

In lopend promotieonderzoek naar de effectiviteit van interventies wordt onderzoek gedaan naar de relatie van besluitvorming, de wijze waarop besluitvorming tot stand komt, met veranderingen in de organisatie. Bij bestuurlijke besluitvorming komen niet altijd de organisatorische effecten expliciet naar voren. Een gevolg kan zijn dat interventies daardoor minder effectief zijn dan mogelijk en gewenst is.

Mr. Ben Verleg

Dr. Adriaan Bekman

## **De effectiviteit van interventies bij organisatieontwikkeling in het publieke domein**

### *Onderzoek naar relatie van besluitvorming en veranderingen in de organisatie*

De besluitvorming in het publieke domein kent een bestuurlijk - politieke dimensie die verbonden is met het democratische rechtssysteem. Gekozen bestuurders bepalen de doelen die steeds sterker in concrete resultaten zijn geformuleerd waarop de bestuurder afrekenbaar is. Het Kabinet heeft met het publiceren van het Regeerakkoord in 6 pijlers 74 concrete doelstellingen geformuleerd waar in de vierjarige bestuurstermijn nauwgezet op gestuurd wordt.<sup>1</sup>

Gemeente Amsterdam heeft een vergelijkbare benadering waarbij een akkoord van centrale stad en stadsdelen leidend is voor de uitvoeringsagenda die geformuleerd is in resultaatdoelstellingen.<sup>2</sup> Opvallend is dat de beoogde resultaten wel parallellen kent maar niet op elkaar betrokken zijn. Wellicht met enige overdrijving kan gesteld worden dat gezien vanuit de lokale overheid de Haagse politieke ambities eerder gezien lijken te worden als externe omstandigheid dan als inspirerende ambitie waar de eigen inzet geheel op wordt afgestemd. Het voorbeeld voor deze manier van sturen is afkomstig van Sir Michael Barber<sup>1</sup> die voor de regering Blair de organisatorische lijnen heeft uitgezet.<sup>3</sup> In zijn boek over de jaren bij Blair noemt Michael Barber het opvallend dat de waardering voor de Britse aanpak in Engeland veel lager was dan daarbuiten. "Striking in this respect, as I discovered when I debated delivery<sup>1</sup> with the Dutch Prime Minister and Cabinet in 2007, is the huge admiration among European political leaders for Tony Blair's reforms of the public services."<sup>4</sup> De aanpak die Barber heeft toegepast is sterk gebaseerd op het werk John Kotter.<sup>5</sup> In essentie gaat het om aandacht en focus voor de resultaten in de buitenwereld. Om dat te realiseren zijn twee zaken doorslaggevend. Ten eerste is het noodzakelijk de doelstellingen meetbaar te maken en deze transparent te kunnen presenteren. Ten tweede is zichtbaar commitment van de

---

<sup>1</sup> Michael Barber had in de voorgaande jaren zijn sporen verdiend in de hervormingen van het Britse onderwijs waar forse stappen zijn gemaakt in resultaatgericht werken.

hoogste in rang nodig. Tony Blair was dus aanwezig bij de kwartaalbesprekingen over de voortgang en frequent eveneens bij veel gebeurtenissen. Of zoals Barber het zegt: “we had enhanced the Prime Minister’s power to get things done.”<sup>6</sup> In gemeente Amsterdam maakt het verschil of de burgemeester aanwezig is en de zaak ondersteunt of niet. Hoe het uitpakt als de bestuurder zo ver gaat dat hij de rol van manager gaat uitoefenen, zoals recent in Amsterdam gebeurt bij een van de bestuurlijke prioriteiten, is interessant. Dat de inzet van macht niet per definitie leidt tot het gewenste resultaat beschrijft Frans Nauta in zijn boek over het Innovatieplatform<sup>7</sup>. Anders dan bij Barber ontbrak volgens Nauta bij het Innovatieplatform een opdrachtgever die de projectleiding door dik en dun steunde<sup>8</sup>.

‘Bewindslieden moeten consequent zijn’, zei minister-president Balkenende tijdens de ontmoeting waar Barber de aftrap verzorgde op 27 oktober 2007. ‘Als we vierenzeventig doelen belangrijk vinden moeten we daar niet telkens nieuw en ander beleid bovenop gaan stapelen. De ambtelijke top moet zich richten op een consequente uitvoering; op het realiseren van de doelstellingen.’<sup>9</sup>

De achterliggende gedachte is dat goed leiderschap vraagt om vasthoudendheid, afrekenbaarheid en transparantie. Het permanent monitoren van de activiteiten die de beoogde resultaten moeten bewerkstelligen is een essentieel onderdeel van deze zienswijze. De aanleiding voor deze veel strakkere benadering dan die we in het verleden zagen, is de toegenomen behoefte aan concrete resultaten die voortvloeit uit het publieke debat, de roep om maatregelen zodra er ergens iets verkeerd gaat en de behoefte om te voldoen aan verwachtingen.

Tegen deze achtergrond is het promotieonderzoek opgezet: hoe kan het bestuur bereiken dat besluiten effectief worden uitgevoerd? Hoe is bijvoorbeeld geregeld dat de door de regering geformuleerde doelstellingen zijn geïncorporeerd in alle beleidsdoelstellingen van de lagere overheden? Het onderzoek richt zich specifiek op de effecten van deze resultaatgerichte sturing en besluitvorming in relatie tot organisatieontwikkeling en veranderen. Het onderzoek is voor een deel retrospectief, aan de hand van drie afgeronde trajecten in gemeente Amsterdam naar de specifieke werking van de besluitvorming. Het tweede deel is prospectief en volgt lopende interventies op de voet. Het onderzoek beoogt algemeen geldende patronen te vinden die van belang zijn voor het hele publieke domein door uitbreiding van kennis en verbetering van het inzicht in de werking van bestuurlijke interventies.

### **Onderzoeksmethodiek**

Voor de uitvoering van het onderzoek wordt de methodiek van de evidentie toegepast.<sup>10</sup> Deze methode is gebaseerd op vier verschillende wetenschappelijke benaderingen. Uit de Action Research Methode is overgenomen dat de onderzoeker deel uit maakt van de organisatie waarin onderzoek plaats vindt. Het onderzoek heeft daarmee een werking binnen de organisatie. Aan het sociaal constructionisme is ontleend dat betekenisgeving achteraf wordt geconstrueerd door interactie. De chaostheorie heeft de weg geopend om complexe

verschijnselen niet per definitie terug te brengen tot een eenvoudige oorzaak en gevolg redenering. De ontwikkelingstheorie laat zien dat een gelaagde structuur ontstaat door ontwikkeling. De kernmerken van de benaderingswijze zijn als volgt samen te vatten:

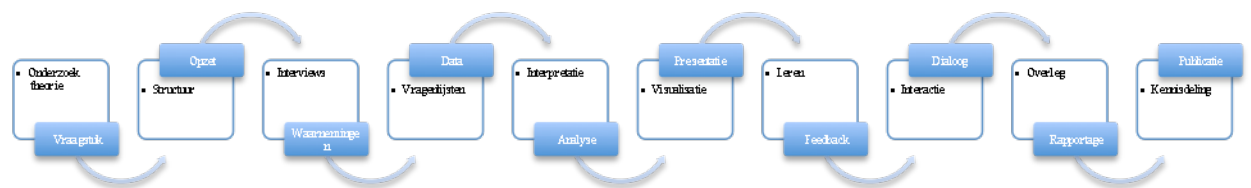
1. Interactief en iteratief. Waarnemingen worden gedeeld en geïnterpreteerd waarna het onderzoek in een volgende fase komt, geleidelijk aan dichterbij de kern van het vraagstuk.
2. Longitudinaal en cyclisch: vraagstukken tonen zich in gebeurtenissen en herhalen zich in de tijd. Retrospectief onderzoek reflecteert op gebeurtenissen in het verleden. Prospectief onderzoek naar gelijksoortige gebeurtenissen in het heden leidt tot kennis en inzicht in de werking. Het onderzoek kan leiden tot aanpassing in te nemen stappen.
3. Biografisch, elke organisatie en elk mens ontwikkelt een eigen levensloop waarin zich transformaties voordoen. Inzicht in deze beweging draagt bij aan kennis van het vraagstuk.
4. Narratief, gebeurtenissen worden beschreven. Dit roept beelden op die inspireren om naar een volgende stap te zoeken.
5. Symptomatisch. Vanuit enkele cases worden de achterliggende opvattingen opgespoord die symbool kunnen staan voor de kwaliteit van het geheel. Het gaat er daarbij om hoe het onderzochte zich manifesteert in de realiteit.
6. Fenomenologisch, al het onderzochte staat in relatie tot de onderzochte fenomenen. Het gaat om de concrete gebeurtenissen die gedocumenteerd worden.
7. Empirisch doordat de onderzoeksresultaten getoetst worden met de bij het vraagstuk betrokkenen.



## Cyclisch kwalitatief onderzoek

Waarnemingen, vastleggingen en interpretaties komen in de loop van het onderzoek in bespreking onder andere in de vorm van presentaties en in tussentijdse publicaties van onderzoeksresultaten. De feedback uit de dialoog kan op deze manier leiden tot aanpassingen in het vervolg. Dankzij de inbreng van verschillende invalshoeken komt een vollediger beeld van het vraagstuk naar voren.<sup>11</sup> Door daarover op verschillende manieren in gesprek te gaan komt het vraagstuk in een volgende fase van verdieping. Het gaat hierbij niet om alleen de analyse van de onderzoeker maar ook om de analyses van andere bij het vraagstuk betrokkenen. De samenloop van methodieken leidt in deze opzet tot inzicht in de beweegredenen, de percepties en betekenisgeving door en met deelnemers.<sup>12</sup> Het procesverloop van het onderzoek is cyclisch en iteratief. Het kan worden weergegeven in een meervoudige onderzoeksspiraal.

Cyclisch proces van kwalitatief onderzoek met de methodiek van de evidentie



## Het vraagstuk

In de aanvang is het vraagstuk voortgekomen uit nieuwsgierigheid in combinatie met zorg. Nieuwsgierig naar hoe opvolgers, de volgende generatie, omgaan met de op gang gebrachte veranderingen en de ingevoerde nieuwe werkwijze. Maar ook zorg vanuit de behoefte dat de inzet en energie die in de opbouwfase geleverd is enige continuïteit verdient en nodig heeft. Bij de eerste verkenning van het vraagstuk is een veelheid van invalshoeken en managementliteratuur bekeken. Dat heeft niet geleid tot een ontdekking van een te hanteren krachtige theorie waartegen de eigen waarnemingen afgezet kunnen worden. De veelheid aan accenten en het relatief lage aantal op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde zienswijzen heeft geleid tot het samenstellen van een theoretisch kader dat is afgestemd op de kernvraag. Parallel hieraan is een aantal vervolgvragen geformuleerd die vlees op het bot hebben gekregen door het voeren van gesprekken met ervaringsdeskundigen, vooral leidinggevendenden uit de actuele overheidspraktijk en uit het wetenschappelijke veld. Vragen die een rode draad zijn gaan vormen zijn:

- Wat is het patroon dat leidinggevendenden die een nieuwe functie gaan bekleden in praktijk brengen?
- Wat is de rol en betekenis van de besluitvorming op de veranderingen in de organisatie?
- Welke zingeving hanteren betrokken medewerkers bij de onderzochte interventies? Hoe kijken zij achteraf naar de gevolgde aanpak? Wat verwachten zij van nieuwe interventies?

De titel van het onderzoek bevat het verzamelbegrip “interventies”. Een interventie is elke actie of het bewust nalaten van actie om een bepaald resultaat te bereiken. Interventies zijn er in allerlei soorten en maten, van een lichte opmerking tot het leerstuk van de large scale interventions (LSI). Voor dit onderzoek is het bestuursbesluit de interventie die als beginpunt wordt genomen voor een verandering in de organisatie. In het verloop van het onderzoek komen andere interventies wel aan bod maar de focus is het bestuurlijke vraagstuk: hoe kan bereikt worden dat het democratische besluit tot uitvoering komt?

### **Theoretisch kader**

Als kader voor organisatieontwikkeling bij de overheidsorganisatie is onderstaand theoretisch model van toepassing. Vanuit 6 invalshoeken kan naar de werking van interventies gekeken worden.

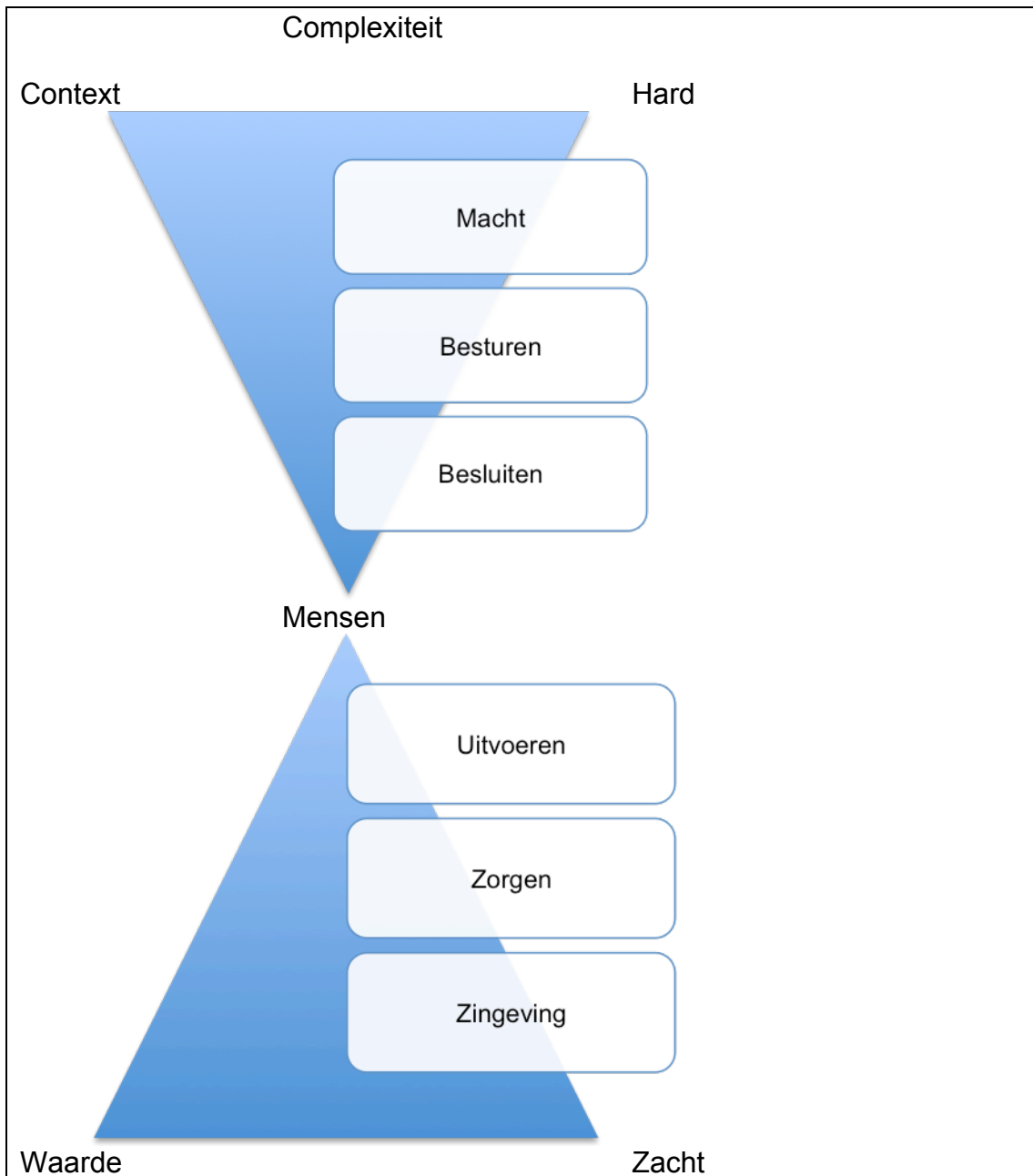
1. Macht, in formele zin betreft de in wet- en regelgeving vastgelegde bevoegdheden. Macht in informele zin is er vele gedaanten. De inspirerende leider overtuigt bijvoorbeeld niet omdat hij de baas is maar omdat hij mensen weet te raken en mee te krijgen in een gewenste richting. Degenen die over informatie beschikken hebben op een andere manier invloed. Een derde manier is beschikken over een goed netwerk met veel invloedrijke mensen waardoor op een indirecte manier iets bereikt kan worden
2. Besturen gaat om het democratisch beginsel van periodiek gekozen bestuurders. Dit vormt de legitimiteit voor de uitvoerende organisatie. Het samenspel van politiek gekozen bestuur en management van de organisatie levert een meevoudige situatie op die complexiteitverhogend werkt, bijvoorbeeld doordat de scope van bestuur doorgaans 4 jaar is maar voor organisatieontwikkeling ook een lange termijn perspectief relevant is.
3. De invalshoek besluiten richt zich op het proces van besluitvorming in al zijn geledingen. De wijze waarop besluiten tot stand komen is van betekenis voor de haalbaarheid van de uitvoering en zelfs of uitvoering wel zal of kan gebeuren.

4. Onder zorgen verstaan we in dit model de personele zorg, het hele HRM instrumentarium, de persoonlijke ontwikkeling van competenties, vaardigheden en kennis.
5. Uitvoeren is samengevat alles wat nodig is om het primaire proces te laten lopen: procesinrichting, systemen, ICT en alle facilitaire zaken.
6. Zingeving behelst het proces van betekenisgeving van alle activiteiten. Zonder dat mensen de zin van iets zien zijn activiteiten niet goed vol te houden, valt motivatie weg en is er geen betrokkenheid. Zingeving is essentieel voor de kwaliteit van leven en werken.

De eerste drie invalshoeken zijn te zien als de harde, rationele kant en bevat kenmerken zoals cijfermatige sturing, meetbaarheid en formele hiërarchie. De tweede groep heeft meer de zachte kenmerken van de sociale context, het menselijke contact.

De omgeving waarin de organisatie leeft bepaalt de context. De waarde van de organisatie uit zich in de toegevoegde maatschappelijke waarde en de persoonlijke waarde die de leden van de organisatie toekennen aan wat zij doen.

Uiteindelijk draait alles om Mensen. De mens staat centraal. Elk individu wordt beïnvloed door de genoemde elementen die elk ook weer onderling gerelateerd zijn en in wisselwerking met elkaar zijn. Met elkaar zijn ze bepalend voor het vertrouwen dat het mogelijk maakt de gewenste resultaten te bereiken.



### Enkele voorbeelden uit het praktijkonderzoek

#### *Onderzoeken is leren in actie*

De ervaringen in de rol van onderzoeker leveren als het ware dubbele leereffecten op. Ter illustratie volgen hier drie voorbeelden.

- In een gesprek met een leidinggevende was het eerste kwartier functioneel contact over de voortgang van de uitvoerende taken, preciezer gezegd het gebrek aan voortgang. Dit deel van het gesprek verliep wat stroef, er kwamen allerlei argumenten over tafel die de vertraging moesten verklaren. Vervolgens startte het interview. De

houding veranderde op slag van gesloten en verdedigend naar open en participerend. In de loop van het gesprek kwam in reflectie op het eerste deel de werkelijke reden op tafel. Daarbij hield de betrokken leidinggevende het gebrek aan voortgang geheel bij zichzelf waar hij eerder dat steeds bij de ander legde.

- Een eindverantwoordelijke overheidsmanager had gedurende het interview zijn opvattingen steeds met grote stelligheid naar voren gebracht, dit onderstrepend met het op tafel slaan en de wijsvinger omhoog steken om maar te benadrukken hoe het in elkaar steekt. Helemaal aan het einde van het gesprek kwam de zin: “Ben, misschien doe ik het wel helemaal verkeerd.”
- Bij een andere overheidsmanager leidde de vraagstelling bijna direct tot activiteit. Alleen al de vraag of er een bewuste keuze voor iets was gemaakt leidde tot actie: “ik ga er meteen mee aan de slag”.

### *Ontketenen*

Steven Kelman stelt een nieuwe theorie te hebben opgesteld die waarvan de kern is dat veranderen makkelijk is als je maar aansluit bij wat mensen eigenlijk al vinden en willen.<sup>13</sup> Niet uitgaan van de weerstand, maar kijken naar waar de energie zit om te veranderen. Vaak willen mensen in de organisatie eigenlijk al maar worden zij belemmerd om te vernieuwen. Het ontketenen werkt stimulerend en levert een win-win situatie op. Het helpt het realiseren van de gewenste verandering en de medewerkers hebben het meer naar hun zin. Uit de interviews in het kader van het lopend onderzoek komt naar voren dat elke leidinggevende die in een nieuwe functie wordt aangesteld in de eerste periode een diagnose maakt van wat er moet veranderen. In de eerste paar maanden, tijdens uitgebreide kennismakingsgesprekken wordt deze informatie getoetst en krijgt de leidinggevende meteen een beeld van wie wat wil en kan. Als het ware automatisch zoekt de leidinggevende de steun al op. De eyopener van Kelman is voor hen gezond verstand.

De wisseling van leidinggevende is mogelijk een van de oorzaken van de continue stroom aan organisatieveranderingen. Zij hangen aan de persoon van de leider. Bij 90% van de ondervraagden blijkt dat de verwachte tijd die benodigd is voor het doorvoeren van de gewenste verandering 5 jaar is. De meeste leidinggevendens worden aangesteld voor een periode van 5 a 7 jaar. Dan is de ‘houdbaarheidstermijn’ verstreken zegt men in de wandelgangen. De organisatiestructuur is aangepast, het cultuurproject afgerond, de organisatie is klantgericht gemaakt of de bedrijfsvoering is eindelijk op orde. Dus de klus is geklaard. De opvolger staat al in de startblokken om zijn proces te beginnen met een diagnose van wat er veranderd moet worden. Slechts bij een kleine minderheid van de geïnterviewden komt de focus “handhaven wat goed gaat” expliciet naar voren. Het lijkt er op dat de meeste leidinggevendens een intrinsieke motivatie of behoefte hebben om aan veranderingsmanagement te doen.

### *De houding van de top*



Een van de lessen van praktijkwetenschappers zoals Kelman en Barber is dat de top nauw betrokken moet zijn en dat bestuurlijke besluiten aansluiten op organisatieontwikkeling. Onze regering heeft wel veel contacten met het uitvoerende apparaat maar is er nog niet in geslaagd om de doelstellingen van de regering te vertalen naar alle overheidslagen. Een poging hiertoe is ondernomen door staatssecretaris Bijleveld met het Nationaal Programma dienstverlening, voorheen genoemd het Nationaal Urgentieprogramma. Het eerste dat opvalt is dat niet de minister-president de verantwoordelijkheid neemt. Het tweede merkwaardige punt betreft de wel heel erg laag gestelde doelstelling dat de klanttevredenheid over de dienstverlening tenminste een 7 moet zijn. Uit de benchmark dienstverlening van de Vereniging Nederlandse Gemeenten blijkt dat bijna elke gemeente dat haalt. Het gemiddelde is met 7.6 significant hoger dan de doelstelling van de regering<sup>14</sup> Het hoeft dan ook geen verbazing te wekken dat, tot grote teleurstelling van de Commissie Wallage, het woordje 'urgent' in een volgende versie is vervallen.<sup>15</sup> De benadering van dit onderwerp lijkt congruent met de door Nauta beschreven handelwijze met betrekking tot het Innovatieplatform waar de eigen verantwoordelijkheid van de top als problematisch is ervaren door de schrijver. Afgezet tegen de theorieën van Kelman en Barber is op deze onderdelen niet voldaan aan de door hen geformuleerde basisvoorwaarden voor effectieve en succesvolle verandering.

#### *Evalueren om te leren*

Bij een van de in het kader van het onderzoek georganiseerde evaluerende bijeenkomsten is een dialoog gevoerd over de vraag of een andere benadering tot een betere effectiviteit zou hebben geleid. De opvatting daarover was vooraf tegengesteld en achteraf ook. Het ene deel was van mening dat de aansturing te veel top down was geweest, het andere deel pleitte juist voor strakkere centrale regie. Met andere woorden: elke andere aanpak had niet tot een wezenlijk ander resultaat geleid in termen van tevredenheid bij de betrokkenen.

#### *Resultaatgerichtheid*

De zoektocht naar optimale effectiviteit van wat wij doen houdt velen bezig. Opvallend is dat de oplossing vaak vooral gezocht wordt in het formuleren van SMART doelen en het bevorderen van participatie in een vroeg stadium. De vraag is of dat inderdaad bevredigend is of dat we op zoek moeten naar een andere manier van organiseren. Vanuit elke invalshoek bekeken gaat het steeds om wat de mensen die een organisatie vormen doen in de praktijk. Interventies zijn pas effectief als de mensen in de organisatie zich verbinden met bestuurlijke doelen en gaan samenwerken om deze te realiseren. Het is nog maar de vraag of zoveel mogelijk participatie in een vroeg stadium hiervoor wel een goede methode is. Een van de voorzichtige constatering uit de gesprekken met medewerkers is dat in de overheidsorganisatie de stroperigheid van de besluitvorming een van de kritische punten is. Veel medewerkers boeit deelname aan dat proces niet. Zij vinden dat zowel de duur van dergelijke trajecten als de helderheid van wat besloten is de kwaliteit van het werk beïnvloeden. Naarmate het langer duurt dat tot een besluit gekomen is daalt de inspiratie en

het enthousiasme voor de uitvoering. “Als men er zo lang over doet om iets te besluiten waarom zou ik dan zo snel mogelijk voor uitvoering moeten zorgen?” was de retorische vraag in een van de interviews. In de volgende fase van het onderzoek zal dit thema verder uitgediept worden.

### **Samenvatting**

In dit artikel is de aanleiding geschetst voor het onderzoek naar de effectiviteit van interventies bij organisatieontwikkeling bij de overheid. De vraag is van alle tijden maar zeker ook van deze tijd zo blijkt uit recente gebeurtenissen. De toegepaste onderzoeksmethodiek van de evidentie is toegelicht. Met enkele voorbeelden is geïllustreerd hoe deze methodiek kan worden ingezet om kennis en inzicht te verwerven in een vraagstuk dat in de organisatie speelt. Het onderzoek zelf levert een bijdrage aan de organisatieontwikkeling door expliciet vraagstukken op tafel te brengen. De dialoog over tussentijdse onderzoeksresultaten weegt als overweging mee bij te nemen volgende stappen en is daardoor op zichzelf een interventie. Door te kijken vanuit verschillende invalshoeken en perspectieven ontstaat er meer inzicht in het vraagstuk over de effectiviteit van interventies. De gebeurtenissen maken deel uit van een meervoudige werkelijkheid waarbinnen wij op zoek zijn naar de betekenis van onze bijdragen. Mogelijk ligt daar de essentie van het antwoord.

### **Auteurs**

Adriaan Bekman is lector aan de Stenden Hogeschool Leeuwarden en oprichter van het Instituut voor Mens en Organisatie.

Ben Verleg is als adviseur verbonden aan de gemeente Amsterdam en doet promotieonderzoek naar de effectiviteit van interventies bij organisatieontwikkeling.

### **Literatuur**

Chris Argyris, Intermenselijke verhoudingen en organisatorisch rendement, Marka 1966.

Chris Argyris & Donald Schon, Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

Chris Argyris, Donald Schön, Organizational Learning II, Addison Wesley, 1996.

Beer, M. & Walton, A.E. (1987) Organization Change and Development. Annual Review of Psychology, (38), 339-367.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (1996). Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. Human Relations, 49(5), 597-621.

Sir Michael Barber, Instruction to Deliver, Tony Blair, Public services and the Challenge of Achieving Targets, 2007

Adriaan Bekman, Op zoek naar zingeving in de Nederlandse gemeenschap, 2007

Adriaan Bekman, De mens als bron voor leiderschap, 2007

- Eric Bolle, *Filosofie Leiderschap*, VUBPress 2005
- J.J. Boonstra, *Integrale organisatieontwikkeling, vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen*, tweede druk 1992
- J.J. Boonstra, (2000), *Lopen over water, Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*, oratie, Universiteit van Amsterdam
- J.J. Boonstra, *Dynamics of Organizational Change and Learning, Reflections and perspectives*, Sioo, 2003
- J.J. Boonstra, *Besturen van organisaties vanuit een paradoxaal perspectief*, Accounting, 1 / 2, 2005
- Aart C. Bontekoning, *Generaties in organisaties*, dissertatie, 2007
- G. Bovasso, (1992). *A structural analysis of the formation of a network organization*. Group & Organization Management, v17.
- Gerrit Broekstra, Paul de Blot, Ruud Heijblom, Jan Bommerez & Kees van Zijtveld, *De brug naar business spiritualiteit, radicale vernieuwing begint bij de wortels*, Nyenrode business universiteit, Nieuwe dimensies uitgeverij BV, 2006
- Buchanan and Badham (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. Sage.
- Leon de Caluwe en Hans Vermaak, *Leren Veranderen, handboek voor de veranderkundige*, 2006
- Jim Collins & Jerry I. Porras, *Built to last*, 1994, herdruk 2002
- Stephen R. Covey, *The 7 habits of highly effective people, powerful lessons in personal change*, 1989, 1994
- Cummings, Th.G. & Worley, Ch. (2005). *Organization Development & Change*. Mason: Thomson South-western (8th Edition).
- Robert T. Golembiewski, *Perspectives on public management reform as planned change*, International Review of Public Administration 2003, Vol. 8, No. 1
- Robert Greene, *48 Laws of Power*, 2002
- Jan Grijpink, *Onze informatiesamenleving in wording, de uitdaging van grootschalige informatica-uitwisseling in de rechtstaat*, oratie 2005
- Hamlin, B., Reidy, M., & Stewart, J. (1997). *Changing the management culture in one part of the British Civil Service through visionary leadership and strategically led research-based OD interventions. (organization development)*. Journal of Applied Management Studies, v6(n2), p233(219).
- Thijs Homan, *Wolkenridders, over de binnenkant van organisatieverandering*, oratie Open Universiteit, 2006
- Steven Kelman, *Unleashing Change, A Study of Organizational Renewal in Government*, Brookings, 2005
- Doede Keuning, Matthijs Wolters, *Structuur doorzien, over ontwerp van organisatiestructuren*, Pearson, 2007.

John Kotter and Dan Cohen, *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, 2002.

Harry Kunneman, *Vorbij het dikke ik*, 2005

Mark H. Moore, *Creating Public Value, Strategic management in Government*, Harvard, 1995.

Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage, 1997

Gareth Morgan, *Imaginatie, de kunst van creatief management*, Scriptum, Nederlandse vertaling, 1993.

Frans Nauta, *Het Innovatieplatform*, Academic Service, 2008.

B. Joseph Pine II & James H. Gilmore, *De beleveniseconomie*, 2005

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, *De ontkokering voorbij, Slim organiseren voor meer regelruimte*, SWP, 2008.

Peter M. Senge, *The fifth discipline, the art & practice of the learning organization*, 2006.

Charles Taylor, *Multiculturalisme*, 1995

Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*, London 1996

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Lerende overheid. Een pleidooi voor probleemgerichte politiek. WRR-rapport 75*, 2006

## Noten

---

<sup>1</sup> 'Samen werken, samen leven', publicatie van de regering d.d. 7 februari 2007.

<sup>2</sup> Bestuursakkoord Stad – Stadsdelen 2006 -2010, publicatie d.d. 12 december 2006, [www.amsterdam.nl](http://www.amsterdam.nl).

<sup>3</sup> Sir Michael Barber, *Instruction to Deliver, Tony Blair, Public services and the Challenge of Achieving Targets*, 2007

<sup>4</sup> Barber, *Instruction to Deliver*, 2007 pag. 345.

<sup>5</sup> John Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.

<sup>6</sup> Barber, *Instruction te Deliver*, 2007 pag. 109.

<sup>7</sup> Frans Nauta, *Innovatieplatform, innoveren in het centrum van de macht*, 2008

<sup>8</sup> Frans Nauta, pag. 113.

<sup>9</sup> Citaat van de site [www.regering.nl](http://www.regering.nl)

<sup>10</sup> J. Boonstra, L. De Caluwé, *Interveniëren en Veranderen*, 2007, Hoofdstuk 2 Adriaan Bekman, *De methodologie van de evidentie*.

<sup>11</sup> Bruce L. Berg, *Qualitative research methods for the social sciences*, Pearson International Edition, 2006.

<sup>12</sup> Berg, p. 9.

<sup>13</sup> Steven Kelman, *Unleashing Change, a study of Organizational Renewal in Government*, Brookings, 2005.

<sup>14</sup> Zie [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl)

<sup>15</sup> Publicatie in *Digitaal Bestuur* d.d. 14 oktober 2008