gaan over de inhoud en zijn zelfsturend, de managers zien erop toe dat ze die sturing ook daadwerkelijk aangaan.

Samenwerkingsverbanden zijn bijna volledig afhankelijk van zelfsturing. Leidinggevenden en ook de deelnemende organisaties hebben eenzelfde functie als die in klantgestuurde organisaties: medewerkers en teams helpen hun eigen processen te besturen. De teams en medewerkers zijn klanten van de leidinggevenden en zetten als het goed is de leidinggevenden in als instrument. Hetzelfde geldt voor de moederorganisaties die het samenwerkingsverband eveneens klantgestuurd bedienen.

Synthese - Klantgestuurd samenwerken vraagt om faciliterend, helpend en coachend management, en om – zeker als samenwerken geleerd moet worden – krachtige sturing in de vorm van procesmanagement. Leidinggevenden laten nadrukkelijk het initiatief bij de medewerkers en teams die in het samenwerkingsverband participeren maar zien er wel op toe dat de medewerkers en teams concreet worden, samen plannen maken en deze plannen samen uitvoeren, evalueren en bijstellen.

- ◆ Acterschap – Een andere consequentie van zelfsturing en organiseren in processen is dat hoge eisen worden gesteld aan de medewerkers. Ze moeten kunnen luisteren naar en communiceren met klanten, interne zowel als externe. Ze moeten aanbod en bedrijfsprocessen op maat kunnen afstemmen en afspraken kunnen maken met achterliggende schakels, zonder zich te kunnen beroepen op procedures of zich te kunnen verschuilen achter leidinggevenden. Samenwerken met klanten en collega's betekent feedback durven vragen, willen en kunnen leren van fouten, en daar open en eerlijk informatie over kunnen uitwisselen.

Organisatieverandering veronderstelt soortgelijke competenties. Het vertrekpunt is een mensbeeld, zoals Wierdsma en Swieringa stelden, waarbij de medewerkers zichzelf en hun collega's als volwassen individuen beschouwen en elkaar aan durven spreken op hun gedrag en actorschap.

Samenwerkingsverbanden moeten het hebben van zelfsturing en dus van personen die initiatief nemen, weten hoe ze contacten kunnen inzetten om resultaten voor klanten te boeken, en wederzijds vertrouwen opbouwen door afspraken na te komen. Netwerksamenwerking draait om zelfwerkzaamheid, resultaat en verantwoordelijkheidsgevoel.

Synthese – Klantsturing, organisatieverandering en samenwerking doen een beroep op nagenoeg dezelfde competenties: In alledrie gevallen gaat het om actorschap, verantwoordelijkheidsgevoel, zelfwerkzaamheid, communiceren, afspraken nakomen, resultaten boeken. Deze competenties worden in traditionele organisaties waar medewerkers en leidinggevenden 'gewoon' hun werk moeten doen

eerder af- dan aangeleerd. Bovendien zijn het competenties die niet van buitenuit kunnen worden geïnjecteerd of snel in een cursus kunnen worden geleerd. Eigen maken van deze competenties lukt alleen door te oefenen, net als leren fietsen. Het beste werkt dit door er van meet af aan een beroep op te doen, te reflecteren op de resultaten en daardoor beter te worden. Het is aan de leidinggevend en bestuurders om van de medewerkers te verlangen dat ze deze competenties ontwikkelen: de medewerkers zullen het zelf moeten doen (net zoals leidinggevend en bestuurders zich nieuwe competenties zelf eigen moeten maken).

- ◆ Leren van ervaring - In klantgestuurde organisaties en in klantgestuurde samenwerkingsverbanden staat de altijd veranderende vraag van de klant garant voor een geregelde en kritische toetsing van de interne regels, inzichten en principes.

Organisaties die succesvol veranderen doen dat niet eenmalig maar permanent. Veranderen krijgt vorm in cyclische leerprocessen op alle niveaus waarin doen wordt gevolgd door bezinnen, denken, beslissen en opnieuw doen. Nog beter is het, gegeven Land's procesketen (afbeelding 5), dit niet te organiseren per niveau maar per team of per schakel in de keten. Elke schakel leert en bestuurt zichzelf in voortdurende interactie met klanten en toeleveranciers, externe zowel als interne.

In samenwerkingsverbanden evalueren de deelnemende organisaties regelmatig de kosten en baten van de samenwerking en leidt deze geregelde evaluatie tot geregelde bijstelling van de samenwerking.

Synthese – Leren van ervaring gebeurt in een klantgestuurd samenwerkingsverband bijna vanzelf omdat de organisatie haar aanbod en de bedrijfsprocessen voortdurend aanpast aan de veranderende wensen van klanten. Leren binnen het samenwerkingsverband gebeurt ook als de deelnemende organisaties elk voor zichzelf geregeld de kosten en baten tegen elkaar afzetten, en als ze onderling communiceren over verwachtingen, doelstellingen en resultaten.

- ◆ Vertrouwen – Leren van ervaring lukt in klantgestuurde organisaties omdat er een open en veilige sfeer is waarin medewerkers en leidinggevend niet bang hoeven zijn voor fouten, maar deze mogen of zelfs moeten gebruiken om op te reflecteren en steeds beter te worden. Dit lukt alleen als men open en transparant hierover mag en kan communiceren.

In organisaties die succesvol veranderen heeft het management als een van de belangrijkste taken het creëren van een cultuur die samenwerking binnen en tussen teams mogelijk maakt en medewerkers en teams open en transparant reflecteren op hun ervaringen.

Samenwerkingsverbanden functioneren beter, leerden onder meer De Man cs, in een open sfeer waarin men elkaar vertrouwt en op elkaar kan bouwen: resultaatgericht werken, afspraken nakomen, op vaste momenten kritisch evalueren. Openheid wordt bevorderd door eerlijke communicatie, onderlinge hulp en de bereidheid om de samenwerking aan te passen als een van de partners daar om vraagt. Een belangrijke rol vervullen sleutelfiguren of ketenregisseurs die zonder daar formeel toe te zijn benoemd fungeren als informant, cultuurdrager smeeroelie en aanjager in de samenwerking.

Synthese – Klantgestuurd leren samenwerken gaat beter als de deelnemende organisaties een sfeer van openheid elkaars vertrouwen winnen door heldere afspraken te maken over prestaties en resultaten, deze afspraken na te komen, en geregeld en kritisch de voortgang te evalueren en te reflecteren op de aan de samenwerking ten grondslag liggende regels, inzichten en principes.

Vertrouwen wordt bevorderd door informatie te delen, elkaar te helpen en rekening te houden met elkaars belangen. Informeel opererende sleutelfiguren zorgen voor voortdurende informatie en afstemming.

- ◆ Handelen (managen van verschillen) – Klantgestuurde organisaties zorgen voor een aanbod dat het beste past bij de vraag van de klant: niet de klant maar de organisatie past zich aan. Vaste regels, serieproductie en eenrichtingverkeer hebben plaatsgemaakt voor verschil (variëteit), transacties op maat en interactie. Transacties zijn altijd tijdgebonden. Klantgestuurde organisaties zijn altijd in beweging.

In organisaties die succesvol veranderen worden afwijkende standpunten serieus genomen en is er veel ruimte voor kritische reflectie op de gangbare regels, inzichten en principes. Juist verschillen, het verlaten van de comfort zone, zorgen ervoor dat een organisatie leert en verandert. Dit leren heeft altijd betrekking op handelen waardoor verschillen werkbaar blijven. Samen een brug bouwen, leerden Wierdsma en Swieringa, lukt ook prima als je het niet eens bent over het leven na de dood, zolang je het maar eens bent over de brug.

Samenwerkingverbanden van organisaties die onderling verschillen zijn werkbaar zolang de organisaties bereid zijn die verschillen te respecteren en ervan te leren. Dit gaat beter als de organisaties de samenwerking in handen leggen van personen die beschikken over de benodigde diplomatieke en coöperatieve vaardigheden. Bruggen bouwen, stelden Van der Aa en Konijn, gebeurt bij voorkeur op of dichtbij de werkvloer omdat daar de medewerkers en leidinggevenden het best in staat om zijn synergievoordelen te duiden en hanteerbaar te maken.

Synthese – Verschil maken is in klantgestuurde samenwerkingsverbanden eerder regel dan uitzondering omdat de vraag van de klant altijd in beweging is. Van organisaties vraagt dit, of ze nou samenwerken of niet, dat ze zich voortdurend aanpassen en dit belangrijk vinden. Naarmate ze daar beter in slagen zullen de initiële verschillen tussen organisaties minder relevant blijken en plaats maken voor nieuwe verschillen, voortvloeiend uit verschil in kijken naar wensen van klanten (meervoudigheid). Verschillen hoeven niet overbrugd te worden, als de organisaties het maar eens worden over de dienstverlening aan de klanten, voorzover ze daar al zeggenschap over hebben en zich niet moeten schikken naar wat de klant daar zelf van vindt.

5.2 Best conditions: dilemma's die geen dilemma's zijn

Niet een best practice maar wel een belangrijke overeenkomst in de drie thema's klantsturing, organisatieverandering en samenwerking is complexiteit: in alle drie gevallen is sprake van veranderingen en zijn dit permanente veranderingen met bovendien een onvoorspelbare uitkomst omdat gedrag niet te programmeren is. De best practices laten dit ook zien. Eerder dan hapklare, direct toepasbare technieken met een berekenbare uitkomst zijn het zachte competenties, noem het netwerkcompetenties, die organisaties in het gunstigste geval al meteen in de samenwerking inbrengen, in het ongunstigste geval zich tijdens het samenwerken eigen moeten maken. Hoe dan ook zijn ze zacht wat wil zeggen dat ze niet tot een universeel of eenduidig resultaat leiden (zoals bijvoorbeeld een structuur of een systeem kan worden 'gebouwd'). Het resultaat is altijd afhankelijk van de specifieke omstandigheden.

Hiermee is tevens gezegd dat best practices, anders dan de term doet vermoeden, geen recepten zijn. De meeste literatuur die in deze literatuurstudie is gebruikt berust weliswaar op onderzoek maar wat in deze

onderzoeken is bewezen gaat niet verder dan correlaties: het tegelijk voorkomen van twee of meer kenmerken. Causale verbanden tussen een specifieke interventie en een specifiek resultaat zijn in sociaal-wetenschappelijk onderzoek, gegeven alle invloeden die naast de interventie een rol spelen, nooit of bijna nooit aan te tonen. Het onderzoeksobject is altijd, ook tijdens het onderzoek, in beweging (Wierdsma's handelende subjecten).

Best practices zijn derhalve niet meer dan gemeenschappelijke kenmerken van organisaties die op enig terrein succes hebben. Ook als alle best practices keurig worden gevolgd of aan alle best practices is voldaan is niet gezegd dat onder de dan gegeven omstandigheden dezelfde resultaten worden geboekt. Wel zal de kans dat de organisaties tot gezamenlijke resultaten komen dan veel groter zijn. Samenwerken in netwerken, zeiden De Man *cs al*, veronderstelt dat de organisaties op zichzelf al als netwerken functioneren. Eerder dan best practices zouden ze best conditions genoemd moeten worden: indicatoren voor een klimaat waarin samenwerking gedijt. Als zodanig vormen de best practices wel een geschikt instrument voor analyse-doeleinden. Ze kunnen bijvoorbeeld aangeven wat er aan de hand is als een samenwerkingsverband alleen praat, in welke opzichten een samenwerkingsverband zwak is of wat mogelijke bronnen van conflicten in samenwerkingsverbanden zijn.

Inzetten echter van de best practices, zoals dit in de aanhef van dit hoofdstuk is genoemd, doelgericht interveniëren met de verwachting dat dit tot voorspelbaar en gegarandeerd goed samenwerken leidt, is veel te simpel gedacht. Een klimaat wordt niet ingezet maar groeit al naar gelang de omstandigheden, de keuzes die de deelnemende organisaties telkens opnieuw maken, de veranderende eisen van klanten, de chemie tussen medewerkers, enzovoorts. Ook met best practices blijft samenwerken onzeker en altijd weer anders.

Dilemma's

Deze betrekkelijkheid is van belang omdat op basis van genoemde best practices gemakkelijk dilemma's kunnen worden bedacht die organisaties, willen ze tot goede samenwerking komen, goed moeten oplossen. Om een paar voorbeelden te noemen:

- ◆ Netwerken functioneren beter naarmate de partners beter met elkaar communiceren: open, eerlijk, zonder een blad voor de mond te nemen. Verschillen overwinnen lukt alleen door ze te benoemen en er frank en vrij over te communiceren. Tegelijk, leerden Breda en Goyvaerts, is netwerken een proces van zoeken en aftasten, belangen bij elkaar brengen, juist niet het achterste van je tong laten zien en al helemaal niet bij potentiële partners waarmee nog weinig ervaring is opgedaan. De ratio die goede samenwerking veronderstelt, het vermogen kritisch en constructief elkaar de maat te nemen is juist in prille liefdes, zoals May en Straetmans ze noemden, de grote afwezige. Pascale *cs* spraken van de comfort zone, Wierdsma en Swieringa van vluchten, vechten en veinzen. Het klinkt wel stevig, eerlijk met elkaar zijn, maar eerlijkheid veronderstelt van organisaties in netwerken hetzelfde actorschap dat binnen klantgestuurde organisaties van medewerkers wordt verwacht. Net als medewerkers zijn er ook organisaties die bang zijn van transparantie en reflectie, of geldt dat misschien wel, zij het in wisselende gradaties, voor elke medewerker en voor elke organisatie. Hoe gaan organisaties – met inbegrip van alle medewerkers die bij de samenwerking betrokken zijn – kritisch en reflectief vermogen opbrengen als ze daar niet toe gezet worden en alle organisaties gelijkwaardig zijn?
- ◆ Land verwees naar de complexiteit van groepsprocessen bij teamvorming. Die zal er ook zijn als organisaties over hun grenzen gezamenlijke teams formeren. Als Land gelijk heeft zullen ook deze

teams, ongeacht hoe goed de individuele spelers zijn, gehoorzamen aan de wetten van de groepsdynamica en hun eigen tijd, strijd en oefening nodig hebben om tot samenhangend teamspel te komen. Dat lukt beter volgens Land naarmate de teams beter worden gecoacht, alleen moet die coaching komen van de leidinggevend en vormen in netwerken ook leidinggevend een meervoudig gremium dat eveneens een team moet zien te worden. Een externe adviseur zou een uitkomst zijn, ware het niet dat dan de leidinggevend hun eigen spel niet meer hoeven te spelen en niet mee gaan in het leerproces. Toch een van de eigen leidinggevend dan maar? En hebben de medewerkers dan twee leidinggevend? Eén in de eigen organisatie en één in het samenwerkingsverband? En wie levert dan de leidinggevend voor het samenwerkingsverband? Wat te doen met het gegeven dat in veel organisaties juist de leidinggevend de conserverende factor vormen, de hoeders van oud gedrag en oude regels, inzichten en principes, van wie vernieuwing en verandering maar mondjesmaat verwacht mag worden? Hoe worden conflicten opgelost, bijvoorbeeld als er botsende belangen in het geding zijn of als een medewerker van een van de organisaties de samenwerking saboteert? Beschermt de leidinggevend de medewerker uit de eigen organisatie of kiest hij voor het netwerkbelang?

- ◆ Hierop doorredenerend: klantgestuurd werken vraagt om een integrale aanpak die, leerde Ardon, vaak binnen op zichzelf staande organisaties al niet wordt gerealiseerd. Versnippering resulteert in half werk, onbevredigende resultaten en klagende leidinggevend, allesbehalve klantsturing. In netwerken waar meervoudigheid zit ingebakken in het ontwerp kan dat nog veel sterker opspelen. Hoe komen teams, leidinggevend en bestuurders van verschillende organisaties tot een, wat Ardon noemt, samenhangende organisatiestructuur, cultuur, besturingssysteem en managementstijl, als binnen die samenwerking alle partijen juist in die opzichten zo sterk verschillen en tegelijk allemaal even veel recht van spreken hebben?
- ◆ Hoe beter netwerken functioneren, hoe meer verbindingen en knooppunten er in en tussen organisaties ontstaan en hoe meer interne variëteit de organisaties samen opbouwen. Lastige problemen, zeker als het netwerk op een kluwen of op een clan gaat lijken, worden dan de kosten-batenafweging, het eigenaarschap van collectieve voortbrengselen en de transparantie. Hoe kunnen de deelnemende organisaties bijvoorbeeld aan hun eigenaren en raden van toezicht de kosten en baten van een samenwerking verantwoorden, als medewerkers, managers en bestuurders zelf nauwelijks meer zicht hebben op de processen in de samenwerking? Hoe bepalen zij voor zichzelf of de kosten en baten nog met elkaar in evenwicht zijn? Hoe maatwerk te coderen in een boekhouding als vooraf niet bekend is wat dat maatwerk inhoudt? Hoe regelen non-profit organisaties hun verantwoording bij financiers die toch, netwerk of niet, willen weten of hun centen zijn benut waarvoor ze bedoeld waren?

.....die geen dilemma's zijn

Dit soort dilemma's lijken vreselijk belangrijk en kunnen samenwerkingsverbanden ook parten spelen, maar nooit op voorhand. Vooraf bedacht zijn het alleen dilemma's vanuit maakbaarheidsdenken. Ze zijn hier opgenomen om te laten zien hoe sterk de verleiding kan zijn om van tevoren, liefst voor anderen en liefst in theorie, te bedenken hoe zaken dienen te verlopen en wat er allemaal fout kan gaan, om vervolgens oplossingen te verzinnen om dat te voorkomen: de klassieke ontwerpbenadering.

Alle drie thema's, in het bijzonder het thema netwerken, laten zien dat het beter is uit te gaan van gedrag, dat wat mensen en organisaties concreet doen, daar lering uit te trekken, en dan de volgende stap te bepalen. Laten de organisaties zien dat ze informatie willen delen of schaken ze op twee of meer bordes tegelijk? Tonen de bestuurders hun betrokkenheid en dragen ze dat in hun organisaties daadwerkelijk uit? Lossen de organisaties conflicten samen op of gaan ze deze uit de weg? Helpt de ene organisatie de andere wel of niet om een probleem op te lossen, en zo nee, welke consequenties verbindt de tweede daaraan?

Best practices, lees best conditions, dragen bij aan vooral de procesgang in netwerken, de wijze waarop de partners de samenwerking organiseren en met elkaar omgaan, maar het blijven de organisaties zelf en de medewerkers in de organisaties die elke dag opnieuw uitmaken wat er gebeurt. Uit hun afspraken en daden blijkt of ze in staat zijn om ook als organisatie het vereiste actorschap aan de dag te leggen, of de organisaties elkaars fouten kunnen zien als leerervaringen, en of medewerkers van hun leidinggevend en bestuurders de ruimte krijgen om buiten de deur zaken te doen. Zo kunnen nog veel meer voorbeelden worden genoemd. De belangrijkste vraag die in netwerken telkens opnieuw gesteld en beantwoord moet worden is of de feitelijke afspraken en het feitelijk gedrag van de samenwerkende organisaties daadwerkelijk resulteren in meer waarde voor hun gemeenschappelijke klanten.

5.3 Conclusie

Het antwoord op de overall vraagstelling voor deze literatuurstudie – of organisaties door georganiseerd samen te werken meer waarde voor klanten kunnen realiseren dan elk apart – is daarmee ambivalent: ja en nee. Ja omdat het inderdaad mogelijk is om samen meer waarde te realiseren, nee omdat dit samenwerken als zodanig slecht te organiseren is.

Klantsturing op zichzelf is voor veel organisaties al een enorme uitdaging en dan niet vanwege het tekentafelwerk – een andere structuur, andere processen – maar vanwege het andere gedrag dat bij die andere structuur en andere processen hoort en niet uit te tekenen valt. Verantwoordelijkheid nemen voor klanten, klanten gaan beschouwen als gelijkwaardige partners, ondergeschikten gaan zien als klanten en dus ook als gelijkwaardige partners, de regie verleggen naar de operationele processen en dat voorgoed doen, echt het aanbod aanpassen aan de vragen van klanten, en dat zijn maar een paar voorbeelden, doen organisaties niet even tussendoor. Het zijn veranderingen die diep ingrijpen in rollen en posities, bedrijfsprocessen, machtsverhoudingen, organisatiecultuur en alledaagse manier van doen van alle betrokkenen.

Verandering van gedrag is verandering van mensen en kan niet van buitenaf worden opgelegd. Het andere gedrag zal uit de mensen zelf moeten komen. Dit lukt alleen door het andere gedrag te oefenen, er meteen mee te beginnen, net zoals fietsen of schrijven alleen kan worden geleerd door eens beginnen en vervolgens oefenen. De consequentie, als het gaat om zelfsturing en zelfwerkzaamheid, is dat de beoogde veranderingen veel minder bestuurbaar en beheersbaar zijn dan doorsnee bestuurders en verandermanagers zich graag wensen. Van meet af aan zelfsturing en zelfwerkzaamheid oefenen, daadwerkelijk praktiseren, betekent dat de mensen zelf die veranderprocessen mee gaan besturen en er hun eigen kleur aan geven. Blauwdrukken werken dan niet meer. De organisatieverandering wordt meervoudig en een zaak van de hele organisatie, met inbegrip van de bestuurders en managers die hun ivoren torens zullen moeten verlaten en deelgenoot van de verandering worden. Ze moeten hun eigen plaats zoeken, enerzijds als waarde

toevoegende schakel in de voortbrengingsketen, anderzijds in de andere besturing die ook voor hen zal neerkomen op zelfsturing: sturing van de eigen activiteiten (en geen andere) in de voortbrengingsketen.

Ditzelfde samen met andere organisaties doen is nog complexer omdat ook bij samenwerken ander gedrag hoort. Structuren en processen uittekenen is in netwerken net zo eenvoudig als in losse organisaties, veranderen van gedrag net zo moeilijk. Ook samenwerken doet een beroep op competenties als zelfwerkzaamheid, verantwoordelijkheidsgevoel, de klant mee laten sturen. Zoals veranderen van gedrag binnen organisaties neerkomt op veranderen van mensen, zo komt veranderen in samenwerkingsverbanden neer op veranderen van organisaties, en lukt dat alleen als de organisaties en de mensen in die organisaties dit willen en zich ernaar gedragen.

Net als voor mensen geldt voor organisaties dat ander gedrag, waarmee bedoeld ander organisatiegedrag, het beste tot stand komt door er meteen mee te beginnen en dit van alle betrokkenen te eisen: als organisatie gaan doen zoals de organisatie wil zijn, en vervolgens leren van de ervaringen die hiermee worden opgedaan.

Bewust leren in een netwerk, kan in een variant op Wierdsma en Swieringa (zie p. 52) worden gezegd, vraagt de collectieve wil, durf en kunde om door te vragen naar wat een organisatie doet, waartoe, waarom en hoe. Een lerend samenwerkingsverband is gebouwd op een netwerkideaal waarbij de leden zichzelf en elkaar als volwassen organisaties beschouwen. Organisaties die zelf verantwoordelijkheid willen en durven nemen voor hun eigen functioneren in relatie tot dat van andere organisaties en die van andere organisaties hetzelfde veronderstellen. Organisaties in een netwerk die dit niet kunnen opbrengen, geen deel van de oplossing kunnen of willen zijn, zijn een deel van het probleem. Netwerksamenwerking staat of valt met actorschap, van organisaties.

Het belangrijkste verschil met veranderen binnen organisaties is dat samenwerkingsverbanden het moeten stellen zonder een boven de partijen staand, op metaniveau belerend leiderschap dat de organisaties dwingt om kritisch op elkaar te blijven en zo voorkomt dat organisaties terugvallen in de comfortzone: problemen en verschillen niet gebruiken om van te leren maar ze uit de weg gaan, miskennen of toedekken en daarmee het gezamenlijk leren stopzetten of afremmen. In netwerken is er geen boven de partijen staand procesmanagement en moeten de organisaties deze zelfkritische component helemaal zelf opbrengen: zelf vragen blijven stellen, zelf elkaar scherp houden. De mate waarin dit gebeurt is bepalend voor de kracht die een netwerk ontwikkelt en dus voor de waarde die de organisaties voor gemeenschappelijke klanten realiseren.

Bibliografie

Artikelen

- Aken, J. van, 'De virtuele onderneming', Holland Management Review, (1997), 53, p. 26-35.
- Aken, J. van, L. Hop en G. Post, 'De virtuele organisatie en andere organisatienetwerken', Bedrijfskundig Vakblad, (1998), 1, p. 10-15.
- Ardon, A., 'Waarom ik? Over het doorbreken van collectieve vrijblijvendheid', M@n@gement, (2003), www.managementsite.net.
- Beer, M., R. Eisenstat en B. Spector, 'Waarom veranderingsprogramma's geen verandering teweegbrengen', Holland Management Review, (1992), 31, p. 7-16.
- Berendsen, G. en M. van Liere, 'Organisatienetwerken: op weg naar continue verbetering', Management Executive (november/december 2004), p. 34-37.
- Bergen, A. van, 'Doelen stellen is gemakkelijk. Omgaan met tegenstrijdige belangen is een hele kunst', Manager & Literatuur 9, (1 mei 2003), 4, www.managementboek.nl/promopaginas/artikelen/73.htm
- Breda, J. en K. Goyvaerts, 'Netwerken van organisaties. Een theoretisch kader', Welzijnsgids, (februari 1997), 23, p. 85-105.
- Dijk, M. van, 'Gegevensanalyse bij kwalitatief onderzoek. Problemen, methoden, technieken', Bedrijfskunde, (2001), 1, p. 92-101.
- Gelder, X. van, 'Vraag zorg liever niks of: de slag om een flitsbel', De Volkskrant, (4 augustus 2004), p. 11.
- Godfroij, A., 'Dynamische netwerken', Maatschappij en onderneming, 1992, 4, p. 365-375.
- Gomes-Casseres, B., 'Alliantiestrategie voor strategische allianties', PEM, (1999), 1, p. 15-25.
- Harkes, D., Het stagg-model, Kenniscentrum Wonen-Zorg, (2001), p. 1-6.
- Have, S. ten, en M. Huiskamp, 'Succesvol veranderen door het organiseren van de implementatie', Holland Management Review, (2003), 87, p. 54-67.
- Jagersma, P., 'Alliantie management', M@n@gement, (2002), www.managementsite.net.
- Jarrett, M., 'De zeven mythen van verandermanagement', Management Executive, (2004), 2, p. 4-11.
- Koerts, A. en D. van der Laan, De opkomst van woonzorgzones. Spanning tussen theorie en praktijk, B & G 31, (juli/augustus 2003), 5/6, p. 6-8.
- Knoster, T., 'Factors in managing complex change. Material presentation at TASH Conference', I.A.S.H., (1991), www.tash.org.
- May, J. en M. Straetmans, 'Succesvolle allianties door het managen van normen en waarden', Holland Management Review, (2001), 76, p. 72-77.
- Pascale, R., M. Millemann en L. Gioja, 'Changing the way we change', Harvard Business Review, (november / december 1997), p.127-139.
- Poiesz, Th. en F. van Raaij, 'Synergetische marketing. Oorzaak en gevolg van veranderend consumentengedrag', Manager & Literatuur, (2002a), 3, p. 8-11
- Singelenberg, J., Woonzorgzones voor ouderen en anderen, Kenniscentrum Wonen-Zorg, (2001), p. 1-9.
- Singelenberg, J., Breda: plan voor een woonzorgstad met 15 wijken, Kenniscentrum Wonen-Zorg, (2003), p. 1-7.

Singelenberg, J. en D. Harkes, Woonzorgzone of servicewijk, Kenniscentrum Wonen-Zorg, (2004), p. 1-4

Suijs, S., 'Abracadabra. De magie van (interorganisationele netwerken?)', WelzijnsGids, (maart 2001), 39, p. 81-105.

Thomae, M., 'Die Managementlehre auf dem Irrweg der Aktionsforschung', KOPS Datenbank, Konstanz, 1999, www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2002/751.

Tonkens, E., 'De klant wordt liever echt geholpen. Professional moet weer de ruimte krijgen in publieke sector', De Volkskrant, (6 september 2003), p.17.

Vandermerwe, S., Naar een werkelijke klantgerichtheid, Holland Management Review, (2004), 97, p. 8-18.

Wijngaarden, B. van, 'Strategische samenwerkingsverbanden in organisatienetwerken', M@n@gement, (2001), www.managementsite.net.

Zuijderhoudt, R., J. Wobben, S. ten Have en V. Bussato, 'De logica van chaos in veranderprocessen', Holland Management Review, (2002), 82, p. 59-67.

Boeken en rapporten

Aa, A. van der, en Th. Konijn, Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling. Het ontwikkelen van transparante en flexibele samenwerkingsverbanden in netwerken, Utrecht, 2001.

Aerts, R. e.a., Van vraagpatroon naar loket, Den Haag, 1997.

Alphen, N. van, L. Smedinga e.a., Eerste lijns centrum Heksenwiel. Doelstellingen en ambities, Breda, 2004.

Andreasen, A., Marketing social change, San Francisco, 1995.

Ardon, A., Klantgestuurde teams. Ontwerp, besturing, ontwikkeling, Amsterdam, 1999.

Asseldonk, T. van, Massa-individualisering. Maatwerk zonder meerkosten, Deventer, 2000.

Baarsma, B., M. Beemsterboer en M. de Nooij, Samenwerking stimuleren, maar hoe?, Amsterdam, 2003.

Bakker, H., Alleen is maar alleen? Van fusie-, overname- en partnershipmanagement naar het integraal besturen van samenwerking in en tussen organisaties, Breukelen, 2003.

Beckers, J., Ezeltje-strek-je, Breda, 2002.

Beckers, J., Leren (van) groeien. Strategie-implementatie bij de SOB, Breda, 2004.

Blom, G. en J. Jongeleen, Succesvol partnerschap, Deventer, 2002.

Bolscher, A., F. van Rossum en H. van Rossum, Een boekje open over samenwerking. Voorbeelden uit de praktijk van wonen, welzijn en zorg, Utrecht, 2002.

Boonstra, J., Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren, Amsterdam, 2000.

Boonstra, J., Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven van fundamentele veranderingsprocessen, Amsterdam, 2002.

Bos, R. ten, Modes in management. Een filosofische analyse van populaire organisatietheorieën, Amsterdam, 2002.

Bos, R. ten, Strategisch denken. Op zoek naar nieuwe helden, Zaltbommel, 2004.

Bos, R. ten, en M. van der Ham, De manager, 's-Gravenhage, 2003.

-
- Brenters, M., De organisatie als netwerk. Hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen, Alphen aan den Rijn, 1999.
- Bruijn, J. de, en E. ten Heuvelhof, Management in netwerken, Utrecht, 1999.
- Caluwé, L. de en H. Vermaak, Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige, Alphen aan den Rijn, 2002.
- Cevat, M., Hoe krijg je professionals in beweging?, Verandermanagement in professionele organisaties, Amsterdam, 2000.
- Cozijnsen, A. en W. Vrakking, Handboek verandermanagement, Deventer, 2003.
- Doz, Y en G. Hamel, De kracht van allianties. Praktijk en theorie van succesfactoren, Amsterdam, 1999.
- Gemeente Breda, Geschiedt wonen voor iedereen. De schotten doorbroken, Breda, 1999.
- Gemeente Breda, Stedelijke toetsing. Geschiedt wonen voor iedereen, Breda, 2002.
- Gemeente Breda, Bestuursvoorstel 22196, Breda, 2004.
- Glaser, M., D. Harkes en J. Singelenberg, Woonzorgzones, Rotterdam, 2001.
- Gorter, K., Maatstaven voor een levensloopbestendige wijk. Normering en draagvlak in het Bredase project 'Geschiedt wonen voor iedereen', Breda, 2003.
- Gruijters, B. en L. Wille, Geschiedt wonen voor iedereen in Teteringen. Visiedocument en ruimtelijke verkenning voor een levensloopbestendig Teteringen, Best, 2004.
- Have, S. ten, Voorbeeldig veranderen. Een kwestie van organiseren, Amsterdam, 2002.
- Have, S. ten en W. ten Have, Het boek verandering, Amsterdam, 2004.
- Holman, P. en T. Devane, The Change Handbook, San Fransisco, 1999.
- Hoorn, E. van, De kleine zelfbeschikking en de herovering van vraagsturing, Harmelen, 2002.
- Keuning, D. en D. Eppink, Management & organisatie. Theorie en toepassing, 6^e druk, Houten, 1996.
- Klinkenberg, N. en E. Rietveld, De knikkers en het spel. Ondernemerschap voor managers, Zaltbommel, 2002.
- Kotler, Ph., N. Roberto en N. Lee, Social marketing. Improving the quality of life, 2e druk, Londen, 2002.
- Kotter, J. en D. Cohen, Het hart van de verandering, Schoonhoven, 2002.
- Land, R., De vierde managementcrisis. Innoveren naar vraaggestuurd management, Houten, 2003.
- Lans, J. van der, N. Medema en M. Ràkers, Bemoeien werkt. Naar een pragmatisch paternalisme in de sociale sector, Amsterdam, 2003.
- Lie, S. en J. Bloemendaal, Breda, Noordoost: de woonzorgwielzijnswijk, Zeist, 2002.
- Man, A-P. de, H. van der Zee en D. Geurts, Succesvol samenwerken. Over strategische samenwerking in het netwerktijdperk, Amsterdam, 2001.
- Mastenbroek, W., Verandermanagement, 8^e herziene druk, Heemstede, 2004.
- Mintzberg, H., Organisatiestructuren, Schoonhoven, 2001.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand en J. Lampel, Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management, 2^e gewijzigde druk, Schiedam, 2001.
- Moser, H., Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften; München, 1978.
-

-
- Nouws, H. en M. van der Linden, Aan de slag met woonzorgzones, Amersfoort, 2003.
- Paes, T. En J. Poll, Organiseren en veranderen, Utrecht, 2003.
- Pater, L. e.a., Implementeren. Het speelveld in de praktijk, Utrecht, 2001.
- Peters, J. en R. Wetzels, Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden, Amsterdam, 2003.
- Poiesz, Th. en F. van Raaij, Synergetische marketing, Amsterdam, 2002b.
- Quinn, R. en K. Cameron, Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, Schoonhoven, 1999.
- Reinders, B., Goede samenwerking, weinig voortgang! De stand van zaken van woonzorgzones in Nederland, Arnhem, 2003.
- Revans, R., Action learning op het werk, Amsterdam, 1998.
- Sanders, G. en B. Neuijen, Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding, 6e druk, Assen, 1999.
- Seybold, P., De klantrevolutie. De drijvende kracht van de klant, Schoonhoven, 2002.
- SOB, Vraagsturing en leiding, Breda, 2003.
- Swieringa, J. en B. Elmers, In plaats van reorganiseren, Groningen, 1996.
- Swieringa, J. en J. Jansen, Gedoe komt er toch, Schiedam, 2005.
- Thomassen, J., Waardering door klanten. Klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit, 2^e druk, Deventer, 2000.
- Thomassen, J., De klantgestuurde organisatie. 50 Methoden en instrumenten voor effectief klantenmanagement, Alphen aan den Rijn, 2001.
- Timmermans, J. en I. Woittiez, Verpleging en verzorging verklaard, Den Haag, 2004.
- Treacy, M. en F. Wiersema, De discipline van marktleiders, 1995, Schiedam.
- Verbeek, G., De cliënt centraal, wat nu?, Maarssen, 2002.
- Whiteley, R. en D. Hessian, De klant als kern van de zaak. Vijf strategieën voor klantgerichte groei, Amsterdam/Antwerpen., 1997
- Wierdsma, A. en J. Swieringa, Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet meer helpt, 2^e druk, Groningen, 2002.
- Wierdsma, A., Co-creatie van verandering, Delft, 2003.

Noten

- ¹ Genoemd door Aerts (1997:6).
- ² Van der Lans cs (2003) schetsen de veranderingen in hulpverlening en verzorging sinds begin jaren zestig toen een eind kwam aan het tijdperk van betutteling en beschavingsarbeid van maatschappelijk werkers, pastoors en woningbeheerders. Vanaf dat moment gaat alle aandacht naar emancipatie en zelfontplooiing en werden professionele hulpverleners die zich bemoeiden met hun klanten steeds verder teruggedrongen. "Voor de meeste mensen werkt dat prima", schrijven Van der Lans cs (p. 23-24), "maar de groep die in het eigen persoonlijk laboratorium om wat voor reden dan ook de weg kwijtraakt is de afgelopen decennia aanmerkelijk gegroeid. Dat uit zich in toenemende aantallen vereenzaamden, verloederden, verkommerden, verwarden [...] Vaststaat dat hun 'bestelling' (in beleidsjargon: hun hulpvraag) in veel gevallen niet is gedaan, niet is overgekomen, niet is aangenomen". De auteurs pleiten voor een nieuw professionalisme - zelf spreken ze van 'pragmatisch paternalisme' – dat zich op moderne manier bemoeit met mensen die het in de moderne samenleving niet redden.
- ³ Aangehaald door De Caluwé en Vermaak (2002:15-18).
- ⁴ Zie bijvoorbeeld Mintzberg's kritiek op het technisch-instrumentele karakter van een doorsnee MBA-opleiding. "Geef een jochie een hamer", schrijft hij (2004:54), "en hij ziet in alles een spijker. MBA-opleidingen hebben hun afgestudeerden zo veel hamers gegeven dat veel organisaties er uit zien als platgeslagen spijkerbedden. Beschouw het maar als een push-probleem. MBA-opleidingen dringen in een buiten de werkelijkheid gelegen collegezaal theorieën, concepten, modellen, instrumenten en technieken op [...]Natuurlijk kunnen managers baat hebben bij een arsenaal aan nuttige technieken, maar alleen dan wanneer ze precies weten welke daarvan ze op een gegeven moment moeten toepassen".
- ⁵ Peters en Wetzels (2003:63 e.v.) laten mooi zien hoe aan de hand van organogrammen kan worden bepaald waar in organisaties het dominante paradigma (de regels achter de regels) is gelokaliseerd. "De bakermat van het bedrijf, of de eenheden met de langste historie, staan links en bij voorkeur wat hoger getekend. Deze theorie heeft te maken met de grondgedachte dat wij, westerlingen, schrijven van links naar rechts. Wat we het belangrijkste vinden schrijven we als eerste op en uiteindelijk blijft een restcategorie over. Zo zag je bij alle grote accountantskantoren de traditionele volgorde: accountants, belastingadviseurs, management consultants".
- ⁶ French, W. en Bell, C., Organizational Development, behavioral science interventions for organization improvement, 1984, Englewood Cliffs.
- ⁷ Boonstra heeft bij organisaties in verandering onderzocht welke barrières er volgens medewerkers en leidinggevendenden zijn voor verandering en hierbij aandacht besteed aan strategie, taakkenmerken, machtsverhoudingen, helderheid van doelen, interne spanningen, enzovoorts. Er bleek geen verband tussen kenmerken van de organisaties en steun voor de verandering, wel tussen veranderaanpak en de veranderbereidheid. Alleen als de actuele situatie niet als onbevredigend wordt ervaren en de veranderaanpak wel is de veranderbereidheid negatief.
- ⁸ Boonstra onderscheidt eerste, tweede en derde orde veranderingen. Eerste orde veranderingen zijn verbeteringen: bekende problemen worden binnen een gegeven context opgelost. Tweede orde veranderingen zijn veranderingen waarin de organisatie verandert van een bekende, ongewenste naar een nieuwe, geplande en dus bekende, wel gewenste situatie. Derde orde veranderingen zijn veranderingen waarbij "nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst". Zie ook het onderscheid van Wierdsma en Swieringa in enkelslag, dubbelslag en drieslag leren.
- ⁹ Opgenomen in Mast, W. en L. ten Brummeler, Organisatienetwerken in de non-profit sector, Utrecht, 1994. Een vergelijkbare indeling geven Van Aken (1998:12) en Van Aken, Hop en Post (1997:29) die naar gelang de mate van autonomie en cohesie een continuüm onderscheiden met aan de ene kant organisaties die uitsluitend zaken met elkaar doen zonder samen te werken ("discete transacties"), aan de andere kant de monolithische organisatie met eenheid van eigendom, zeggenschap en identiteit.
- ¹⁰ Dit geldt nog sterker als het samenwerkingsverband een activiteit vroeg in de waardeketen betreft, bijvoorbeeld een inkoopcombinatie, en de deelnemende organisaties zelf klant van die inkoopcombinatie zijn. De klantbinding is dan wederkerig wat overigens in netwerkperspectief – samenwerking ontstaat daar waar wederzijds voordeel wordt verwacht, partijen dus elkaars klant en leverancier zijn – alledaagse kost is. Zie p. 74, afbeelding 15..

¹¹ Het zal niet altijd mogelijk of eenvoudig zijn de toegevoegde waarde één op één te relateren aan de inbreng van de partners. Doz en Hamel (1999:69) vergelijken samenwerking, in hun geval in allianties, met het bakken van een taart waarbij elke partner benodigdheden inbrengt, de een ingrediënten, de ander het recept bijvoorbeeld, en aan het eind de partners het eens moeten zien te worden over de verdeling. Samenwerking, stellen Doz en Hamel, bevat altijd "elementen van zowel samenwerking als concurrentie". "Winnen door middel van een alliantie is daarom in aanzienlijke mate een kwestie van winnen binnen die alliantie".

¹² Vergelijk Boonstra's opmerkingen (zie p. 52) over vaak genoemde redenen voor het falen van interne organisatieveranderingen.