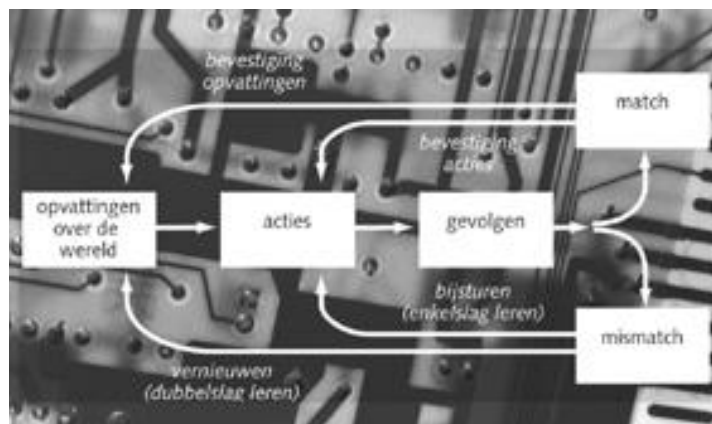


Leren van en met elkaar

Communities of Practice in de organisatieontwikkeling



K.T. van Montfort
Studentnr. 4379079
Datum: 21 februari 2014
NCOI Opleidingsgroep B.V.
Master in Management & Innovation
Masterclass Organisatie & Management

docent: Twan Paes

1. Verantwoording

Dit onderzoek is tot stand gekomen na inschrijving aan de NCOI Hogeschool voor de “Master Management in Innovation” in april 2013 in het kader van de Masterclass Organisatie & Management van september t/m november 2013 door Twan Paes, tevens oprichter van organisatieadviesbureau Emora. Mijn dank geldt daarnaast de studiegenoten van de Masterclass voor hun opbouwende kritiek alsmede directie en medewerkers van het Amsterdamse watercyclusbedrijf Waternet voor hun bereidwilligheid om dit onderzoek mogelijk te maken door het meewerken aan de interviews waaruit de gegevens van het kwalitatief onderzoek voortkomen. De gesprekspartners zullen wellicht hun voordeel doen met de uitkomst van dit onderzoek dat hun aanpak deels bevestigt en deels door hen als belangrijk beschreven aandachtspunten nader ter discussie stelt.

2. Samenvatting

Bij elkaar komen is een begin, bij elkaar blijven is vooruitgang, met elkaar samenwerken is succes (Henry Ford). Dit onderzoek gaat over de vraag hoe en wat Communities of Practice voor de organisatieontwikkeling van het Amsterdams watercyclusbedrijf Waternet kunnen betekenen door de evaluatie van een uitwisselingsproject met het Duitse watercyclusbedrijf Hamburg Wasser van 2008-2013. Samenwerking binnen Communities of Practice, zo ook in dit geval, gaat niet alleen over technologie maar ook over cultuur(verschillen) binnen de qua filosofie verschillende sectoren (drinkwater en afvalwater) en gefuseerde organisaties afzonderlijk, de omgang ermee en de verschillen in cultuur onderling en de aanpak van kansen en risico's bij bedrijfsprocessen en –voering door fusie/coöperatie. De bedoeling was om de “lerende organisaties” te ontwikkelen door meerwaarde te creëren m.b.t. culturele integratie en technologische vooruitgang in bilateraal georganiseerde Communities of Practice.

Wat en hoe zij aan de ontwikkeling en strategie van de organisaties kunnen bijdragen, is dus de centrale vraag. Daaruit komen deelvragen voort over veranderingsmanagement, de rol en de leerbaarheid van de professional in dergelijke processen die door mensen worden gedragen, de kenmerken en vormen van organisatieculturen waarbinnen zich de leer- ontwikkel- en veranderprocessen afspelen, kenmerken van lerende organisaties en de positie van Communities of Practice tussen Teams en Teaming in het licht van de interculturele communicatie.

De theoretische bakens worden naast flankerende inzichten van andere auteurs gevormd door publicaties van Lauer over changemanagement, Meier, McAuley et al. en Schön over de lerende professional, Schein, Quinn & Cameron en Mintzberg over organisatieculturen en –structuren, Senge en Edmondson over lerende organisaties, Wenger, Snyder en McDermott & Archibald over het fenomeen Communities of Practice en Quappe/Cantatore en Chaney/Martin over interculturele communicatie, aangevuld met veritabele observaties uit mijn eigen praktijk.

De conclusies strekken van de vaststelling dat (inter)culturele implicaties in technologisch georiënteerde teams onvoldoende worden waargenomen en geoperationaliseerd, via de invloed van de variabelen organisatiecultuur en persoonlijke ambitie als slaag- en faalfactoren van Communities of Practice in de organisatieontwikkeling tot de theoretisch en praktisch achterhaalde vrijblijvendheid van Communities of Practice in strategisch opzicht.

Daaruit komt de aanbeveling voort om aan Communities of Practice voldoende managementaandacht te geven, structureel nodige voorzieningen, een interne proceseigenaar en een onafhankelijke intermediair te faciliteren.

3. Inhoudsopgave

1. VERANTWOORDING	p. 2
2. SAMENVATTING	p. 2
3. INHOUDSOPGAVE	p. 2
4. INLEIDING ONDERZOEK	p. 3
5. THEORETISCH KADER	p. 4
5.1 Changemanagement	p. 5
5.2 Professionals in organisaties	p. 6
5.3 The Reflective Practitioner	p. 6
5.4 Organiseatieculturen	p. 8
5.5 Organisatievormen	p. 8
5.6 Lerende organisaties	p.10
5.7 Communities of Practice	p.12
5.8 Interculturele Communicatie	p.14
6. METHODEN VAN ONDERZOEK EN RESULTATEN	p.15
6.1 Conceptueel model	p.15
6.2 Resultaten interviews	p.16
6.3 OCAI-vragenlijsten	p.18
7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	p.18
8. BIJLAGEN: LITERATUURLIJST, REFLECTIE, BRONDOCUMENTEN EN INTERVIEWS	I–IX

4. Inleiding

Projectkader: Fusie Gemeentelijke Dienst Riolering en Waterhuishouding (DRW)/Waterschap Amstel, Gooi en Vecht (AGV) tot Dienst Waterbeheer en Riolering (DWR) 1997, Fusie DWR en Waterleidingbedrijf Amsterdam (WLB) tot Waternet per 1-1-2006. Organisatie-/cultuurverschillen tussen m.n. Afvalwater (riolering in opdracht van gemeente, rioolwaterzuivering in opdracht van Waterschap) en Drinkwater (in opdracht van gemeente).

Op hetzelfde moment vindt in het Duitse Hamburg een fusie plaats van het gemeentelijke drinkwaterbedrijf Hamburger Wasserwerke (HWW) en het afvalwaterbedrijf Hamburger Stadtentwässerung (HSE) inclusief Afvalwaterzuivering maar zonder Watersystemen. Oppervlakte-/grondwaterbeheer blijft bij dienst Milieuzaken.

Waternet is een stichting met gemeente en waterschap als bestuurders, dus uitvoerende organisatie met een algemeen directeur en één Directieteam. Hamburg Wasser is een gemeentelijke BV met RvC, twee directeuren (technisch en zakelijk) en 2 Managementteams voor Drinkwater aan de ene en Afvalwater aan de andere kant.

Beide organisaties trachten door de fusies schaalvoordelen te realiseren door met ingrijpende reorganisaties vergelijkbare processen onder telkens een sectordirecteur te bundelen, taken en culturen van “schoon” en “vuil” water zoveel mogelijk te integreren en de kennisuitwisseling tussen de gelederen te bevorderen voor innovaties ten aanzien van de uitdagingen 1) klimaatverandering, 2) waterkwaliteit en 3) efficiëntie-eisen van de overheid. De directeuren van beide organisaties opperen eind 2006 het idee voor een uitwisseling om van elkaar te leren op de punten 1. Integratie organisatiestructuur (van bovenaf in elkaar schuiven van vergelijkbare activiteiten van verschillende afdelingen) en 2. Integratie organisatieculturen (samenwerking van onderaf actief stimuleren).

Daartoe zijn ten behoeve van de fusie van DWR en WLB tot Waternet missie en kernwaarden geformuleerd. “Missie Waternet: Waternet zorgt op integrale, samenhangende en maatschappelijk verantwoorde wijze voor drinkwater, afvalwater en grond- en oppervlaktewater. ... Kernwaarden Waternet: Duurzaam – Klantgericht – Veilig – Vooraanstaand.” (Integratiedocument Samenvoeging DWR en WLB in Stichting Waternet, p. 9). Immers Waternet is het eerste watercyclusbedrijf van Nederland dat zowel waterketen (drinkwatervoorziening, afvalwaterinzameling, -transport en -zuivering) als watersysteem (het geheel van oppervlakte- grondwater waaraan water onttrokken of waarin water wordt teruggevoerd) omvat. Daaruit “is financiële winst te behalen”. “Duurzaamheid is een mentaliteit en wortelt in het bewustzijn. Ieder draagt bij. De medewerkers van Waternet zorgen ervoor dat het nieuwe bedrijf synergie bereikt in duurzaamheid door te werken aan integrale voorstellen die een duidelijke meerwaarde hebben. *Verkokering wordt actief tegengegaan.*” “*Cultuur en structuur zijn dienend aan het bereiken van de klantgerichtheid.*” “*Veiligheid van de consument/burger is de ‘bottom line’.*” “*Waternet richt zich op de toekomst. Dat vereist flexibiliteit ... Dat vraagt om een focus op visie en strategie.*”

Gezien de verschillen tussen drinkwaterproductie bij Waternet (uit oppervlaktewater) en Hamburg Wasser (uit grondwater), komt de focus eenmaal conform de beoogde herziening van de organisatiestructuren te liggen op de leidingnetten van drink- en afvalwater en andermaal conform de beoogde organisatieculturen op technologische innovatie (energie uit water, decentrale sanitatie, stedelijk waterbeheer - in Hamburg HW/Dienst Stadsontwikkeling/Milieu, in Amsterdam Waternet/ProjectManagementBureau Stadsontwikkeling) en in beide opzichten op een prestatievergelijking van de afvalwaterzuiveringen (exploitatie en recycling van grondstoffen).

Bij de eerste ontmoeting tussen directies en managementteams in Hamburg in april 2008 blijkt het verschil in managementculturen tussen generalisten aan de Nederlandse en specialisten aan de Duitse kant een obstakel om de uitwisseling nader te concretiseren. Besloten wordt om vanuit Waternet voorts de uitwisseling door de afdelingshoofden in te laten vullen omdat zij op het technologische vlak doelgerichter blijken te communiceren. Sinds januari 2008 is er een projectteam uit een van de directieleden van Waternet, mezelf als extern adviseur en een secretaresse voor de coördinatie en de overbrugging van cultuurverschillen onderling en met Hamburg Wasser. Er worden drie bilaterale werkgroepen opgericht met aan weerskanten een gespecialiseerde voorzitter: 1. Toekomsttechnologieën, 2. Exploitatie RWZI (Rioolwaterzuivering), 3. Exploitatie Drink- en Afvalwaternetten.

Probleemstelling: Beide organisaties willen verbetering van effectiviteit en efficiëntie uit verantwoordelijkheid voor de optimale uitvoering van hun publieke taken en innovatie tegen maatschappelijk acceptabele kosten en investeren in een uitwisselingsproject om kansen en risico's van de bedrijfsvoering met elkaar te identificeren.

Gedurende de aansturing en begeleiding van het uitwisselingsproject kom ik in aanraking met het concept “Communities of Practice” door het artikel *Die Kraft informeller Netzwerke* (McDermott, R. en Archibald, D., 2010) dat de insteek vormt voor nader onderzoek naar Communities of Practice in de organisatieontwikkeling.

Doelstelling van het onderzoek: Met het onderzoek wordt nagegaan welke leringen de werkgroepen hebben opgeleverd voor samenwerking van reflecterende professionals in Communities of Practice ten behoeve van culturele integratie, technologische innovatie en strategievorming door evaluatie van ervaringen van een aantal representatieve deelnemers aan het uitwisselingsproject bij Waternet middels interviews en vragenlijsten.

Vanaf 2008 vinden bezoeken over en weer plaats met o.a. 29/30-6-2009 alle werkgroepen in Amsterdam, Reader "Austauschprojekt Waternet/Hamburg Wasser", 12-11-2010 AG1 in Sneek, 15/16-09-2010 AG2 in Hamburg, 29-9 t/m 1-10-2010 AG 3 in Hamburg, Reader "Bezoek aan Hamburg Wasser AG3 (Exploitatie Netten)", AG1 AK3 (Water in de stad) consultaties Hamburg en andere grote steden en 15-09-2010 bezoek delegatie uit Berlijn, 20/21-06-2013 bezoek AGV aan Hamburg. Tenslotte is op initiatief van mijn interne opdrachtgever, de programmadirecteur Buitenlandse Relaties, en de voorzitter van Werkgroep 3 (Exploitatie Netten) het webportaal www.hwwn.eu voor de verdere uitwisseling opgericht en in de lucht gehouden t/m 2012.

ONDERZOEKSVRAAG

Wat en hoe kunnen Communities of Practice bijdragen aan de organisatieontwikkeling bij Waternet?

DEELVRAGEN

1. Wat zijn de relevante kenmerken van changemanagement?
2. Wat is de positie van de professional in moderne organisaties?
3. Wat zijn de relevante kenmerken van professioneel leren?
4. Wat zijn de relevante kenmerken van organisatieculturen?
5. Wat zijn de relevante vormen van organisatieculturen?
6. Wat zijn de relevante kenmerken van lerende organisaties?
7. Wat zijn de relevante kenmerken van Communities of Practice?
8. Wat zijn de relevante kenmerken van Interculturele Communicatie?

5. Theoretisch kader

Changemanagement en Organiseatieontwikkeling

De hele wereld lijkt in het teken te staan van verandering. Er bloeien nieuwe economieën op, anderen raken juist in de verdrukking. Er ontstaan nieuwe zienswijzen en andere aanpakken. Ook op organisatieniveau is verandering een constante geworden. Steeds weer inspelen op een veranderende omgeving, veranderende markten, veranderde cliënten of werknemers. Vanuit het oogpunt van de verandermanager heb je het over vaardigheden om de doelstelling, richting en aanpak te formuleren.

Veranderen kun je ook benaderen vanuit de gehele organisatie. Dit kan via interventies zoals 'open space', waarbij iedereen samen de verandering vormgeeft. Maar ook andere werkvormen zijn gebruikelijk. Bijvoorbeeld het uitvoeren van echte cases door verschillende teams, waarin nieuwe ideeën voor werkelijke problemen gevonden worden. Al werkende leer je dan. Al lerende werk je.

Cultuurverandering en Organiseatieontwikkeling

Cultuurverandering is een complex proces. Cultuur is geen vast te omschrijven en te definiëren begrip, maar is evenmin volstrekt ongrijpbaar. Cultuur laat zich niet 'plannen', maar is het resultaat van een voortdurend proces van interactie en betekenisgeving. Daarnaast is 'een nieuwe cultuur' nooit een doel op zich, maar staat ze altijd in dienst van de strategische doelstelling van de organisatie. Verandering van cultuur vraagt dan ook om verandering van de bestaande werkpraktijk, op een manier die recht doet aan de gewenste, nieuwe praktijk. De weg erheen moet al de kenmerken in zich dragen van het beoogde resultaat. Het veranderingstraject zelf mag het 'visitekaartje' zijn van de nieuwe gewenste cultuur.

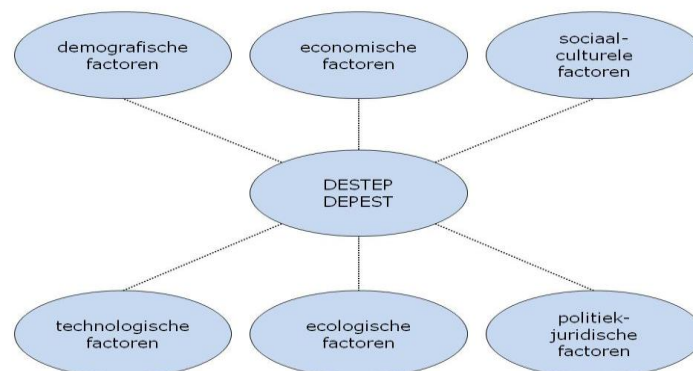
Deze noodzakelijke congruentie van vorm en inhoud maakt het tot een complex proces. Aan de ene kant moet de verandering aansluiten bij de bestaande situatie. De huidige cultuur ligt immers verankerd in de huidige werkpraktijk en nergens anders. Aan de andere kant moet zo snel mogelijk merkbaar, voelbaar en aantoonbaar zijn dat zich een ander, nieuw proces voltrekt, dat juist in staat is om bestaande patronen te doorbreken en te vervangen. De uitdaging is niet om een 'nieuwe cultuur' te ontwerpen en die te implementeren in de praktijk. De uitdaging is om de praktijk voortdurend drager te laten zijn van de veranderende cultuur.

(Bron: Ondernemerscentrum De Baak)

5.1 Changemanagement

Gezien de onder punt 4 in de inleiding beschreven fusie ter integratie van de watercyclus voor de achtergrond van klimaatverandering, bedreiging van de waterkwaliteit, consumentenbewustzijn en efficiëntie-eisen en de daarmee gepaard gaande heroriëntatie van de organisatie Waternet van binnen naar buiten is er sprake van essentiële veranderingen, verwoord door o.a. 2008 in een interview met J.P. van der Hoek van de stafafdeling Strategisch Centrum bij Waternet: “Er komt niet ineens iets omhoog. Het heeft toch te maken met één van onze tekortkomingen: het is een ‘inside-out’-gebeuren geweest binnen Waternet en daar hebben we de stakeholders weinig bij betrokken. Laat dat een les voor andere organisaties zijn: betrek je stakeholders erbij. Ik denk dat dat een leerpunt voor onszelf is geweest: dat het (*de invulling van duurzaamheid, opm. v.d. auteur*) heel erg vanuit onze eigen organisatie is ontwikkeld. Voor een organisatie die nog moet beginnen, betrek vooral je eigen externe omgeving er goed bij en probeer te weten wat de omgeving van je vindt. Uiteindelijk zijn we wel bij het bestuur van het hoogheemraadschap geweest, maar het had veel beter gekund, veel interactiever.” (Alfabeeld Organisatieontwikkeling, Nieuwsbrief juni 2008).

Voor relevante aspecten van change management wordt hierna gerefereerd aan de compacte en overzichtelijke uiteenzetting van prof. dr. Th. Lauer van de Hogeschool Aschaffenburg (D), fac. Economie en Recht uit 2010. Lauer onderscheidt als triggers voor verandering externe en interne factoren m.b.t. organisaties. De externe factoren zijn de sociale, politieke, ecologische, institutionele, economische en technologische omgeving, vergelijkbaar met het DESTEP-model dat demografische factoren in plaats van institutionele factoren vermeldt.



Zie ook PESTEL met politieke én juridische factoren zonder instituties en demografie (Thomas, 2007). Interne factoren zijn de sowieso onvermijdelijke al dan niet gestuurde ontwikkeling en de groei van ondernemingen (Lauer 2010, 17-19). In de levenscyclus van ondernemingen constateert hij in navolging van Lievegoed (1972) de fasen Pioneren, Differentiëren, Spanning en Integratie, elk met een eigen impact op de organisatie. Een oorspronkelijke familiecultuur maakt t.a.v. steeds complexer wordende markten plaats voor een bureaucratische door interne conflicten naar binnen gerichte organisatie die motivatieproblemen en wantrouwen van klanten met zich mee brengt. Dat brengt spanningen met zich mee die voor het voortbestaan van de organisatie opgelost moeten worden door de tegenstellingen met elkaar te verzoenen in de integratiefase die gekenmerkt wordt door intensief intern en extern relatiebeheer, zoals hierboven door J.P. v/d Hoek geschetst en hieronder bij punt 5.5 nader toegelicht. Andere belangrijke factoren voor de integratie zijn een collegiale managementstijl, persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, marketing en netwerken met afnemers/leveranciers en belanghebbenden, waarvan de 2^e (persoonlijke ontwikkeling) en 4^e (netwerken met belanghebbenden/strategische partners) in het onderhavige uitwisselingsproject binnen Communities of Practice uit twee soortgelijke ondernemingen een essentiële rol hebben gespeeld en zullen blijven spelen, zoals blijkt uit de interviews van het praktijkonderzoek.

Het initiatief voor verandering ligt meestal bij een persoon uit het topmanagement, in het onderhavige geval de beide directeurs van de betrokken organisaties. De managementstijl dient op verandering gericht en van een duidelijke visie op de toekomst van de organisatie doordrongen te zijn. Wil men profiteren van de potentie van Communities of Practice bij participatie, re-educatie en integratie in veranderprocessen, moeten communicatie en projectorganisatie voldoende worden gefaciliteerd (Lauer 2010, 67), wat volgens interviews nog onvoldoende gebeurt en inspelend op de visie van de directies uitmondt in de boodschap: voeg dan de daad bij het woord! Hier speelt volgens Lauer de tegenstelling tussen accelererende en remmende krachten volgens de reeds 1963 ontwikkelde veldtheorie van Lewins (Lauer 2010, 55 ff.) die vervolgens haar neerslag vindt in de transactionele (manager: de boel draaiende houden = efficiëntie) en transformatorische (leider: motiveren, inspireren, zingeving = effectiviteit) stijl van leidinggeven en de optimale mix van beiden om in te spelen op de veiligheidsbehoefte én veranderbereidheid cq. het verandervermogen (Lauer 2010, 74 ff.), in de woorden van docent Twan Paes van deze masterclass: willen + kunnen = durven; met de formule van de communicatiewetenschapper Schulz von Thun: A+C=O, wil zeggen Acceptatie + Confrontatie = Ontwikkeling (Lauer 2010, 61 ff.).

Voor de 3 fasen van verandering volgens Lewins moet er voldoende motivatie zijn of gekweekt worden: fase 1 (openbreken) behoeft startmotivatie, fase 2 (verandering) procesmotivatie en fase 3 (vastzetten) doelmotivatie. Het verstoren van de balans in fase 1 kan tot prestatieverlies leiden, verandering in fase 2 beoogt nieuw gedrag op basis van nieuwe informatie en inzichten en fase 3 behelst herstel van de balans door implementatie van de veranderingen. Alle 3 fasen zijn dus leerfasen omdat de cyclus na consolidatie van de vernieuwingen opnieuw wordt doorlopen als de interne en/of externe omstandigheden verder veranderen (Lauer 2010, 56-60). Ineens te veel hooi op de vork kan contraproductief uitpakken. Elke eindsituatie is dus een nieuwe beginsituatie gevolgd door andermaal een “werkfase” gevolgd door een nieuwe eindsituatie op een hoger plan, een pedagogisch standaardmodel dat we in het onderwijs zelfs per les tegenkomen, in de CoP's bij Waternet per cyclus van virtuele uitwisseling van vragen/antwoorden en fysieke bijeenkomsten. Deze reflectieve praktijk wordt bij punt 5.3 theoretisch nader onderzocht. Wat de (zelf)motivatie betreft, zij nog verwezen naar intrinsieke motivatie door zelfdeterminatie volgens Deci en Ryan (1985) als belangrijke voorwaarde voor het welslagen van COP's en de later aan de hand van analyse en interpretatie van de interviews te beantwoorden vraag in hoeverre COP's sturing nodig hebben dan wel gemodereerd dienen te worden, een cruciale vraag m.b.t. continuïteit van COP's. De 2^e cruciale vraag is de verhouding van inzet/kosten en opbrengst/baten uit zulke samenwerkingsverbanden. De 3^e cruciale vraag in dit onderzoek met interculturele aspecten betreft communicatie en koudwatervrees door ethnocentrisme in internationale zettingen die bij punt 5.8 nog nader aan de orde komen (o.a. Lauer 2010, 64).

5.2 Professionals in organisaties

De rol van het individu in organisaties is de afgelopen eeuw geëvolueerd van tandwiel in het raderwerk naar een drager van de ondernemingsidentiteit die door de medewerker is verinnerlijkt om vergaande zelfsturing te verwezenlijken die zowel bij de behoefte van de onderneming om controleverlies in een complexe samenleving te voorkomen als de behoefte aan zelfontplooiing van de leden van een geïndividualiseerde samenleving past.

Overeenkomstig de uitvoerige beschrijving van deze evolutie bij McAuley, Duberley en Johnson (2007) vat prof. dr. Harald Meier van de Hogeschool Bonn-Rhein-Sieg (D), fac. Economische Wetenschappen die ontwikkeling in de organisatietheorie in zijn publicatie uit 2004 reeds in de hier relevante interculturele context bondig samen.

Hij onderscheidt drie tijdperken van de organisatietheorie in wisselwerking met de maatschappelijke omgeving sinds het begin van de vorige eeuw. Aan het begin stond de klassieke organisatietheorie die ervan uitging dat efficiëntie van arbeidsprestaties enkel door systematisch wetenschappelijke analyse van de arbeidsprocessen en daaruit resulterende technisch rationele planning van het productieproces verbeterd kon worden. Personeel werd vanuit Scientific Management (Taylorisme) mechanistisch bekeken. De werknemer als *homo economicus* gedroeg zich volgens deze benadering rationeel t.a.v. economische prikkels in de beloningsstructuur. Gevolg was een hiërarchische opbouw, functie- en taakverdeling (plannen, organiseren, motiveren, controleren) met de focus op efficiëntie van alle bedrijfsonderdelen (Meier 2004, 63 ff.). De organisatie werd als een simpele machinerie gezien en in een hiërarchische moreel neutrale bureaucratie vervat (McAuley et al. 2007, 74-87). McAuley et al. hanteren een iets andere indeling in de geschiedenis van de organisatietheorie dan Meier e.a. door de klassieke theorie te relateren aan het klassieke denken van de verlichting, waarvan uitgangspunten van (filosofisch) materialisme en rationalisme in het aldus modernistisch genoemd tijdperk pas tot volle bloei kwam.

Waar McAuley et al. het dus over neomodernisme hebben (McAuley et al. 2007, 100-197), spreekt Meier (2004) van de neoklassieke organisatietheorie halverwege de vorige eeuw, maar bedoelt evengoed dat op dat moment de focus meer op het individu is komen te liggen dat als *social man* door sociale behoeften is gemotiveerd, relaties met anderen en herkenning zoekt, na voorziening in de eerste levensbehoeften en veiligheid de derde en vierde trede in de motivatiepiramide volgens Maslow (1943). In tegenstelling tot Scientific Management uit het klassieke cq. modernistische tijdperk verschuift de aandacht van de fysieke naar de psychologische en sociale kant van de arbeidsorganisatie weg van de lopende band naar groepswork en aandacht voor de mens.

In de volgens Meier moderne, bij McAuley et al. postmoderne, organisatietheorie wordt de vijfde trede van de piramide van Maslow bereikt en treedt het individu nog eens sterker in de focus onder de noemer human capital op zoek naar zelfontplooiing binnen complexe en interdisciplinaire sociale bouwwerken zonder dat de claim van dé beste organisatievorm langer stand kan houden. Toenemende concurrentie op de markten binnen en tussen organisaties vereist meer flexibiliteit dan traditionele hiërarchieën kunnen bieden: de *complex man* is geboren.

5.3 The Reflective Practitioner

Vervolgens voegen McAuley et al. (2007) met de hoofdstukken 7 en 8 de reflectieve organisatietheorie en de invloed van de Kritische Theorie uit de Frankfurter Schule (werken van Adorno, Habermas en Horkheimer) en de psychoanalytische benadering (o.a. Freud, Melanie Klein, Kets de Vries) aan de geschiedenis van de organisatietheorie toe. “In psychoanalytic terms, organisational culture can be seen as a ‘holding environment’ for its members. What psychoanalysts mean by this is that the culture is basically a place in which people feel that they are ‘safe’ to be the kind of person they want to be, within boundaries, in the organization. ... We can see in this description of organizational culture that as a ‘holding environment’, the culture of the organization is

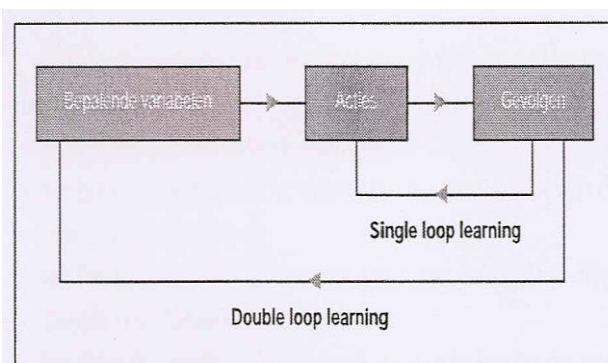
one of which members feel that there are boundaries – they cannot do just as they wish – but that within those boundaries, they experienced freedom and autonomy. This culture is different from the corporate culture that we discussed in chapter 4 (*neomodernist organization theory, opm. v. de auteur*) that has a strong emphasis on shared, top-down vision of the organization and the culture. In this case, an overpowering “holding environment can increase neurotic forces because a controlling culture causes conflict between the individual’s basic needs and his or her everyday experience of control.” (McAuley et al. 2007, 358/359). De aan deze samenvatting ten grondslag liggende “description of organizational culture” ontleent McAuley et al. aan Lionel Stapley (1996).

Bij deze deelvraag is de door Schön (1983/1991) geïntroduceerde typus van de Reflective Practitioner van belang, de professional die zijn leervaardigheid in eerste instantie binnen de grenzen van de organisatie onder optimaal gebruik van daardoor geboden vrijheden naar het niveau van het meta-leren tilt (leren leren, of met de befaamde pedagoog Maria Montessori: Vrijheid in Gebondenheid) en daardoor constructieve invloed wint op de ontwikkeling van de organisatie door juist te participeren in het toetsen en verleggen van aangetroffen grenzen.

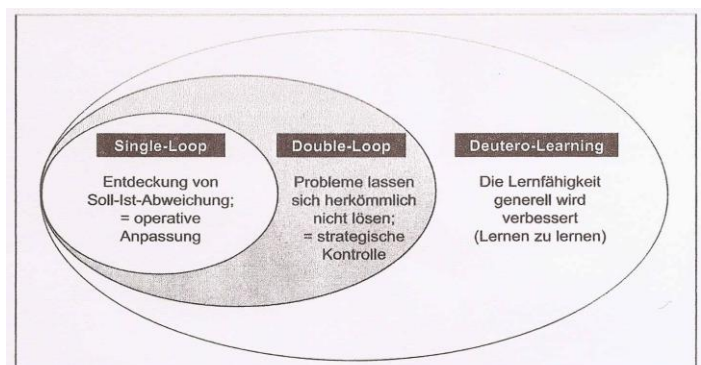
“The reflective attitude. One of the first writers on the reflective attitude was the highly influential writer Donald A. Schön in his book *The Reflective Practitioner* (1991, originally published in 1983). He explores some of the key dilemmas that face professionals – doctors, scientists, engineers, lawyers, managers and so on – in their organizational activity and in their role in society. He argues that by the 1980s, the very idea of ‘the professional’, at one time the pillar of society, had come under profound question and that professionals were suffering a crisis of confidence. At the heart of this, he argues, was the problem that the ‘knowledge base’ – what the doctor learns in medical school, for example – of the traditional profession is not sufficient to meet the new complexities of contemporary life. It is too specialized, too focused on the development of technical expertise. Schön suggests that one of the key ways of dealing with this profound problem is through the development of ‘reflection in action.’ It is through reflection, he suggests, that the professional can ‘surface and criticize the tacit understandings that have grown up around the repetitive experiences of a specialized practice, and can make new sense of the situations of uncertainty or uniqueness which he may allow himself to experience’ (p. 61).” (McAuley et al. 2007, 284).

Lauer (2010) refereert in hoofdstuk 14 “Erfolgsfaktor Evolution – permanenten Wandel initiëren” (*Succesfactor evolutie – permanente verandering initiëren, opm. v. d. auteur*) evenwel aan Schön en knoopt die in steek aan de “lerende organisatie” die bij punt 5.6 nog nader aan de orde komt. Uitgangspunt is het cultuurmodel van Schein (1984) en de transitie van cultuurbeleving volgens Schön (1987) van technische rationaliteit naar **reflectie in actie** die hij beschrijft als voortdurende dialoog van de professional met zijn omgeving om na te gaan of hij dingen goed doet én of hij de goede dingen doet (Schön & Rein 1995; efficiëntie vs. effectiviteit, zie ook 5.1: Change management). Uit Schöns gedachten over **reflection in action** komt het idee van **reframing** voort dat een herschikking van de kaders inhoudt waarin de professional zich beweegt om dingen in samenwerking met andere professionals gedaan te krijgen in een veranderende omgeving t.a.v. de uitdagingen van de toekomst.

Lauer (2010) onderscheidt twee vormen van organisatieleden, waarbij de een volgens de “klassische Stimulus-Response-Ansatz (March & Olson, 1979, S. 13)” (Lauer 2010, 187) de som van individuele leerstappen van beslissers omvat die pas bij tegenvallende resultaten van daaruit afgeleide besluiten aan analyse en herziening worden onderworpen om passende maatregelen te treffen. De andere vorm van organisatieleden wordt door Lauer “emergent” genoemd waarmee hij wil zeggen dat hier de kennisvoorraad van een organisatie niet slechts uit de som van de kennisfragmenten van de organisatieleden bestaat, maar in relatie tot de organisatiecultuur persoonlijk beschikbaar komt voor het geheel van de organisatie. Het leermodel van Argyris (1982), hier rechts gepresenteerd door Kessener (2003), is links met een dimensie uitgebreid (Argyris en Schön 1996).



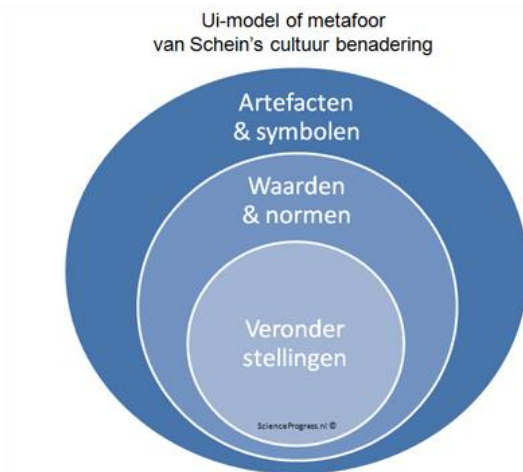
(Kessener, MCN 5/2003, p. 30)



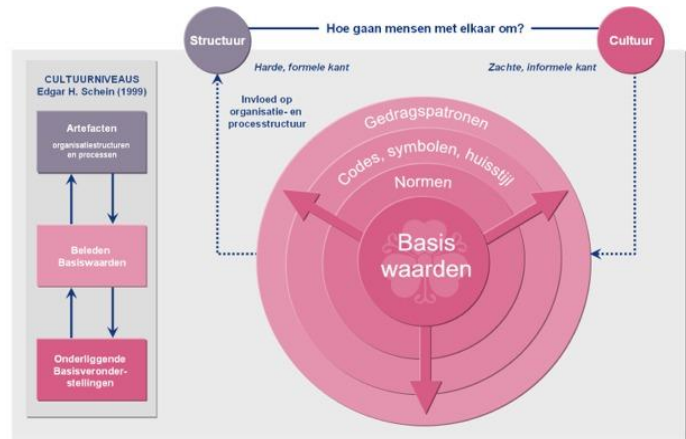
(Lauer 2010, p. 189)

Dit reflectieniveau blijkt voor Communities of Practice essentieel m.n. waar zij over grenzen van organisaties heen worden gevormd of zelfs in een cross- of interculturele context (Meier 2007), als we hieronder bij 5.7 bij o.a. Wenger (1998) zullen zien, omdat die dimensie de kern van het cultuurmodel raakt en bespreekbaar maakt.

5.4 Organisatieculturen



(Schein 1984, p.3)



(Nieuwenhuis 2010, p.1)

Schein (1984) onderscheidt binnen organisatieculturen drie verschillende niveaus:

1. **Artefacten en symbolen** – Artefacten bevinden zich aan de oppervlakte van de organisatie. Het zijn zichtbare elementen in de organisatie zoals logo's, architectuur, structuren, processen en bedrijfskleding. Niet alleen zichtbaar voor medewerkers, maar vooral herkenbaar voor externe publieksgroepen.
2. **Waarden** – Het gaat hier om normen, waarden en gedragsregels. Hoe worden strategieën, doelstellingen en filosofieën door de organisatie uitgedrukt en in de openbaarheid gebracht. Er kunnen problemen ontstaan, als ideeën van leidinggevenden niet in overeenstemming zijn met de algemene uitgangspunten.
3. **Veronderstellingen** – Veronderstellingen zitten diep in de kern van de organisatiecultuur en worden als vanzelfsprekend en onbewust gedrag ervaren. Veronderstellingen zijn moeilijk van binnenuit te herkennen.

De drie niveaus van een organisatiecultuur worden ook als ui-model weergegeven, waarbij elke ring van de ui een niveau voorstelt. Aan de buitenkant bevindt zich de ring die redelijk aan te passen en te veranderen is. Hoe dieper de laag, hoe moeilijker aan te passen. Diepgeworteld in de kern van de ui zitten de veronderstellingen, waar omheen zich de waarden bevinden. Artefacten en symbolen bevinden zich aan de buitenkant van de ui en zijn in verhouding het makkelijkst te veranderen. Tussen deze laag en de waarden kan zich nog een laag bevinden met verhalen en 'helden' die een belangrijke rol spelen of hebben gespeeld in een organisatie en waar met bewondering tegenop wordt gekeken. De kern van de ui bestaat uit veronderstellingen. Deze gaan over 'hoe de wereld in elkaar zit' volgens de mensen die de organisatie vormen en komen voort uit ervaringen en perceptie. Deels zijn deze veronderstellingen onbewust geworden en worden als vanzelfsprekend ervaren.

5.5 Organisatievormen

Het 'Organizational Culture Assessment Instrument' (OCAI) van Quinn en Cameron (1999) onderverdeelt de bedrijfsculturen in 4 typen. De categorieën zijn mensgericht, beheersgericht, innovatief, resultaatgericht. Quinn en Cameron beschrijven eigenschappen van leiders bij de vier culturen in het model van concurrerende waarden. Uit onderzoek komt naar voren dat de meeste organisaties een dominante culturele stijl ontwikkelen. Meer dan 80 procent van duizenden organisaties die zij onderzochten, werden gekenmerkt door een van de vier cultuurtypen uit het model. Organisaties zonder overheersende cultuurvorm vertoonden onduidelijkheid over de cultuur of nadruk op de verschillende cultuurtypen in gelijke mate wat tot enige verdeeldheid kon leiden.

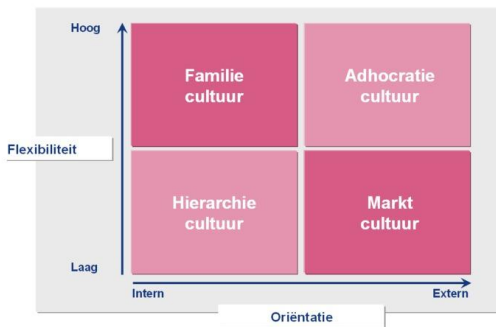
Als een organisatie gedomineerd wordt door de *hiërarchische cultuur*, blijkt dat de effectiefste managers een daarbij passende leiderschapsstijl vertoonden. Dat wil zeggen dat zij goede organisatoren, controleurs, bewakers, bestuurders en coördinatoren zijn en een efficiënte bedrijfsvoering handhaven.

Als een organisatie wordt gedomineerd door de *marktcultuur*, worden managers als het effectiefst beschouwd wanneer zij boven op hun mensen zitten en een niets ontziende concurrentie mentaliteit bezitten. Zij zijn goed in koers uitzetten, resultaten produceren, onderhandelen en het motiveren van anderen.

Wordt de organisatie door de *familiecultuur* gedomineerd, zijn de effectiefste leiders vaderfiguren, teamvormers, stimulators, verzorgers, mentoren en steunverleners.

Effectieve leiders in door een *adhocriecultuur* gedomineerde organisatie zijn doorgaans ondernemend van aard, visionair, vernieuwend, creatief, risicobereid en toekomstgericht. Het is vanzelfsprekend gemakkelijk in te zien dat de effectiefste leiderschapsstijlen in de regel passen bij de cultuur van de organisatie.

Hieronder de vergelijking van 4 culturen en bijhorende leiderschapsstijlen erbij (Nieuwenhuizen 2010, 10/10b).



(Nieuwenhuis 2010, p.10b)



(Nieuwenhuis 2010, p.10)

De cultuurtypen worden gevormd door zes inhoudsdimensies:

1. De dominante kenmerken van de organisatie, hoe de organisatie er als geheel uitziet.
2. De stijl van leidinggeven en de werkwijze die overal in de organisatie terug te vinden is.
3. Het personeelsmanagement en de werkomgeving als typerend voor de omgang met mensen.
4. De integratietermen van de organisatie, oftewel de mechanismen die de organisatie bijeenhouden.
5. De strategische accenten die aangeven op welke gebieden bij de strategie de nadruk wordt gelegd.
6. De succescriteria die bepalen wat als overwinning wordt beschouwd, erkenning krijgt en beloond wordt.

Welke cultuurtypen organisaties/configuraties zijn er dus?

<ol style="list-style-type: none"> 1. De familie 2. Die hiërarchie 3. De markt 4. De adhocratie 5. (De lerende organisatie) 6. 	}	<p>Cameron Quinn</p>	}	<p>eenvoudige structuur machinebureaucratie divisiestructuur adhocratie professionele bureaucratie (missieorganisatie)</p>
		Mintzberg		

Waar bij Cameron en Quinn later de “lerende organisatie” in navolging van Bomers (1989) en Senge (1990) als categorie is bijgekomen, voegt Mintzberg aan zijn oorspronkelijk vijfdelig model een zesde configuratie toe ter aanvulling op de vierde configuratie, de “adhocratie”, waarin van alles in beweging is en waarmee hij nog gelijk loopt met Cameron en Quinn, en op de vijfde configuratie “professionele bureaucratie” waarin hij het double-loop denken van de reflecterende professional idealiter in de lerende organisatie vergelijkbaar met Cameron en Quinn structureel ziet opgeborgen. Zijn zesde configuratie daarentegen beschrijft een organisatie met een sterk gedeeld denkbeeld. Hoewel de heterogeniteit van milieuorganisaties niet zonder meer vergeleken kan worden met Waternet, blijkt ook bij Waternet grote variëteit van activiteiten binnen de complexe uitvoeringstaken onder een duidelijke missie, namelijk de integrale beheersing van de watercyclus in al zijn facetten in het belang van de stakeholders, zijnde afnemers, leveranciers en democratisch gelegitimeerde publieke opdrachtgevers, te weten de gemeente (3^e bestuurslaag) die op haar beurt weer onder het Rijk/de waterwet valt (1^e bestuurslaag) en het waterschap (4^e bestuurslaag) dat op zijn beurt weer met de provincie(delen) moet samenwerken die haar grondgebied omvat(ten) (2^e bestuurslaag). Omdat dit voor meer organisaties met een publieke verantwoording geldt, is het niet verwonderlijk dat “Mintzberg (1991) zelfs nog een zevende configuratie aan zijn lijst heeft toegevoegd: de politieke arena waar niet zozeer het eendrachtig samenwerken voor een gemeenschappelijk doel, maar juist een sterke concurrentie van de verschillende medewerkers bepalend is voor de onderlinge verhoudingen. Deze zevende configuratie vloeit voort uit de met name in adhocratieën bekende neiging alle beslissingen in sterke mate te politiseren.” (NCOI Reader Masterclass Organisatie en Management 2011, 342).

Deze tendens wordt in de watersector zichtbaar in de uiteenlopende eisen die drinkwater- en afvalwaterexperts aan de kwaliteit van het ruwwater stellen t.a.v. microverontreinigingen in de watercyclus, waarbij de drinkwaterspecialisten de lat van toelaatbare grenswaarden veel hoger leggen door veel lagere concentraties te tolereren dan de meer pragmatisch ingestelde afvalwaterfractie die de Europese regelgeving in de Kaderrichtlijn Water (KWR) eerder bereid is te aanvaarden, hoewel deze volgens drinkwaterexperts weliswaar toereikende grenswaarden uit het oogpunt milieubescherming stelt, maar niet voor gezondheidsrisico's door toenemende immissies in het grond- en oppervlaktewater door zware metalen, pesticiden, medicijnresten en ingrepen die de bodemkwaliteit aantasten zoals fracking voor de gaswinning. Juist in het watercyclusbedrijf, waarin de scheiding tussen drink- en afvalwater en waterbeheer is opgeheven, leidt dat tot meningsverschillen over de te volgen strategie die optimaal met de belangen van de stakeholders strookt. Deze meningsverschillen zijn ingegeven door deels tegengestelde culturele patronen van de onder de paraplu van Waternet samengevoegde gelederen en vereisen een open sfeer en discussie om de risico's ten bate van de kansen zoveel mogelijk te reduceren. Voor Communities of Practice is kan hier een structurele taak zijn weggelegd, mits op de juiste manier ingevuld.

5.6 Lerende organisaties

Sinds de neoklassieke periode in de organisatietheorie volgens Meier (2007), de neomodernistische periode in de optiek van McAuley et al. (2007), is er aandacht voor organisatiebreed leren onder de noemer van "lerende organisatie" (zie ook punt 5.3). "This approach to organizational design emphasizes the notion that members need to understand and develop the core distinctive competencies that characterize and differentiate the organization. Organization design (as a key component of strategy) is geared toward 'the long-term construction and consolidation of distinctive internal competences' (Whittington, 2001, p. 25). Within the neo-modernist tradition, there is an emphasis on the development of what is known as the *learning organization* as the key means of developing capability. As far as management and leaders are concerned, a key design issue is the development of structures and systems that enable learning. ...Thus, Roethlisberger suggested way back in 1951 that 'What industry and business must have in their supervisory and executive groups are more educated groups – not more trained seals' (p. 50). By the 1990s, the idea of organizational learning had become more democratic. It extended into the idea of the learning organization. This, according to one of the leading American writers on this concept, Peter Senge (1990, p. 5), is distinguished from the more traditional 'controlling organization' because *all* the members will have mastery of 'certain basic disciplines'. These disciplines include:

1. The ability to understand organizations as systems so that members can understand the ways that all aspects of organizations are interconnected.
2. The development of what he calls 'personal mastery' so that members are engaged in a process of continuous development in terms of their vision, focus of their energies and of seeing reality objectively.
3. The development of understanding of our common sense 'mental models' so that we can become more open to the thinking and influence of others.
4. The building of a shared vision so that members create strong commitment to the future of the organization and its values.
5. The development of team learning on the grounds that Senge believes that teams rather than individuals are the fundamental learning unit in organizations.

Senge sees the development of the learning organization rising from changing understandings of the nature of work and our relationship to it." (McAuley et al., 139/140).

Een lerende organisatie bevordert de scholing en ontwikkeling van al haar leden om zichzelf voortdurend aan te passen aan haar veranderende omgeving. Deze continue transformatie vereist naast het aanleren van nieuwe vaardigheden ook het afleren van oude gewoontes. Het is noodzakelijk dat de organisatie voldoende vrijheid van de bedrijfsleiding krijgt om zichzelf steeds te reorganiseren. Het management heeft in een lerende organisatie een ondersteunende en sturende taak (Senge 1990b). Dit komt bij 7. *Conclusies* als aandachtspunt.

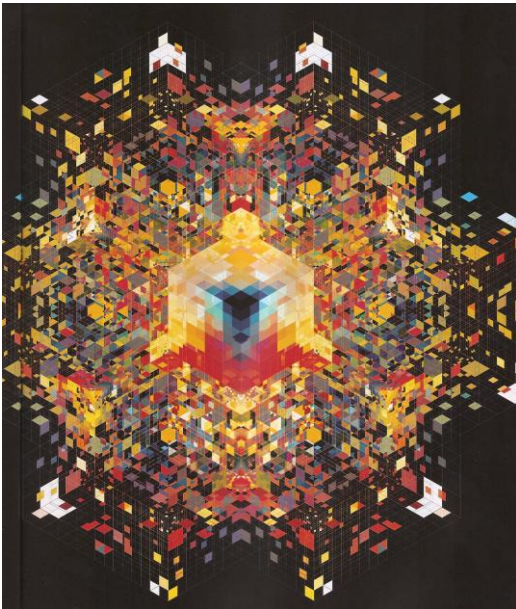
Senge stelt dat leerstoornissen niet ontstaan door de mensen maar door de structuur van de organisatie. Mensen die in een bepaalde structuur geplaatst worden, maken allemaal dezelfde fouten. Mensen denken rechtlijnig terwijl ze moeten denken in cirkels. Mensen moeten zich bewust worden dat zij onderdelen zijn van processen en als zij daar zich niet bewust van zijn, maken ze fouten. Volgens Senge (1990, 30) kunnen de vijf leerdisciplines helpen om deze leerstoornissen te overwinnen. Ook dat is een aandachtspunt bij 7. *Conclusies*.

Edmondson (2012a) ontwikkelt deze gedachte verder in *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, met een voorwoord van de eerder aangehaalde Edgar H. Schein. In de huidige snel veranderende, concurrerende en globale commercie bieden goed op elkaar afgestemde teams geen garantie meer voor de succesvolle uitvoering van taken. Daarvoor is "teaming" nodig. Teaming brengt experts uit ver van elkaar liggende afdelingen en disciplines bij elkaar ter gezamenlijke discussie van problemen en wederzijdse inspiratie. Voor succesvolle teaming moeten medewerkers en organisaties zich nieuwe principes van projectmanagement toe-eigenen. De effecten van goed georganiseerde teaming zijn enorm: teaming maakt het voor individuele leden mogelijk om kennis, vaardigheden en netwerken te ontwikkelen en helpt organisaties om actuele proposities sneller naar de markt te brengen en op uitdagingen van concurrenten te anticiperen.

Traditionele projectteams kunnen nog steeds veel bereiken, wanneer samenstelling en kwalificaties op het doel goed afgestemd zijn en zij voldoende tijd hebben om onderling vertrouwen te kweken. Iedereen weet wat hem of haar te doen staat om vastomlijnde taken binnen de gestelde tijd en het beschikbare budget uit te voeren. Teamleden, klanten en onderneming profiteren in een stabiele omgeving met duidelijk afgebakende grenzen.

Maar complexe situaties met open grenzen en een volatiele omgeving kunnen koerswijzigingen nodig maken die pas door teaming beheerst kunnen worden: de teamleden moeten zich vaak op zeer kort termijn inwerken in nieuwe vraagstukken en overwegend internationale teams met het conflictpotentieel van diverse kennis- en cultuurachtergronden wisselen voortdurend van samenstelling om vigerende risico's te kunnen controleren.

Edmondson (2012b) brengt in haar artikel in Harvard Business Manager als voorbeeld de Water Cube t.b.v. de olympische watersporten in Beijing 2008, een reuze stalen kubus van 32.000 m² voor 17.000 toeschouwers: het "Beijing National Aquatics Center", haar metafoor voor teaming, illustratie van Andy Gilmore, 2011, "Hemicube".



Water Cube was het project van 2 grote ingenieurbureaus, 2 grote Chinese bouwbedrijven en dozijnen aannemers en adviesbureaus die een symbolisch en duurzaam gebouw op tijd realiseerden. Er was in het begin geen overeenstemming tussen mensen uit ruim 20 vakdisciplines en 4 landen. In het unieke projectmanagement ziet Edmondson een sprekend voorbeeld van Teaming dat garant stond voor het slagen van een uniek project over de grenzen van traditioneel teamwork heen. Tools voor projectsturing worden zo aangepast dat uitvoering tijdens de leer- en planfase mogelijk is. De projectleiding gaf de kaders en de structuur om het werk goed te verdelen en af te stemmen, stelde prioriteiten en doelen en gaf een veilig gevoel waardoor deelnemers innovatief te werk gingen en problemen, terugslagen, conflicten al lerend samen oplosten. Teaming brengt netwerken van ideeën en oplossingen voort die in wisselende constellaties van waarde zijn waar een team zelf niet uit komt vanwege de complexiteit en beperkt zicht op de mogelijke opties. Het vraagt bereidheid om het onbekende aan te nemen en permanent te blijven leren als essentiële voorwaarde om plezier in het werk te blijven hebben waarbij het veelal chaotischer toegaat dan gewend en wat voortdurend initiatieven tot coöperatie vraagt.

Het Franse levensmiddelenconcern Danone is dermate doordrongen van de teaming-gedachte dat de directie het “networking attitude”-project heeft gelanceerd. Het project omvat ad-hoc-projecten om medewerkers samen te brengen die over honderden units verdeeld elkaar niet eerder hebben bevroed. Een combinatie van “informatiemarktplaatsen” en online discussiefora biedt managers kans om los van de hiërarchie met collega’s in contact te treden over specifieke vraagstukken. Over de grenzen van divisies en units heen worden meer dan 33 methodieken gebruikt in meer dan 60 innovatienetwerken wereldwijd om de business te ontwikkelen onder overwinning van lokale hiërarchische beslissingsstructuur ten gunste van een brede horizontale samenwerking. Een initiatief betrof een toetje dat Danone France met Braziliaanse steun als reactie op een concurrentieproduct binnen slechts drie maanden op de markt kon brengen om er € 20 mln. mee te verdienen (Edmondson 2012b).

WARUM SICH TEAMING AUSZAHLT					
Es erfordert Kraft, Willen und Anstrengung, Teaming in der eigenen Organisation umzusetzen. Hier einige Gründe, warum es sich auszahlt.					
	DIE ZAHL DER AN ARBEITSPROZESSEN BETEILIGTEN NIMMT ZU	DIE BETEILIGTEN SIND GEOGRAFISCH WEIT VERSTREUT	ARBEITSBEZIEHUNGEN SIND IMMER HÄUFIGER TEMPORÄRER NATUR	JEDES PROJEKT IST ANDERS	DAS ARBEITSUMFELD WIRD UNSICHERER UND CHAOTISCHER
HERAUSFORDERUNGEN	<ul style="list-style-type: none"> Zwischen Menschen mit unterschiedlichen Werten, Normen, Fachsprachen und Fachkenntnissen entstehen leicht Konflikte und Missverständnisse. 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitunterschiede und elektronische Kommunikation stellen logistische Hürden dar. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Beteiligten haben unter Umständen nicht die Zeit, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis aufzubauen. 	<ul style="list-style-type: none"> Die einzelnen Personen müssen sich immer wieder motivieren, sich schnell auf brandneue Themen einzulassen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sich ständig verändernde Situationen erfordern fortwährende Kommunikation und Koordination.
VORTEILE	<p>Auf Unternehmensebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Teaming erweitert die Perspektive aller. Dadurch entstehen schneller Innovationen. Teaming ermöglicht, über den Tellerrand zu schauen. Disziplinübergreifende Probleme können schneller gelöst werden. <p>Auf persönlicher Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Teaming stärkt die Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten. Es erhöht das Verständnis anderer Disziplinen. Es sorgt für ein breiteres Verständnis des eigenen Unternehmens. 	<p>Auf Unternehmensebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Teaming weicht die Grenzen zwischen Abteilungen auf. Teaming verbessert die Unternehmenskultur. <p>Auf persönlicher Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Es entsteht Vertrautheit mit Menschen an verschiedenen Standorten. Die Zusammenarbeit erhöht das Verständnis für andere Kulturen und das eigene Unternehmen. 	<p>Auf Unternehmensebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Durch Teaming wird die Übergabe von Erfahrungen und Wissen erleichtert. Teaming stärkt die Kameradschaft im Unternehmen. <p>Auf persönlicher Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Die soziale Kompetenz wird gesteigert. Die Zusammenarbeit mit immer neuen Kollegen vergrößert das eigene Netzwerk. 	<p>Auf Unternehmensebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Durch die Flexibilität erhöht Teaming die Fähigkeit, sich dem sich schnell wandelnden Kundenbedarf anzupassen. <p>Auf persönlicher Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Teaming macht flexibler und wendiger. Die eigene Fähigkeit, Ideen von einem Kontext in den anderen zu übertragen, wächst. 	<p>Auf Unternehmensebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Die neue Form der Teamarbeit stärkt die Fähigkeit, unerwartete Ereignisse zu bewältigen. <p>Auf persönlicher Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> Wer viel interagieren muss, entwickelt mehr Projektmanagementfähigkeiten. Teaming sorgt für mehr Freude am Experimentieren.

(Harvard Business Manager (D) 2012/6, p.32-33)

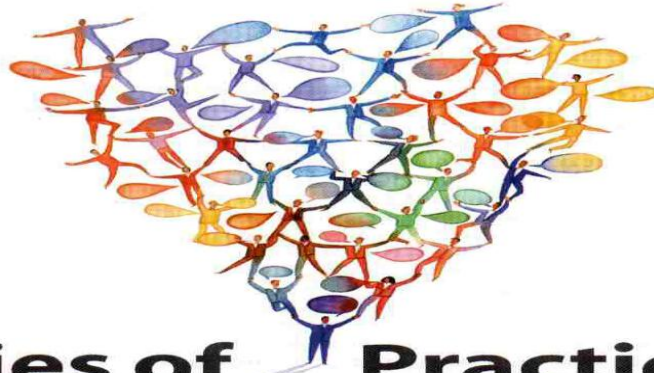
Over communicatie gesproken, stelt Edmondson (2012b, 30) vijf fundamentele regels voor teaming op, en wel:

1. Authentisch communiceren. Oprechte en directe communicatie onderling door navragen, toegeven van fouten, benoemen van problemen en uitleggen van ideeën.
2. Experimenteren. Met onzekerheden rekening houden, flexibel blijven, met het onverwachte rekening houden, vernieuwing door interactie teweeg brengen en onderhouden.
3. Reflecteren. Consequent observeren, ter discussie stellen en discussiëren van processen en resultaten – dagelijks, wekelijks, maandelijks – overeenkomstig de aard van het project.
4. Goed luisteren. Altijd trachten om (vak)kennis, ideeën en meningen van anderen te begrijpen.
5. Integreren. Bij elkaar brengen van uiteenlopende feiten en standpunten voor nieuwe invalshoeken.

(Edmondson 2012b, 30). Dat zijn alweer bijna vanzelfsprekende vereisten voor organisatieleren in een notepad.

5.7 Communities of Practice

Not so long ago, companies were reinvented by teams. Communities of practice may reinvent them yet again – if managers learn to cultivate these fertile organizational forms without destroying them.



Communities of Practice: The Organizational Frontier

Bovenstaand het voorblad van een artikel van E.C. Wenger en W. M. Snyder in Harvard Business Review van januari/februari 2000, historisch tussen projectteams en teaming en qua illustratie gediversifieerder dan teams maar minder complex dan teaming, een schakel tussen beiden, evolutie van het een naar het ander, in de ene organisatie de overgang van gesloten naar open, in een andere de overgang naar het kosmopolitische werken. In het onderhavige onderzoek een poging om door drie bilaterale werkgroepen van twee watercyclusbedrijven uit Amsterdam en Hamburg door kennis- en ervaringsuitwisseling over vergelijkbare problemen van elkaar te leren hoe essentiële bedrijfsprocessen verbeterd en toekomstige investeringen optimaal benut kunnen worden.

Was Communities von Teams unterscheidet

1.

Langer Zeithorizont

Expertengruppen sind verantwortlich für den langfristigen Aufbau eines Wissens- und Erfahrungsschatzes, selbst wenn auch sie jährliche Ziele haben. Teams dagegen konzentrieren sich auf das Abliefern konkreter Ergebnisse.

2.

Zusammenarbeit unter Gleichen und gemeinsame Verantwortung

Die Leiter von Gemeinschaften geben eine Richtung vor, stellen Verbindungen zwischen Mitgliedern her und schieben Diskussionen an, sind aber nicht Vorgesetzte der Mitglieder.

3.

Gezielte Erweiterung des Netzes

Viele Mitarbeiter fragen Kollegen, wenn sie ungewöhnliche oder schwierige technische Probleme zu lösen haben. Gemeinschaften suchen bewusst Zugang zu mehr externem oder internem Wissen sowie zu Experten, die den Mitgliedern zur Verfügung stehen.

4.

Wissensmanagement

Normalerweise gehört es nicht zu den Aufgaben von Teams, das von ihnen erarbeitete Wissen zu organisieren und zu dokumentieren; stattdessen kümmern sie sich hauptsächlich um das eigentliche Problem. Gemeinschaften dagegen pflegen das Wissen in ihrem Fachgebiet im Hinblick auf die Lösung von Problemen, die noch gar nicht erkannt wurden.

(Harvard Business Manager (D) 2010/8, p.63)

“Today’s economy runs on knowledge, and most companies work assiduously to capitalize on that fact. They use cross-functional teams, customer- or product-focused business units, and work groups – to name just a few organizational forms – to capture an spread ideas and know-how. In many cases, these ways of organizing are very effective, and no one would argue for their demise. But a new organizational form is emerging that promises to complement existing structures and radically galvanize knowledge sharing, learning, and change. It’s called the community of practice.” (Wenger & Snyder 2000, 139, zie ook de vergelijking hieronder, 142).

A Snapshot Comparison				
Communities of practice, formal work groups, teams, and informal networks are useful in complementary ways. Below is a summary of their characteristics.				
	What’s the purpose?	Who belongs?	What holds it together?	How long does it last?
Community of practice	To develop members’ capabilities; to build and exchange knowledge	Members who select themselves	Passion, commitment, and identification with the group’s expertise	As long as there is interest in maintaining the group
Formal work group	To deliver a product or service	Everyone who reports to the group’s manager	Job requirements and common goals	Until the next reorganization
Project team	To accomplish a specified task	Employees assigned by senior management	The project’s milestones and goals	Until the project has been completed
Informal network	To collect and pass on business information	Friends and business acquaintances	Mutual needs	As long as people have a reason to connect

(Wenger & Snyder 2000, p.142)

James Heskett, emeritus hoogleraar Harvard Business School, heeft recent vraagtekens bij teams gezet: "Should We Rethink the Promise of Teams? - Under what conditions do teams, introverts, and innovation go together? Properly structured and led, teams can support innovative thinking that depends on contributions from both extroverts and introverts. ... Improper uses of teams were cited. Phil Clark said that 'Often teams are formed to 'look good' but truly are not teams. Ownership of the outcome is directly related to the success of a team.' Stan was concerned with 'freeloading' in teamwork and the importance of measuring the quality of the contribution that individuals make to a team. ... Amy Edmondson, in the recent book *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, calls 'teaming', defined as 'coordination and mutual adjustment during episodes of interdependent work.'" (Heskett 2013).

McDermott & Archibald (2010) merken op het snijvlak tussen teams en teaming met betrekking tot Communities of Practice op dat zich zelf organiserende groepen van experts kostenbewust interdisciplinaire problemen kunnen oplossen, terwijl dergelijke initiatieven in veel ondernemingen aan verve hebben ingeboet. Maar zij kunnen een krachtig managementinstrument zijn, mits strakker dan reguliere teams georganiseerd en gestuurd.

Deze conclusie staat haaks op de oorspronkelijke vrijblijvendheid en het tijdelijk karakter van CoP's zoals door Wenger in bovenstaand tabel geschetst. Waar in het verleden gold dat het management zich vooral niet met de interne netwerken van experts moest bemoeien om deze ongestoord hun creatieve gang te laten gaan, toonden McDermott & Archibald het falen van een CoP bij een groot Brits waterbedrijf in de jaren 1990. De leden konden door intensieve interdisciplinaire uitwisseling tijd en kosten voor ontwikkeling duidelijk reduceren, gemotiveerd door liefde voor het vak en de ruimte voor persoonlijke ontplooiing zonder interventies van het management dat resultaten op zijn beurt voor lief nam en het verder op z'n beloop liet. Maar door de enorme aanwas aan digitale informatie zaten de leden van de CoP op een gegeven moment weer meer achter hun bureaus en niet meer in informele meetings waar de ideeën waren geboren en stierf de community een langzame maar onontkombare dood uit gebrek aan persoonlijk contact en tijd voor vrijwillige activiteiten binnen het dagelijks doorlopend werk.

Om vanuit de overtuiging dat het idee als zodanig geenszins ten dode is opgeschreven, de succesfactoren van CoP's tegenover de geobserveerde faalfactoren te identificeren, voerden de adviseurs/onderzoekers McDermott & Archibald een kwantitatief onderzoek uit naar 52 CoP's in 10 sectoren en een kwalitatief onderzoek naar 140 communities in 12 bedrijven i.s.m. de Warwick Business School en olieboorbedrijf Schlumberger dat het onderzoek samen met het Warwick Innovative Manufacturing Centre heeft gefinancierd.

Uitkomst van hun onderzoek was een verschuiving in de beoordeling van CoP's die zij met het voorbeeld van het Amerikaanse bouwconcern Flour belichten. Vergelijkbaar met Teaming hebben hier globale communities de verdeelde functionele structuur van de onderneming afgelost. Hoewel ook hier projectteams de primaire organisatorische eenheid blijven, worden zij door 44 naar vakdisciplines en branches gevormde CoP's met in totaal 24.000 leden ondersteund die voor alle functionele diensten verantwoordelijk zijn, zoals richtlijnen voor werkprocessen, publicatie van technische documentatie, carrièreadvies, input en output van specialistische kennis en hulp bij technische vragen om vanuit een wereldwijd gediversifieerde kennisbank te beantwoorden.

De adviezen van McDermott & Archibald uit hun onderzoek zullen bij de uitkomsten en interpretatie van de interviews bij het onderhavig onderzoek een leidende rol spelen naast de interculturele gewaarwordingen van de ondervraagden en ondergetekende in de rol van extern projectleider en cultureel bruggenbouwer, gerelateerd aan de theoretische bevindingen onder punt 5.8 over Internationaal Projectmanagement, met McDermott & Archibald gesproken: "De kracht van de Community of Practice ligt in het grensoverschrijdend werken – zowel geografisch als hiërarchisch." (Harvard Business Manager (D) 2010/8, 64). Hun adviezen zijn

- A. Communities strategisch plannen en B. Prestaties van de groepen opvoeren. Zij bevelen 2 x 4 principes aan:
1. Concentreren op belangrijke door de leiding geadopteerde onderwerpen en teams die door 'raden' (councils) voor sleutelonderwerpen en 'netwerken' (networks) op vakgebieden worden ondersteund.
 2. Definiëren van doelen en eisen die de uitwisseling niet belemmeren maar bevorderen omdat zij de concentratie op relevante onderwerpen aanscherpen en participatie en verwachtingen legitimeren.
 3. Creëren van heldere structuren door leidinggevend met mandaat, hart voor en verstand van onderwerpen die hoog in de hiërarchie staan om het perspectief op de lange termijn te waarborgen.
 4. Optimaliseren van verwachtingen aan de medewerkers door visionair en inspirerend leiderschap.

Ter verbetering van de prestaties van de groepen die in het verleden soms een schaduwbestaan hebben geleid:

1. Genoeg ruimte voor de leiders binnen functieomschrijving en beoordelingskaders omdat het hier niet om een vrijetijdsbesteding maar een essentieel onderdeel van de organisatieontwikkeling gaat.
2. Voldoende scholing voor de leiders ter begeleiding in hun rol omdat het aansturen van communities anders uitpakt dan leiding geven aan teams: macht wordt je gegeven, invloed moet je verwerven.
3. Persoonlijke ontmoetingen mogelijk maken naast goedkopere virtuele contacten om vertrouwen te creëren en de bereidheid om fouten toe te geven en van elkaar te leren in positieve competitie.
4. Coöperatieve en makkelijk toegankelijke IT-applicaties gebruiken zoals documentenbibliotheken, discussiefora, expertfinder, Skype, video-conferencing, een gezamenlijk webportaal, databanken.

5.8 Interculturele Communicatie

Wat thans inherent is aan professioneel en organisatieleren en wat vervolgens Edmondson en McDermott & Archibald stellen, geldt voor samenwerking van qua cultuur met elkaar verschillende afdelingen of disciplines binnen organisaties zoals Controlling en Development, financials en ingenieurs, de samenwerking van divisies in organisaties in binnen- en buitenland en de samenwerking tussen organisaties in het geheel, kortom voor alle samenwerkingsverbanden, waarbij verschillende culturen op elkaar botsen. Interculturele relaties die vroeger de tijd kregen om te groeien uit welke vorm van samenwerking dan ook of domweg zonder noemenswaardige consequenties verbroken werden, wanneer het niet boterde, zijn altijd wel object van observatie en onderzoek geweest, maar spelen in de huidige grensoverschrijdende economieën een essentiële rol die vaak binnen korte tijd ingevuld moet worden omdat verwaarlozing van de voornoemde inzichten tot gevoelige verliezen kan leiden.

“In tegenstelling tot binnenlands management in de bekende maatschappelijke omgeving moeten internationale beslissingen in een complexere context met onbekende, onzekere of zelfs tegenstrijdige factoren plaatsvinden.” (Meier 2004, 15). Naast de verschillende culturele achtergronden die o.a. door Hofstede (culturele dimensies), Trompenaars (culturele dilemma's), Hall (culturele classificatie), Pinto (culturele diversificatie) en Solomon & Schell (culturele sleutelwaarden) zijn beschreven, speelt uiteraard de communicatie en daarmee de taal een cruciale rol om misverstanden alvast op te merken, bespreekbaar te maken en vervolgens liefst te voorkomen. “Veel interculturele misverstanden zijn af te leiden uit taalproblemen. Samenvattend kan worden vastgesteld dat verbale en non-verbale taal in verschillende culturen verschillende betekenissen kunnen hebben, dat in andere talen soms geen synoniemen of vertalingen voor een begrip of uitdrukking bestaat omdat het fenomeen er niet bekend is en interculturele misverstanden vaak door verschillen in waarneming ontstaan.” (Meier 2004, 121).

Bij een crossculturele benadering ligt de nadruk op de cultuurovereenkomsten, bij de interculturele benadering op (het overbruggen van de) cultuurverschillen (van Stralen 2010, 14). Bij de ethnocentrische aanpak gaat men uit van de eigen cultuur, bij een polycentrische aanpak van de cultuur van de ander, bij een geocentrische aanpak van globaal begrip. “As mentioned above, a major difficulty has been that of language ability and semantics and it seems that conceptual understanding is a function of them (Sapir-Whorf Linguistic Relativity Hypothesis: “Structural differences between languages are paralleled by nonlinguistic cognitive differences (the structure of the language itself effects cognition) (Kay & Kempton 1984)”). (Gross 1987, 178 ff.).

Grote valkuil in dat opzicht zijn vanuit eigen (ethnocentrische) waarneming slechts veronderstelde overeenkomsten tussen twee culturen zoals letterlijk vertaalbare termen die in de twee cultuurkringen niet hetzelfde of zelfs het tegenoverstelde betekenen, in Nederlands-Duitse context bv. het begrip “referentiekader” = “Bezugsrahmen” dat in Nederland in mijn observaties een individuele (mijn netwerk) maar in Duitsland een collectieve (mijn groep) connotatie blijkt te hebben en relevant is voor het onderhavige project. Neem daarbij de “convergentie” van (toegepaste) wetenschappen en de “divergentie” van de (communicatieve) praktijk volgens Schein die Schön aanhaalt in zijn hoofdstuk 2 (Schön 1991), en de verwarring neemt nog toe.

„Becoming aware of our cultural dynamics is a difficult task because culture is not conscious to us. Since we are born we have learned to see and do things at an unconscious level. Our experiences, our values and our cultural background lead us to see and do things in a certain way. Sometimes we have to step outside of our cultural boundaries in order to realize the impact that our culture has on our behavior. It is very helpful to gather feedback from foreign colleagues on our behavior to get more clarity on our cultural traits. Projected similarities could lead to misinterpretation as well. When we assume that people are similar to us, we might incur the risk that they are not. If we project similarities where there are not, we might act inappropriately. It is safer to assume differences until similarity is proven (Adler 1991)”.

Degrees of Cultural Awareness

There are several levels of cultural awareness that reflect how people grow to perceive cultural differences.

My way is the only way - At the first level, people are aware of their way of doing things, and their way is the only way. At this stage, they ignore the impact of cultural differences. (Parochial stage).

I know their way, but my way is better – At the second level, people are aware of other ways of doing things, but still consider their way as the best one. In this stage, cultural differences are perceived as source of problems and people tend to ignore them or reduce their significance. (Ethnocentric stage).

My Way and Their Way - At this level people are aware of their own way of doing things and others' ways of doing things, and they chose the best way according to the situation. At this stage people realize that cultural differences can lead both to problems and benefits and are willing to use cultural diversity to create new solutions and alternatives. (Synergistic stage).

Our Way - This fourth and final stage brings people from different cultural background together for the creation of a culture of shared meanings. People dialogue repeatedly with others, create new meanings, new rules to meet the needs of a particular situation. (Participatory 3rd culture stage).” (Quappe, S./Cantatore, G., 2005, 2)

In het onderhavige project hebben we zoals eerder gezegd, te maken met drie verschillende bedrijfsculturen binnen Waternet én Hamburg Wasser, twee bedrijfsculturen van beide gefuseerde ondernemingen en de twee nationale culturen van Nederland en Duitsland die in meer opzichten verschillen als op het eerste oog te zien. Daarbij spelen naar Hofstede machtsafstand, groepsbewustzijn, onzekerheidsvermijding en tijdsbesef een rol.

6. Methoden van onderzoek en resultaten

De gebruikte methoden zijn hoofdzakelijk kwalitatief van aard, te weten halfgestructureerde expertinterviews met leidinggevend en betrokken medewerkers aan het uitwisselingsproject. Het doel is om van beschrijving en toetsing van verwachtingen aan cq. uitkomsten van het project aan hand van de centrale onderzoeksvraag naar een adviserende conclusie te komen en de PDCA-cirkel daarmee af te ronden die bij Waternet in samenhang met het INK-managementmodel voor projecten wordt gehanteerd. Onderwerp van onderzoek is immers de evaluatie van het werken in Communities of Practice in het uitwisselingsproject en aanbevelingen voor de toekomst. Het gebrek aan evaluatie tot nu toe wordt in de interviews meermalen expliciet als faalfactor voor de structurele inzet van CoP's in een lerende organisatie benoemd. Het project is in 2006 bedacht, 2007 gepland (Plan), van 2008-2010 intensief en van 2011-2013 met verminderde intensiteit uitgevoerd (Do), wordt thans met dit onderzoek geëvalueerd (Check), waarbij de afvalwatergelederen geringere animo tot participatie tonen dan de drinkwatergelederen, en zal in beperkte mate worden vervolgd met Hamburg Wasser alsmede door nieuwe uitwisselingsprojecten met nieuwe partners, in eerste instantie op afzienbare termijn Eau de Paris, om strategische partners in Europese context te vinden (Act). De leringen uit het project met Hamburg Wasser kunnen een belangrijke slaagfactor vormen om bovenstaande voornemens succesvol te doen verlopen.

Om deze gegevens te kunnen verzamelen, is gekozen voor een drietal vragenreeksen. De interviews A zijn bij de betrokken leidinggevend afgenomen en meer op te constateren opbrengsten gericht tegenover interviews B en C met betrokken medewerkers die meer op de leringen uit het perspectief van de betrokken medewerkers zijn gericht. Daarbij zijn de interviews B beknopter vanwege de beschikbare tijd van betreffende functionarissen voor de kerst en interviews C uitgebreider dankzij de belangstelling van de geïnterviewden om tijd vrij te maken.

Ter oriëntatie op het onderzoek is bureauonderzoek verricht naar enkele essentiële interne documenten van de opdrachtgever dat in grote lijnen de ontwikkeling weergeeft die zich in de onderzochte periode voltrokken heeft.

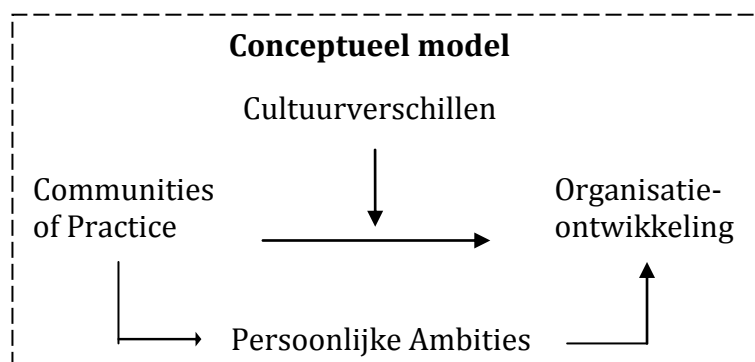
Ter illustratie van conclusies uit de interviews zijn OCAI-vragenlijsten bijgevoegd die uitkomsten van interviews met deelnemers kwantitatief weerspiegelen, en met de Duitse counterpart persoonlijk geverifieerde observaties.

6.1 Conceptueel model

We hebben voor dit onderzoek relevante aspecten van verandermanagement en cultuurveranderingen in de organisatieontwikkeling tegen het theoretische licht gehouden en zijn tot de gewaarwording gekomen dat change thans geen eenzijdig proces meer is dat door het management wordt opgedragen en nagetrokken, maar voor een even belangrijk deel bij de medewerkers ligt waarvan het ene deel hoe gemotiveerder raakt hoe groter de mate van zelfverantwoordelijkheid binnen het grote geheel, een ander deel tegenstribbelt en gemotiveerd of zelfs, zij het tijdelijk, met rust gelaten moet worden om contraproductief gedrag te voorkomen en de middenmoot geneigd is om het goede voorbeeld te volgen of bij gebrek aan prikkels met de pakken erbij neer te gaan zitten en de kat uit de boom te kijken.

Interne en externe cultuurbarrières kunnen door persoonlijke ambitie ontstaan (concurrerende cultuurpatronen) of geslecht worden wanneer via reflectie-on-action, reflectie-in-action en reflectie van patronen op metaniveau constructief gedrag inzet (coöpererende cultuurpatronen). Gewild of ongewild vindt in organisaties ontwikkeling plaats. Vormen van teamwork hebben daar een aandeel in. Tussen afgebakende projectteams en eneroverende teaming is er een tussenvorm die in de theorie van organisaties, teamvorming en ontwikkeling van vrijblijvend naar structureel instrument is geëvolueerd, van beperkte levensduur tot continuüm: de Community of Practice.

Hoe, wat en in welke mate CoP's in het kader van een meerjarig uitwisselingsproject met een vergelijkbaar Duits waterbedrijf aan de organisatieontwikkeling bij Waternet hebben kunnen en zullen blijven bijdragen, in welke mate interne en externe cultuurverschillen en persoonlijke ambities als faal- en slaagfactoren herkenbaar zijn en wat de niet te verwaarlozen psychologische waarde, moet blijken uit de hierna samengevatte interviews.



6.2 Resultaten uit de interviews

Interviews A: Interviews JH (directie), AB (afdelingshoofd) en MP (projectleider)

Beleving, evolutie en opbrengsten uitwisselingsproject. Antwoorden uit interviews A gecategoriseerd naar 1. Aanleiding/ontwikkeling uitwisselingsproject, 2. Slaagfactoren en 3. Faalfactoren aan de hand van de vragen:

- 1) Welk probleem stond aan de wieg van het uitwisselingsproject met Hamburg Wasser (cultuur & organisatie)?
- 2) Is de vraagstelling gaandeweg het project bijgesteld en waarom (van cultuurintegratie naar kennisdeling)?
- 3) Wat was de verhouding tussen sociale/technologische innovatie en waarom deze verhouding (vernieuwing)?
- 4) Hoe heb je het draagvlak ervaren binnen jouw werkgroep/afdeling en de organisatie (OR, directie, collegae)?
- 5) Hoe heb je het project ervaren? Welk vraagstuk bleek voor jou het belangrijkste om beantwoord te krijgen?
- 6) Welke nieuwe inzichten, structuren, routines, producten zijn in jouw beleving uit het project voortgekomen?
- 7) Wat waren de opbrengsten van het project in sociaal/technologisch/financieel opzicht (al dan niet meetbaar)?
- 8) In welk opzicht is volgens jou het project geslaagd en waarom (met al dan niet bijgestelde verwachtingen)?
- 9) In welk opzicht heeft volgens jou het project gefaald en waarom (met al dan niet bijgestelde verwachtingen)?
- 10) Wat heeft de grensoverschrijdende benadering aan de uitwisseling met Hamburg bij kunnen dragen?
- 11) Welke direct/indirect aan het project gerelateerde veranderingen hebben in je organisatie plaats gevonden?
- 12) Welke leringen kunnen uit het project getrokken worden voor toekomstige Communities of Practice?

1a. Aanleiding uitwisselingsproject

Het cultuurvraagstuk binnen de organisaties na de fusies per 1 januari 2006 en de inrichting van de processen. De gemeente Amsterdam wil Waternet als speler in Europa tussen vergelijkbare waterbedrijven in metropolen. Vanuit het Strategisch Centrum was er een innovatiewerkgroep met het Hoofd Strategisch Centrum, het Hoofd van de afdeling Onderzoek & Projecten, later Codirecteur Wereld Waternet en programmadirecteur Buitenland en een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in innovatie- en veranderingsmanagement. Enkele uitkomsten van die werkgroep zouden verder worden onderzocht in samenwerking met Hamburg Wasser om ten aanzien van de nodige investeringen kansen en risico's beter in kaart te brengen door elkaars scenario's te vergelijken.

1b. Ontwikkeling uitwisselingsproject

Aanpak integratie bedrijfsonderdelen na fusie in Hamburg anders dan Waternet, o.a. door juridische constructie van integrale Stichting Waternet en tweeledige Gemeentelijke B.V. in Hamburg. Tevens bij Hamburg Wasser top-down 40-koppige Werkgroep Integratie, Waternet door samenvoeging sectoren integratie ongestructureerd bottom-up. Door formele aanpak daar en informele aanpak hier onvoldoende overeenkomsten voor uitwisseling. Focus van organisatiecultuur naar technische processen voor hogere kennisopbrengst operationele taken en risicobeheersing, technologische innovatie en assetmanagement. Deelnemers weten elkaar in internationale waterwereld te vinden, waarbij cultuurverschillen bij gezamenlijke belangen een ondergeschikte rol spelen.

2. Slaagfactoren, opbrengsten en vooruitzichten

Bottom-up enthousiasme, ambitie, leergierigheid deelnemers, vruchtbare contacten, sturing door projectbureau. Vorming, uitbreiding, onderhoud netwerk Community of Practice, niet structureel, maar concreet waar nodig, vrije ruimte en facilitering nieuwe Communities of Practice qua samenstelling en geactualiseerde onderwerpen. Voor beide kanten relevante vraagstukken identificeren, van brede kennismaking naar diepgaande raakvlakken. JH: Culturaspect in de zin van wat we bij Waternet met onze overlegcultuur in een vlakke hiërarchie kunnen opsteken van wat ik zou noemen de hands-on mentaliteit bij Hamburg Wasser door het wat strakkere toezicht. MF: Leeropbrengsten met kans beoordeling vergelijkbare systemen in werking tegenover systemen in planning. JH: Dat men in Hamburg jaloers was op onze innovatiebudgetten van 2% van de jaarlijkse begroting. Bij ons wordt onderzoek en innovatie gemonitord aan de hand van 7 thema's die in januari/februari uitgezet worden in een onderzoeksplan (Plan) om er vervolgens aan te werken (Do), na zes maanden in september de voortgang en de resultaten te checken (Check), afhankelijk van de rijpheid te implementeren of door te zetten (Act) en in de jaarrapportage de PDCA-cyclus te verantwoorden. Recente implementaties betreffen Struvit, de 1-Stepfilter en het hergebruik van Calcid voor het onthardingsproces. Een uitwisseling kan dus ook bevestigend werken.

3. Faalfactoren, knelpunten en remedies

Gebrek aan financiële middelen om activiteiten deelnemers uitwisselingsproject op projectbudget te boeken, gebrek aan drive toen het project door dagelijks werk inzakte. Constant commitment van directie noodzakelijk. Webportaal ter voortzetting van de uitwisseling eenzijdig gebruikt. Bijdragen van beide kanten noodzakelijk. Blijven hangen op minder relevante vraagstukken met te weinig procesovereenkomsten bij betrokkenen. Continuïteit projectbureau tegen misverstanden door uiteenlopende visies op processen noodzakelijk. Gebrek aan visie een aansturing door directie, gebrek aan waarneming wederzijdse verwachtingen. AB: Regelmatige evaluatie, bijstellen van en reageren op wederzijdse verwachtingen noodzakelijk. In technologisch opzicht hebben we het een ander opgestoken van het systeem in Hamburg voor het virtuele beheer van storingsen en assets. Zij hebben één systeem, terwijl wij nog verschillende applicaties naast elkaar gebruiken, wat het onoverzichtelijk en bewerkelijk maakt, zo op het gebied van het onderhoud van de pompen. Daarover waren we graag in gesprek gebleven met als tegenprestatie onze beheersing van lekverliezen. In financieel opzicht hadden we zoals gezegd meer kunnen profiteren door voortzetting van de uitwisseling op cruciale procesonderdelen. Waarom het wiel opnieuw uitvinden als samenwerking eerder tot resultaten leidt?

Vier interviews B (kort) en drie interviews C (lang) met Medewerkers

AH (Adviseur Watertechnologie), 07-12-2013; KD (Hoofd Planning en Beheer DW), 09-12-2013; RZ (Teamleider Onderhoud DW), 09-12-2013; SM (Onderzoeker DW); 09-12-2013; WK (Projectleider Procesmanagement AW), 17-12-2013; GH (Assetmanager DW), 20-12-2013; FS (Wetenschappelijk Medewerker Hydrologie & Ecologie)

Interviews B: Verwachtingen, doelstellingen, leringen uitwisselingsproject. Antwoorden gecategoriseerd naar 1. Cultuurintegratie, 2. Organisatieontwikkeling, 3. Persoonlijke ontwikkeling aan de hand van de vragen:

1) In welke mate wordt er bij Waternet in projectteams gewerkt die samengesteld zijn uit professionals van verschillende sectoren/afdelingen/groepen of verschillende organisaties op nationaal of internationaal niveau
2) Wat is hun rol bij 1. Integratie van cultuurverschillen 2. Organisatieontwikkeling 3. Personeelsontwikkeling?

1. Binnen Waternet wordt veel in projectteams gewerkt op het gebied van onderzoek, engineering, onderhoud en beleid, ook multidisciplinair en in vorm van grote projecten en uitwisseling met andere landen op congressen. Op nationaal niveau ook op het gebied van onderzoek of samenwerkingsprojecten met universiteiten en kennisinstellingen, landelijk op het gebied van veiligheid bijvoorbeeld van de dijken, op internationaal niveau in projecten van WereldWaternet. Al is het er niet echt van gekomen, heeft grensoverschrijdend samenwerken aan de organisatieontwikkeling bijgedragen doordat concrete uitwisseling vanuit de directie gedelegeerd is naar kundige medewerkers uit de (project)teams die zelf invulling konden geven aan relevante vraagstukken. Werkgroepen hebben kennis, aanpak en cohesie versterkt door zich te kunnen presenteren in het buitenland, met groot positief effect op het verkleinen van cultuurverschillen. Ook bedrijfsculturen binnen Waternet kunnen met een projectteam geslecht worden en tot organisatieontwikkeling van projectmatig naar routinematig leiden. SM: Cultuurverschillen zullen er vast zijn maar de insteek van een multidisciplinair team is primair het project.

2. Met het project zijn specialisten uit verschillende sectoren bij elkaar gebracht die anders intern niet zonder meer in contact komen om hun kennis te delen bij het oplossen van kennisintensieve vraagstukken en in de lijn van het project specifieke vraagstukken dieper in de organisatie bij de vakspecialisten neerleggen.

3. Horizontale teams bij Waternet zorgen voor lijnaansturing op personeelsvlak, inhoudelijke aansturing vanuit projectteams en meer verantwoordelijkheid bij de werknemers. De zo gevormde netwerkstructuur betekent een positieve ontwikkeling voor de organisatie en voor de personeelsontwikkeling met daarbij de nodige afspraken.

Interviews C: Verwachtingen, doelstellingen, leringen uitwisselingsproject. Antwoorden samen per vraag:

1) Wat heeft het project aan je persoonlijke ontwikkeling bijgedragen?

Nieuwe ideeën en inzichten. Beter en op een andere manier leren kennen van collega's en beide organisaties.

2) Wat heeft het project aan de ontwikkeling van de organisatie bijgedragen?

Vele wegen leiden naar Rome, er is geen ideale weg. Het inzicht dat onderhoudsgegevens op orde moeten zijn.

3) Wat heeft het project aan de integratie van de culturen binnen de organisatie bijgedragen?

Zie ook vraag 1 en 2. Je weet elkaar te vinden en beter te begrijpen. Samenwerking met Hamburg Wasser niet voor cultuur, althans niet meer dan bij andere bezoeken aan buitenlandse collega's, maar onderzoek/techniek.

4) Wat heeft het project aan strategische vernieuwing op afdelings-/organisatieniveau bijgedragen?

Toegevoegde waarde samenwerking en veel van elkaar geleerd. Mogelijk heeft het (indirect) bijgedragen aan de ontwikkeling van één beleidsafdeling avalwater/drinkwater; bruikbare ideeën opgedaan voor water & energie.

5) Wat vond je goed gaan in het project (slaagfactoren)?

Goed en open overleg, inzicht in elkaars keuken. Interessante uitwisseling kennis en ideeën. Zie bovenstaand.

6) Wat vond je slecht gaan in het project (faalfactoren)?

Verschil hiërarchisch niveau gesprekspartners. Focus Nederlandse directie op organisatie/integratie. Aan Duitse kant nadruk op werkorganisatie en daaruit volgende organisatie. Geen follow-up, geen verdere samenwerking en uitwisseling, geen concrete resultaten nagestreefd. Project gestaakt op moment concrete vragen (bijl. 4, 20).

7) Hoe heb je de opstelling van het management op de niveaus van team, afdeling, sector, directie ervaren?

Open, welwillend, geïnteresseerd maar vrijblijvend. Sector positief, voor directie lastig door gebrek aan inzicht.

8) Hoe heb de samenwerking in je team en de werkgroep ervaren, waarvan je deel uitmaakte in het project?

Constructief en zeer goed. Gericht op leren en kennis delen, zie ook 7). Gezellig en gemotiveerd. Uitstekend.

9) Wat was in jouw beleving de meerwaarde van de grensoverschrijdende aanpak met Hamburg Wasser?

Andere cultuur, Hamburg ook echt watercyclusbedrijf, in Nederland verder geen. Praktische aanpak Duitsland.

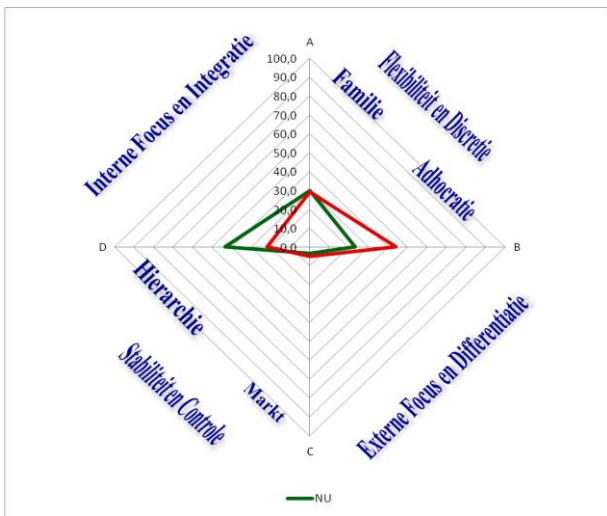
10) Wat zijn jouw aanbevelingen voor dergelijke uitwisselingsprojecten in de toekomst (vanaf 2014)?

WK: Organiseer overleg betreffende management (risico, organisatie) en strategie en er omheen technisch overleg met specialisten. Probeer samen te duiden wat de toekomst voor de beide bedrijven kan brengen, welke bedreigingen, kansen en wat Europa zal brengen; harmonisatie van regelwerken, strategische allianties op politieke agenda met oog op innovatie en kostenvoordelen (verbijzondering intern en extern). Argumenten voor Europese agenda concretiseren, structureel investeren in relaties voor grip op toekomstscenario's.

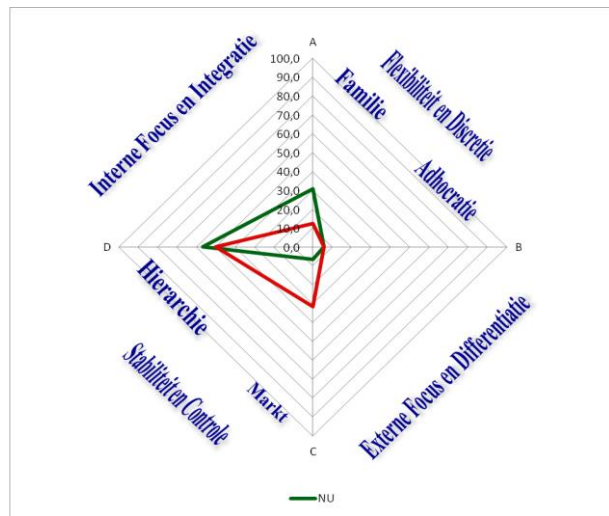
GH: Zoek naar concrete vraagstukken waar beide partijen met elkaar aan de slag willen en kunnen gaan. Stuur vragenlijsten naar elkaar toe en ga gericht daarmee aan de gang. Help elkaar met het zoeken naar antwoorden. Bereid je van te voren voor. Concrete zaken waarmee geworsteld wordt. Blijf niet hangen in uitwisselen van algemene zaken en presentaties over het bedrijf, focus op wat je wilt weten. FS: Waar het zinvol is, continueren!

6.3 OCAI-vragenlijsten

Tenslotte tonen resultatengrafieken uit OCAI-vragenlijsten (versie Astrid Krikke, Ask Advise & Consultancy) over de organisatiecultuur bij Waternet de volgende representatieve beelden Drinkwater (li) en Afvalwater (re).



Drinkwater (Interview C: GH)

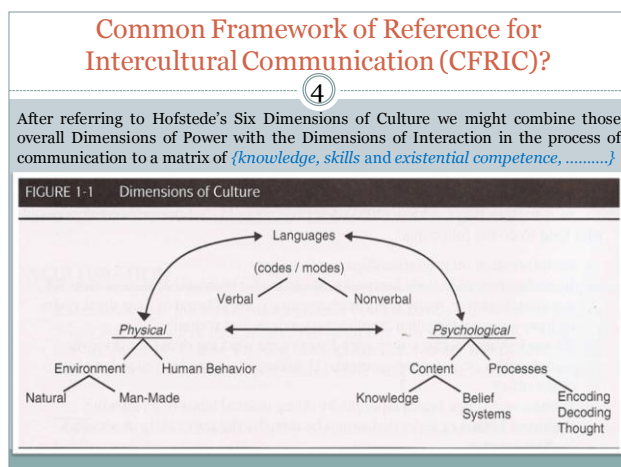


Afvalwater (Interview C: WK)

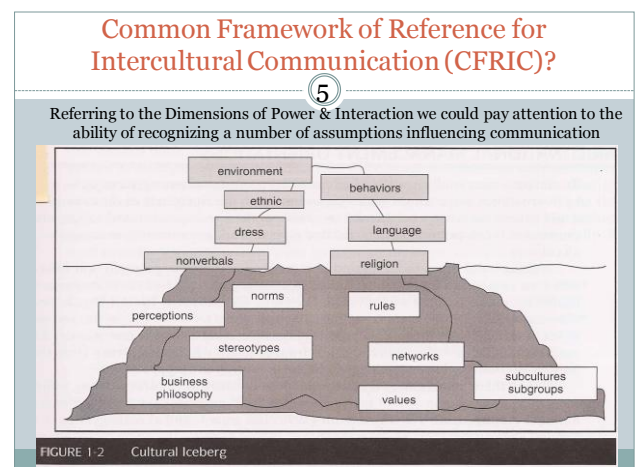
Waar bij Drinkwater in de beleving van de medewerkers de toekomstige focus (rode lijnen) verschuift weg van hiërarchie en interne focus naar adhocratie onder een blijvend familiale organisatiecultuur, blijkt bij Afvalwater weliswaar de familiale configuratie even belangrijk, maar blijft de focus op hiërarchie en verschuift naar markt. Deze bewegingen corresponderen met een sterk op onderzoek en waterkwaliteit gerichte insteek bij Drinkwater tegenover de pragmatische instelling bij Afvalwater zoals onder punt 5.5 over organisatieculturen al beschreven.

7. Conclusies en aanbevelingen

Grafieken hieronder uit mijn presentatie op het Symposium “Advancing Intercultural Competence Development” in Tilburg (2013), ontnomen aan Chaney & Martin (2007), geven nog eens de in verband met het onderhavige uitwisselingsproject belangrijkste onderzoeksresultaten m.b.t. interculturele communicatie weer. Het belang ervan binnen en tussen de deelnemende organisaties is in mijn waarneming vanuit de Nederlandse kant zodanig onderschat dat de daarmee gemoeide Community of Practice met een aantal positieve uitzonderingen van een zekere continuïteit als geheel uit elkaar viel op het cruciale moment dat er gefocust had moeten worden op verder onderzoek van de resultaten van de wederzijdse fysieke consultaties in Amsterdam en Hamburg. Zowel verwaarlozing van de culturele dimensies (li) als van de veronderstellingen onder de waterlijn (re) hebben ertoe geleid dat de puur op technologie gefocuste uitwisseling niet de potentiële resultaten heeft gebracht. Sterker nog: Zelfs de taal bleek vooral in het vervolg op ontmoetingen een sterk ondergewaardeerd probleem.



Chaney, L.H. & Martin, J.S. (2007) *Intercultural Business Communication* (Chaney & Martin 2007, p.5) CFRIC – VOF meyerhold 13/10/16

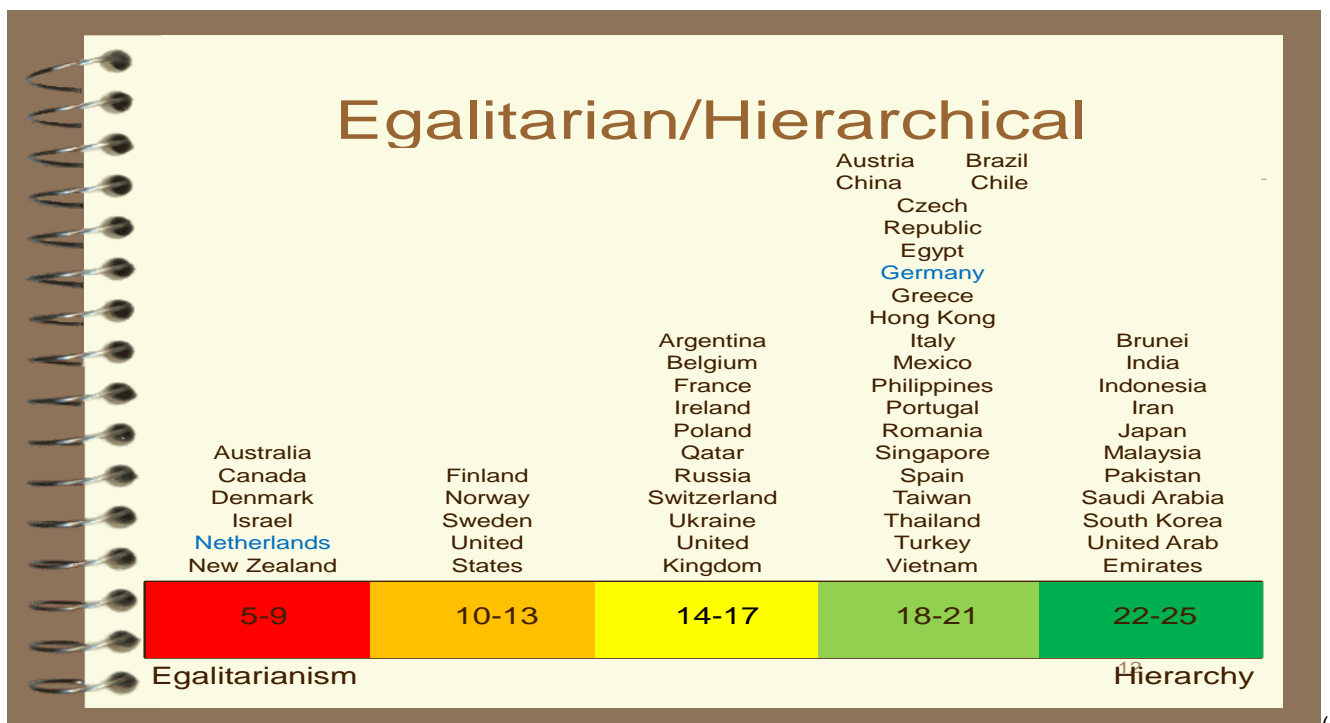


Chaney, L.H. & Martin, J.S. (2007) *Intercultural Business Communication* (Chaney & Martin 2007, p.13) CFRIC – VOF meyerhold 13/10/16

Hoewel de directie strategische partners in Parijs, Oslo, Hamburg en Berlijn heeft aangewezen, vindt er geen visievorming of aansturing plaats waardoor veel afhangt van persoonlijke initiatieven en contacten. Als het hier op directieniveau niet wordt opgepakt kan het zoals met Hamburg ertoe leiden dat aanzetten tot benchmarking met bv. de Duitse Aquabench, tot niet veel meer dan oriënterende gesprekken leiden, terwijl bij voldoende binding aan buitenlandse partners uit strategische allianties efficiëntiewinsten en kostenvoordelen te halen zijn.

In een afsluitend gesprek met de delegatieleider uit Hamburg is bevestigd dat Hamburg Wasser een duidelijke verwachting heeft uitgesproken om Waternet tegen de kostprijs van een bezoek van complete delegaties over en weer te betrekken bij de Duitse benchmarkorganisatie Aquabench, waar Hamburg Wasser aandeelhouder is, als tegenprestatie om Waternet inzicht te verschaffen in hun organisatiebreed Managementinformatiesysteem. Deelnemers van Waternet waren er zeer in geïnteresseerd omdat bij hen nog systemen naast elkaar bestaan. Alleen kon vanuit de voor Nederland typerende egalitaire structuur niemand de verantwoordelijkheid voor deze stap nemen, terwijl vanuit de directie van Waternet signalen werden afgegeven dat het de inspanning niet zou lonen om de naast de investering in geld de nodige cijfers voor de Duitse **procesbenchmarking** te genereren. Waternet benchmarkt namelijk in Nederland en op Europees niveau alleen de bedrijfs**resultaten**, maar niet de proceskengetallen. Hoewel dat van meet af aan een van de deels wel, deels niet uitgesproken doelen van de uitwisseling was, werd de beslissing uiteindelijk weggemoffeld omdat men zich niet bewust was van de ernst van het verzoek van Hamburg Wasser om een tegenprestatie voor de informatie over het MIS in Hamburg en aarzelde om aan te haken bij de Duitse werkwijze van procesanalyse die dieper gaat dan bij Waternet gewend.

De **impliciet** ambivalente houding van de directie Waternet viel noch bij de Nederlandse deelnemers goed die zich enorm hadden ingespannen om door uitgebreide documentatie, begeleid door het projectteam voor een flink deel in het Duits, een (kennis)basis te scheppen voor de uitwisseling, noch bij de directie Hamburg Wasser in de voor Duitsland typerende hiërarchische verhoudingen waarin de directie **expliciet** de doorslag geeft. Aan de andere kant bleek Hamburg nogal onwennig met het door Amsterdam ontwikkelde **webportaal** (bijl. 5) voor documentatie van vragen en antwoorden en discussie op fora wat de continuïteit evenmin ten goede kwam.



(Solomon & Schell, 2009)

Er zijn persoonlijke en virtuele consultaties en gezamenlijke bezichtigingen over en weer geweest m.b.t. energie uit water (koude-/warmtewisseling, warmte uit diep grondwater, restwarmte uit het rioolstelsel), water in de stad (regenwaterretentie/recreatie), alternatieve sanitatie op buurtniveau (DeSaH Decentrale Sanitatie/Hergebruik) in Sneek en op wijkniveau in Hamburg-Jenfeld, die voor Waternet toepasbare kennis hebben opgeleverd voor duurzame beheersing van de watercyclus getrouw een van hun kernwaarden, te weten duurzaamheid, die zich trouwens niet alleen technisch uit maar ook in termen van klantgerichtheid, veiligheid en gezondheid binnen en buiten de organisatie in de zin van maatschappelijk verantwoord ondernemen dat ook in Hamburg hoog op de agenda staat: people, planet, profit. Daar zijn bij Waternet ook begeleidingsgroepen en ontwikkelprogramma's voor om van de 'inside-out' attitude meer naar de stakeholders te leren kijken en bij de organisatie te betrekken. Daarnaast is uit de positieve ervaringen met de uitwisseling met Hamburg Wasser een nieuwe uitwisseling op touw gezet met Eau de Paris, het waterbedrijf van de Franse hoofdstad, op soortgelijke punten als in Hamburg, dus kennisuitwisseling met de focus vooral op de gebieden van energie als grondstof en stedelijk waterbeheer. Het project is gedragen door persoonlijke inzet en ingezakt door gebrek aan aandacht voor de principes volgens Wenger van McDermott & Archibald (2010) onder punt 5.7, bij deze nogmaals onder de aandacht te brengen. Zolang het projectteam er alert op was om de continuïteit te waarborgen op momenten dat de uitwisseling in het slop raakte door de waan van de dag en invloed van hier vermelde faalfactoren, ging het toch weer verder om van elkaar te blijven leren. Een vangnet op organisatorisch vlak is m.i. een slaagfactor voor dergelijke projecten.

De mogelijkheden tot strategische samenwerking zijn helaas niet geëvalueerd, hoewel men elkaar nu wel weet te vinden voor kwalitatief hoogwaardig overleg. Maar er is geen regelmaat of structuur uit gekomen. Daar waar de leden van de werkgroepen van beide kanten goed Engels spreken, heeft een voortzetting plaats gevonden. Waar men de kans om het Duits onder de knie te krijgen, negeerde vanuit de veronderstelling dat het Engels voldoende was, moest de communicatie al tijdens de ontmoetingen door leden van het projectteam gaande worden gehouden. Want de ethocentrische mythe als zou de Nederlander in tegenstelling tot de Duitser tenminste Engels op multilateraal niveau redelijk beheersen, verdampde door onbegrijpelijke uitingen die zonder kennis van de context door leden van het projectteam niet over te brengen waren naar de Duitse toehoorders. Het projectteam was doelbewust getraind in het Duits zowel voor dagelijkse als zakelijke communicatie en in die werkgroepen waar het aanbod om ondersteuning in het Duits te krijgen, werd aanvaard, ging het stukken beter. Tekenend is dat de werkgroep met matige kennis van het Engels en geringe animo voor Duits ruimschoots is ondervertegenwoordigd bij de evaluatie ondanks zwaar bevochten maar vergaande overeenstemming voor te benchmarken procesonderdelen. De socioculturele kant van communicatie is uit ongemak verdrongen. Conform de Sapir-Whorf-hypothese is gebleken dat ook technologische uitwisseling een culturele en talige inbedding en onderliggende waardepatronen kent. Gebrek aan sensibiliteit (awareness) daarvoor belemmert de creatie van gezamenlijke meerwaarde zoals theoretisch aangetoond onder punt 5.8 (stappen etno-/poly- en geocentrisme).

Op het moment dat er eind 2010 zoals gezegd geen proceseigenaar meer was, zag je het project verwateren. De proceseigenaar was het voormalig directielid en hoofd van de sector Ontwikkeling & Projecten die door het roulatiesysteem in de directie (om de drie jaar rouleren) voor het begin van de uitwisselingsprojecten met Duitse partners omstreeks 2005 hoofd drinkwaterproductie werd, allerlei functies in drinkwaterland bekleedde en ook nog aan het begin van zijn carrière op leidingnetten als ingenieur was afgestudeerd. Hij wist van wanten en was vanuit de directie de initiatiefnemer en motor van een aantal uitwisselingsprojecten, waarvan dat met Hamburg het grootste was. Nadat de directie door het samenvoegen van zes sectoren tot drie evenredig naar drie leden onder de algemeen directeur was verkleind, ging de proceseigenaar van de uitwisselingsprojecten naar Wereld Waternet, de internationale tak die voornamelijk aan sanitatie- en drinkwaterprojecten in ontwikkelingslanden doet, hield de buitenlandse betrekkingen in zijn portefeuille en zette zich in om middelen daarvoor los te krijgen. Hij stuurde een klein projectteam aan bestaande uit zijn secretaresse en (ondergetekende) externe adviseur om de uitwisseling draaiende te houden. In het kader van een gemeentelijke bezuinigingsronde vanaf 2010 werd de meerwaarde van de uitwisseling met Hamburg Wasser door het toen eindverantwoordelijke directielid in twijfel getrokken en de middelen bevroren. De daarop volgende vervroegde uitdiensttreding van de proceseigenaar zonder opvolger betekende het einde van het projectteam en de structurele uitwisseling met Hamburg Wasser.

Naar aanleiding van bovenstaande conclusies luidt de aanbeveling voor toekomstige Communities of Practice om de principes van McDermott & Archibald (2010) te behartigen en bij alle persoonlijke ambitie en toewijding die bij kan dragen aan organisatieontwikkeling door kennisverrijking, reflectie op waarden, gedragspatronen en intercultureel bewustzijn vooral dat laatste niet aan het toeval of de welwillendheid van de deelnemers over te laten, maar daarvoor toereikende voorzieningen te onderhouden. Dat blijkt een voorwaarde uit dit onderzoek voor een structurele bijdrage door Communities of Practice aan een doorlopende organisatieontwikkeling die in het hier onderzochte project in dat opzicht is blijven steken, op een laag pitje staat of zoals beoogd voortduurt.

Is aan die voorwaarden voldaan of worden deze voorwaarden geschapen door de daartoe aangewezen interne en externe functionarissen, kunnen Communities of Practice met hun interdisciplinair en intercultureel karakter een waardevolle bijdrage aan de organisatieontwikkeling leveren door de beschikbaarstelling van strategische kennis met de gewaarwordingen over en weer binnen en buiten het netwerk uit de vergelijking van operationeel en strategisch corresponderende vraagstukken en de daaruit gewonnen theoretische en praktische antwoorden.

De vraag daarbij blijft vooralsnog of Communities of Practice aan hun einde komen als de leden vinden dat zij genoeg van elkaar hebben opgestoken en verder losjes in contact blijven binnen hun respectievelijke netwerken zoals interviewpartner JH in navolging van Etienne Wengers oorspronkelijke opzet (Wenger 1998) aanbeveelt of volgens Wenger & Snyder (2000) en McDermott & Archibald (2010) gecontinueerd moeten worden voor organisatie- en strategische ontwikkeling m.n. daar waar de noodzaak van permanente innovatie als zodanig wordt herkend en creatieve ontwikkelingen om implementatie vragen zoals interviewpartner AB poneert. Dachten wij in het begin dat communities zich zelf onderhouden en onder de radar van de organisatiehiërarchie blijven vliegen zonder toezicht door het management, hebben zij zich in een tijd van crises en krappe budgets als middel ontpopt om het werk over de grenzen van organisaties en culturen in brede zin heen te organiseren. Maar zij zijn minder informeel dan wij ooit dachten en evenmin gratis. Al is de samenwerking door IT makkelijker geworden, behoeven communities net als klassieke teams focus, doelen en aandacht van het management om hen tot integraal onderdeel van organisaties te maken, en wel zo efficiënt dat de experts geen tijd verspillen. Enkele deelnemers geven de voorkeur aan risicogestuurde (financiën) boven planmatige uitwisseling (kwaliteit).

Cultuur(verschillen) en communicatieproblemen o.a. uit gebrek aan kennis van de wederzijdse talen in brede zin (afdelings- en/of organisatiejargon, vreemde talen) kunnen vooral daar waar zij onopgemerkt blijven, een remmende werking op alle soorten multifunctionele en/of multiculturele teams hebben, waartegen persoonlijke ambitie dat tekort kan compenseren door de wens om van elkaar te leren te vertalen naar inleving in de ander.

Tenslotte valt op te merken dat op het moment dat een strategische partner zich aandient en na alle genomen moeite bereidheid tot een alliantie toont, zij het in ruil voor een zekere tegenprestatie, koudwatervrees een slechte raadgever is. Het belangrijkste advies is om dat impuls te onderkennen en niet onwillekeurig te volgen, tenzij men tot de conclusie is gekomen dat men net zo goed zonder strategische partners kan en voldoende uit Communities of Practice kan halen volgens de oorspronkelijke insteek van Wenger (1998) met Communities die komen en gaan dan wel in andere samenstellingen worden gevormd zolang het uitwisselingsproces als soepel genoeg en zinvol wordt ervaren met betrekking tot de problematiek die aan de samenwerking ten grondslag ligt.