



Organisatieverandering & Leiderschap

7 november

2012

“Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth” (Burns, 1978)

Masterscriptie Publiek Management

Marieke Renes (303391)

1^eLezer: dr. H.L. Klaassen

2^eLezer: dr. F.B. van der Meer

Opdrachtgevers:

Stadsontwikkeling, gemeente Rotterdam.

Erasmus Universiteit, Faculteit der Sociale Wetenschappen,
Opleiding Bestuurskunde.

Voorwoord

Het moment waar je als student tijdens je studiejaren naartoe leeft is misschien wel het schrijven van het voorwoord van je masterscriptie. Dit betekent namelijk dat het daadwerkelijk afstuderen in zicht is. En in een dergelijk voorwoord wordt u dan vaak verteld dat u zojuist begonnen bent met het lezen van een afstudeerscriptie die met veel pijn en moeite tot stand is gekomen. Ik denk ook dat iedere student kan beamen dat het schrijven van een afstudeerscriptie zeker niet moeiteloos gaat en op momenten zelfs voor een hoop frustratie kan zorgen. Maar laten we eerlijk zijn, afstuderen voelt pas echt goed als je hard hebt gewerkt om dat te bereiken. Laat het bij mij nu ook nog eens het geval zijn dat ik vreugdevol terug kijk op dit harde werken. Dit was echter niet het geval geweest zonder hulp van een aantal personen die ik daarvoor graag wil bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider Henk Klaassen. Als mijn begeleider heeft hij mij geprikkeld om mijn scriptie te blijven verbeteren. Hij was altijd bereid tijd voor me vrij te maken en heeft mijn scriptie altijd voorzien van waardevolle feedback, adviezen en ideeën. Onder andere door de begeleiding van Henk Klaassen heb ik het maximale uit mezelf weten te halen. Ook wil ik Frans-Bauke van der Meer bedanken voor zijn inhoudelijk commentaar als tweede lezer.

Daarnaast wil ik een aantal personen van gemeente Rotterdam bedanken. Bij mijn tweedejaars 'snuffel' stage heb ik een kijkje in de keuken mogen nemen bij verschillende diensten van gemeente Rotterdam, waarna ik als projectmedewerker voor een dag in week bij Jeugd Onderwijs en Samenleving (JOS) aan de slag ben gegaan. Voor mijn bachelorscriptie scriptie naar het verzelfstandigen van het havenbedrijf Rotterdam en mijn master stage heb ik wederom bij gemeente Rotterdam aan kunnen kloppen. Dit alles was niet mogelijk geweest zonder de hulp van Carl Berg en Petra Verspui en mijn dank gaat daarom uit naar hen. Binnen gemeente Rotterdam gaat mijn dank ook zeker uit naar Sjaco Trouwborst. Mijn stagebegeleider bij mijn 6-maanden durende stage bij het cluster Stadsontwikkeling. Dankzij onze gesprekken heb ik een goed totaalbeeld gekregen van alle ontwikkelingen binnen gemeente Rotterdam. Hij heeft me actief begeleid, stond altijd open voor vragen en heeft wanneer de masterscriptie even stroef liep altijd geholpen bij het zoeken naar oplossingen.

Tot slot wil ik de mensen uit mijn persoonlijke omgeving bedanken. Allereerst mijn familie en in het bijzonder mijn vader en moeder die mij gedurende mijn studietijd altijd hebben gesteund. Daarnaast wil ik Jef de Vries bedanken die in deze drukke periode de rust altijd wist terug te brengen bij mij. Tot slot wil ik uiteraard al mijn vriendinnen bedanken voor de broodnodige afleiding tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Veel lees plezier toegewenst,

Marieke Renes

Rotterdam, 7 november 2012

Samenvatting

Aanleiding

De huidige economische recessie zorgt ervoor dat de publieke sector grote hervormingen moet doorvoeren. Ook gemeenten zijn zwaar getroffen en op veel plekken is een terugloop van financiële middelen te zien. Gemeente Rotterdam zal als gevolg hiervan goedkoper, beter en efficiënter moeten gaan werken. Op 10 november 2011 is een motie aangenomen waarin de gemeenteraad het College van B&W verzoekt om vóór 1 april een plan te presenteren met de blauwdruk voor de toekomst van de gemeentelijke organisatie, waarmee tevens een kostenreductie van 20% in 2015 wordt gerealiseerd ten opzichte van 2010. Hier is onder andere gehoor aan gegeven in de vorm van twee grootschalige verandertrajecten; de clustervorming die in 2011 bij gemeente Rotterdam in gang is gezet (van 17 diensten naar 5 clusters) en de vorming van een Rotterdamse Serviceorganisatie.

Het idee dat achter de clustervorming schuil gaat is het in toenemende mate werken als één concern. Binnen gemeente Rotterdam is dit niet nieuw. Voormalig Ontwikkelingsbedrijf (OBR), Gemeentewerken (GW) en de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V) werken sinds 2008 intensief samen aan fysieke projecten. Het college van B&W heeft op 26 januari 2010 besloten om de samenwerking binnen de fysieke sector verder vorm te geven aan de hand van een herontwerp van de primaire processen en het integreren van de stafafdelingen OBR en dS+V. In 2011 zijn OBR en dS+V opgeheven en opgegaan in het cluster Stadsontwikkeling. De clustervorming en daarmee het integreren van de verschillende stafafdelingen, die bij Stadsontwikkeling al in 2010 in gang is gezet, loopt voor de overige clusters in 2012 parallel aan de RSO-vorming. Als gevolg van de interne verandertrajecten zijn alle stafafdelingen van Stadsontwikkeling geïntegreerd, behalve de financiële afdeling. Na ruim twee jaar is de RSO-vorming die voorheen slechts een stip op de horizon vormde duidelijk in het vizier van de gemeente Rotterdam komen te liggen. De economische crisis heeft het College namelijk doen besluiten versneld over te gaan naar de RSO. Met dit College besluit is er meer druk komen te liggen op de interne reorganisatie van de financiële afdeling van Stadsontwikkeling, medewerkers mogen immers niet aan twee plaatsingstrajecten tegelijkertijd deelnemen. De druk werd voor de financiële afdeling zo groot, dat het met het beschikbare tijdspad niet meer realistisch was om de interne reorganisatie af te ronden. De RSO-vorming heeft de interne reorganisatie van de financiële functie van Stadsontwikkeling daarmee ingehaald.

De overgang naar de RSO zou oorspronkelijk op 1 juni 2012 plaats vinden. Het stopzetten van het interne verandertraject heeft tot gevolg dat medewerkers nog niet gaan werken 'as if'. Daarnaast is intern al aan de bezuinigingstaakstelling van 20% voldaan, door o.a. natuurlijk verloop. Het verloop wordt echter niet opgevuld door de vacaturestop wat betekent dat medewerkers hetzelfde werk moeten verrichten met minder capaciteit. Harder werken voor je werkgever geen probleem vormen wanneer je als medewerker bij de overgang naar de RSO voordeel haalt uit de 20% die al is bezuinigd op de taakstelling. Dit laatste is echter niet het geval, doordat concernbreed nog niet aan de 20% bezuinigingstaakstelling is voldaan voor financiën. Bij de overgang naar de

RSO komen alle medewerkers van de stafafdelingen financiën in één grote 'bak'. Dit alles heeft een negatieve invloed op de gemoedstoestand van medewerkers. Een ontwikkeling die dit heeft versterkt is het uitblijven van de overgang naar de RSO op 1 juni 2012. De beweging naar de RSO is momenteel zelfs uitgesteld tot mei 2013. De interne reorganisatie die een té lang voortraject heeft gekend is stopgezet, omdat zij werd ingehaald door de RSO-vorming. Medewerkers staan vervolgens in de startblokken voor de overgang naar de RSO, waarvan de deadline alsmaar wordt uitgesteld. Medewerkers zitten al twee jaar in deze stand en verliezen hun betrokkenheid. De houding die ontstaat is dat de situatie toch wel weer zal veranderen. Het management van de afdeling financiën zullen hierop in moeten spelen, medewerkers moeten gemotiveerd blijven om hun dagelijkse taken uit te blijven voeren en moeten straks soepel overgaan naar de Rotterdamse Serviceorganisatie.

Onderzoek

In dit onderzoek staan de hiervoor beschreven ontwikkelingen centraal. Er is gekeken hoe het management van de afdeling financiën de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie het best kan faciliteren met behulp van de vijf leiderschapsrollen van Cameron en Green. De centrale hoofdvraag luidt dan ook als volgt: *Op welke wijze kan het management van het cluster Stadsontwikkeling leiderschapsstijlen toepassen om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie zo goed mogelijk te faciliteren en hoe valt dit te verklaren?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een literatuurstudie verricht naar organisatieverandering en leiderschap. Vanuit de theorie zijn drie elementen onderscheiden die van invloed zijn op een passende leiderschapsrol; de veranderfase (Lewin), het verandertraject (Cameron en Green) en de organisatiecultuur (Caluwé en Vermaak). Er is een conceptueel model ontwikkeld waarin deze drie theorieën aan de vijf sleutelrollen voor organisatieverandering van Cameron en Green zijn gekoppeld. Middels 7 diepte-interviews, een effectieve respons van 81 ingevulde enquêtes (80%) en relevante documentatie zijn de bovengenoemde aspecten onderzocht.

Resultaten

Om aan te kunnen geven welke leiderschapsrollen de kwartiermakers van de afdeling financiën het best kunnen toepassen is invulling gegeven aan het hiervoor beschreven conceptueel model. Wanneer naar de veranderfase, het verandertraject en de organisatiecultuur wordt gekeken kan voor de afdeling financiën gesteld worden dat extra aandacht zal moeten worden geschonken aan de rol van de **visionary motivator**. Hierbij ligt de focus op het motiveren, inspireren en prikkelen van mensen met behulp van HRM-instrumenten. Het gaat om het verbeteren van onderlinge relaties en de wijze waarop mensen met elkaar interacteren. Het 'verkopen' van de verandering staat hierbij centraal. Een verandering vindt pas plaats als mensen hun gedrag aanpassen, er moet dus een 'felt need' gecreëerd worden. Uit het onderzoek blijkt de rol van de visionary motivator in de huidige situatie bij de financiële afdeling te ontbreken. Terwijl medewerkers deze rol wel wensen te zien en deze ook vanuit de theorie als best passende rol wordt aangewezen. De gemoedstoestand van de medewerkers is het afgelopen jaar dusdanig veranderd dat zij van hun management een mensgerichte

aanpak wensen te zien. Daarnaast moeten de kwartiermakers een grote stap zetten in de **communicatie** naar haar medewerkers. Als cluster heb je de regie en daarmee de 'leiderschap van de aflevering' niet in handen. Van belang is daarom dat de kwartiermakers, ook al is iets nog niet duidelijk, dit wel duidelijk communiceren naar de medewerkers. Een kwartiermaker moet zichzelf, mede door zijn/haar rol als aanjager van een veranderproces, laten zien aan haar medewerkers. Een kwartiermaker moet ervoor zorgen dat mensen, ook al verandert situatie B continu, wel betrokken blijven bij het geheel. Dit kan een kwartiermaker doen door de medewerkers continu op de hoogte te houden, zelfs al is de situatie hetzelfde. Het is belangrijk dat ook de vraagtekens naar medewerkers gecommuniceerd worden. Door gewoonweg te communiceren kunnen de kwartiermakers hun medewerkers betrokken houden en zo de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie goed faciliteren. Voor het **concern** is het vooral van belang dat zij zich opstelt als een **tenacious implementer**, leiderschap van de aflevering is momenteel zeer gewenst. Hierbij ligt de focus op projecten, plannen, deadlines en controle. Bij de tenacious implementer gaat het om het van tevoren formuleren van duidelijk resultaat en doel, maken van stappenplan van A naar B, monitoren van de stappen en bijsturen, stabiliteit en beheersing en reduceren van complexiteit. Belangrijk hierbij is dat de tenacious implementer vervolgens wel realistische deadlines stelt om ervoor te zorgen dat haar medewerkers betrokken blijven bij het verandertraject en vervolgens ook bereid zijn mee te denken en mee te veranderen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	6
Lijst van figuren en tabellen	8
Hoofdstuk 1 Organisatieverandering	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Gevolgen van verandering	10
1.3 'Change' and its 'Leadership'	11
1.4 Aanleiding	12
1.5 Probleemstelling	13
1.6 Toepassingsgebied en –periode	15
1.7 Methodologie	16
1.8 Relevantie van het onderzoek	18
1.9 Leeswijzer	19
Hoofdstuk 2 Organisatieverandering Stadsontwikkeling: Achtergrond	20
2.1 Inleiding	20
2.2 Ontwikkelingen 2008-2012 Stadsontwikkeling	20
2.3 Huidige situatie Stadsontwikkeling.....	24
2.4 Conclusie.....	27
Hoofdstuk 3 Organisatieverandering en leiderschap	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Leiderschap	30
3.3 Leiderschapsstijlen.....	30
3.4 Organisatieniveaus van leidinggeven	32
3.5 Leiderschap en bezuinigingen.....	32
3.6 De noodzaak van leiderschap	33
3.7 Organisatieverandering en haar fasen	34
3.8 Verandercontext in de publieke sector	36
3.9 Leiderschap en cultuur	37
3.10 Organisatieverandering en haar vijf sleutelrollen	41
3.11 Theoretische conclusie	44
Hoofdstuk 4 Operationaliseren	52
4.1 Inleiding	52
4.2 Operationaliseren	52
4.3 Uitvoering onderzoek, hoe?	54
4.4 Conclusie.....	60
Hoofdstuk 5 Resultaten & Analyse	61
5.1 Inleiding	61
5.2 Onderdeel A: omschrijven van de respondentengroep en de non-respons analyse	62
5.3 Onderdeel B: vaststellen veranderfase n.a.v. de diepte interviews.....	63
5.4 Onderdeel C: vaststellen van het verandertraject n.a.v. de diepte interviews.....	67
5.5 Onderdeel D: vaststellen van de organisatiecultuur n.a.v. werknemers enquête	68
5.6 Onderdeel E: vaststellen van de momenteel aanwezige leiderschapsrollen	70

5.7 Onderdeel F: vaststellen van de gewenste leiderschapsrollen	76
5.8 Analyse onderdeel B, C en D.....	77
5.9 Analyse onderdeel B,C en D in vergelijking tot E.....	81
5.10 Analyse onderdeel B tot en met E in vergelijking tot F	82
5.11 Invulling conceptueel model.....	82
5.12 Empirische conclusie.....	85
Hoofdstuk 6 Conclusie.....	88
6.1 Inleiding	88
6.2 Beantwoording vraagstelling	88
6.3 Reflectie bevindingen	93
6.4 Aanbevelingen	95
Literatuurlijst	97
Bijlage I Situational Leadership (Leiderschap algemeen)	100
Bijlage II Enquêtes en Interviewhandleiding	105
Bijlage III Respondentenlijst	118

Lijst van figuren en tabellen

- Figuur 1.1 Structuur GMT-Fysiek, B&W 2008
- Figuur 1.2 Structuur GMT Stadsontwikkeling, B&W januari 2010
- Figuur 1.3 Structuur Stadsontwikkeling januari 2011
- Figuur 1.4 Structuur Stadsontwikkeling juli 2012
- Figuur 1.5 Structuur concern (Rotterdam 1)
- Figuur 3.1 Veranderfase
- Figuur 3.2 Koppeling theorie
- Figuur 3.3 Conceptueel model
- Figuur 5.1 Cultuur afdeling Financiën
- Figuur 5.2 Cultuur afdeling Communicatie
- Figuur 5.3 Leiderschapsrol gewenst afdeling Financiën
- Figuur 5.4 Leiderschapsrol gewenst afdeling Communicatie

- Tabel 3.1 Kleuren van Caluwé
- Tabel 4.1 Operationalisatie
- Tabel 4.2 Onderzoeksmethoden
- Tabel 4.3 Vragenlijst Leiderschapsrol
- Tabel 4.4 Score self-assessment
- Tabel 5.1 Geslacht en leeftijd
- Tabel 5.2 Opleidingsniveau
- Tabel 5.3 Veranderfase
- Tabel 5.4 Verandertraject
- Tabel 5.5 Score per kleur
- Tabel 5.6 Leiderschap werknemers inzicht (LWI)
- Tabel 5.7 Leiderschap self-assessment (LSA)
- Tabel 5.8 Leiderschapsrollen extern inzicht (LEXI)
- Tabel 5.9 Leiderschapsrollen kwartiermakers zelf inzicht (LZI)
- Tabel 5.10 Resultaten
- Tabel 5.11 Analyse

Hoofdstuk 1 Organisatieverandering

1.1 Inleiding

Na de economische recessie als gevolg van de oliecrisis in de jaren '70, ontstaat de noodzaak om te hervormen. De jaren '80 en '90 worden overal in de Westerse wereld daarom ook wel de 'golden age' van administratieve hervormingen genoemd (Kickert et al., 1997). In Nederland heeft de overheid er in deze tijd van crisis voor gekozen om de publieke taken met minder geld uit te voeren. Dit zou moeten resulteren in een verhoging van de productiviteit, een grotere efficiëntie, beter 'waar voor uw geld', enzovoorts (ibid). Zo zijn in de 'golden age' veel overheidsbedrijven verzelfstandigd, vaak onder het motief van politici dat ze een toename in efficiëntie en effectiviteit van beleid verwachten (van Thiel, 2004: p.179). Niet alleen het op 'arm's length' plaatsen van overheidsbedrijven werd in kader van de bezuinigingen alom gedaan. Overheidsorganisaties probeerden ook effectiever en efficiënter te functioneren door inzet van moderne organisatie- en managementtechnieken, en door het gebruik van bedrijfsvoeringstechnieken geïnspireerd op technieken uit het bedrijfsleven (Hakvoort & Klaassen, 2008:p.5).

Hervormingen hebben sinds de jaren '80 jarenlang de boventoon gevoerd binnen de publieke sector en verandermanagement is vandaag de dag niet meer weg te denken:

"No organization in the twenty-first century would boast about its constancy, sameness, or status quo compared to ten years ago. Stability is interpreted more often as stagnation than steadiness, and organizations that are not in the business of change and transition are generally viewed as recalcitrant" (Cameron en Quinn, 2011: p.1.).

De economische recessie waar we ons nu in bevinden zorgt ervoor dat de publieke sector opnieuw grote hervormingen moet doorvoeren. Niet alleen het Rijk, maar ook gemeenten zijn zwaar getroffen door de economische recessie. Het gemeentefonds wordt ingeperkt en daarnaast draagt het Rijk ook taken over aan gemeenten. Het vooruitzicht voor de gemeentelijke inkomsten is daardoor de komende jaren niet gunstig.

Ook gemeente Rotterdam heeft hiermee te maken. Door haar teruglopende financiële middelen zal zij goedkoper, maar ook beter en efficiënter moeten gaan werken. Dit laatste, omdat de kwaliteit van de dienstverlening ook op peil zal moeten worden gehouden. In de gemeenteraadsvergadering van 10 november 2011 is bij de bespreking van de begroting 2012 hierover een motie aangenomen. In deze motie verzoekt de gemeenteraad het College van B&W om vóór 1 april een plan te presenteren met de blauwdruk voor de toekomst van de gemeentelijke organisatie, waarmee tevens een kostenreductie van 20% in 2015 wordt gerealiseerd ten opzichte van 2010.

“En wij zijn ook tot de conclusie gekomen dat dit betekent dat je niet alleen moet bezuinigen, maar fundamenteel moet kijken naar een herinrichting van die organisatie” (Jan Schonk, D66).

Gemeente Rotterdam is als organisatie al jaren aan het ontwikkelen, de ontwikkeling is door de financiële situatie nu alleen in een stroomversnelling gekomen. Het versneld herinrichten van de organisatie is door het College van B&W opgepakt en verschillende verandertrajecten zijn in gang gezet. De afgelopen jaren heeft de gemeente veel stappen gezet om in toenemende mate als één concern te gaan werken. Het in toenemende mate werken als één concern heeft zich geuit in fusies tussen verschillende diensten, met als resultaat van 33 diensten naar 17 diensten in 2011 en van 17 diensten naar vijf clusters in 2012. Uiteindelijk stond op de planning dat gemeente Rotterdam per 1 juni 2012 vijf clusters zou kennen (Gemeente Rotterdam, 2012a). Formeel is daar op dit moment sprake van, maar in de praktijk is gemeente Rotterdam de samenvoegingen nog aan het realiseren. Een ontwikkeling die parallel loopt aan de clustervorming is het centraal positioneren van alle stafafdelingen binnen een Rotterdamse Service Organisatie (RSO) eind 2012. De hiervoor beschreven verandertrajecten zullen verder toegelicht worden in hoofdstuk twee.

Deze twee ontwikkelingen (één de clustervorming en twee de centrale staf (RSO)) zijn voor de werknemers van gemeente Rotterdam ingrijpend. Er sprake is van het fuseren van verschillende diensten en stafafdelingen en dit maakt bij werknemers een gevoel los vergelijkbaar met een gemeentelijke herindeling. Van een gemeentelijke herindeling is sprake wanneer twee of meerdere gemeenten samen worden gevoegd, wat voor betrokken partijen een ingrijpende gebeurtenis is. Burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, ambtenaren en het gemeente bestuur krijgen dan te maken met een nieuw type gemeente die anders georganiseerd is, ook wat betreft haar dienstverlening. Zo schrijft het Ministerie van BZK (2008) in haar brochure ‘Handvatten voor gemeentelijke herindeling’:

“In alle gevallen leidt herindeling tot een nieuwe gemeentelijke organisatie, waarbinnen betrokkenen opnieuw hun weg moeten vinden”

Dit geldt ook voor werknemers van gemeente Rotterdam; de verschillende verandertrajecten voelen als een schaalvergroting en zij zullen na het ontstaan van de verschillende clusters en de RSO opnieuw hun weg moeten vinden.

1.2 Gevolgen van verandering

Hierboven wordt al beschreven dat werknemers opnieuw hun weg zullen moeten vinden na grootschalige verandertrajecten. De impact die de clustervorming en centralisatie van de stafafdelingen van gemeente Rotterdam op haar werknemers heeft moet dan ook niet worden

onderschat. In een nieuwe organisatie krijg je te maken met andere collega's en werkzaamheden, minder generalistisch en meer specialistisch. Ook voor ambtenaren binnen gemeente Rotterdam betekent de cluster- en RSO-vorming een grote omschakeling. Het ministerie van BZK (2008) schrijft het volgende over de personele gevolgen:

“Het effect van alle veranderingen op het functioneren van medewerkers wordt nogal eens onderschat. Als de herindeling achter de rug is, worden medewerkers en ambtelijke leiding zich bewust van alle consequenties. Dit kan leiden tot onrust, onvrede en zelfs verloop”

Zeker op het moment dat ook bezuinigingstaakstelling een rol speelt binnen een verandertraject is het hoogstwaarschijnlijk dat er onder werknemers een gevoel van onrust zal ontstaan. Onzekerheden die met grote verandertrajecten gepaard gaan leiden vaak tot productieverlies en verloop.

1.3 'Change' and its 'Leadership'

Managers binnen gemeenten moeten verandertrajecten binnen de gemeentelijke organisatie controleren en beheersen. Managers die leidinggeven aan een verandertraject krijgen dikwijls een nieuwe aanstelling, namelijk kwartiermaker. Zij dragen deze titel, omdat zij aanjagers zijn voor de beoogde organisatieverandering. Daarnaast hebben ook teamleiders een belangrijke rol in het managen van een verandertraject. Visies over de wijze waarop een veranderproces moet worden gemanaged zijn niet eenduidig. Veranderingen kunnen vanuit verschillende invalshoeken worden benaderd ('change approaches') en deze benaderwijze heeft gevolgen voor de uitkomst van een veranderproces (Higgs, 2011). Daarnaast is niet alleen de benaderwijze van een verandering van invloed op de uitkomst van een veranderproces, ook de leiderschapsstijlen die het management toepast zijn daarop volgens Higgs (2005) van invloed. Het doorvoeren van een verandering is voor een organisatie een uitdaging, zo'n 70% van de geïnitieerde veranderingen faalt namelijk. Toch staat vandaag de dag verandermanagement nog steeds centraal (Kotter, 1990; Hammer and Chamny, 1993; Higgs and Rowland, 2000).

Ondanks het falen van 70% van de geïnitieerde veranderingen blijven de 'drivers of change' namelijk wel bestaan. De oorzaak van de veranderproblemen moet dan ook worden weggenomen, want zeker in een economische crisis zal de noodzaak om te veranderen blijven bestaan. Higgs (2005) schrijft in zijn artikel 'All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership' het volgende over de oorzaak van veranderproblemen:

“Within the growing literature on change leadership there are assertions that the root cause of many change problems is leadership behaviour” (Higgs, 2005: p.121).

Eén ding is zeker, we weten dat het moeilijk is om verandering aan te brengen in menselijk gedrag en de rol van leiderschap hierbinnen blijft de wetenschap fascineren. Het verschil tussen de gewenste

situatie en de situatie zoals die zich voordoet in de praktijk helpt bij de uitleg waarom verandering en haar leiderschap de wetenschap fascineert (Perry, 2010: p.1). Het is aan leiders om ervoor te zorgen dat de praktijk aansluit bij de gewenste situatie. Kouzes en Posner (2007) schrijven hierover het volgende:

“Leaders are the ones who must marshal people to act contrary to a natural tendency. They can do so by modelling the way for others and inspiring a shared understanding that the status quo must be abandoned” (Perry, 2010: p.3).

Leiderschapsstijlen kunnen dus worden ingezet om een veranderproces te faciliteren. Er is een rol voor een leidinggevende weggelegd om een veranderproces in het geplande tijdspad met zo min mogelijk weerstand te laten verlopen. Op het moment dat verandertrajecten voornamelijk in het kader van bezuinigen worden ingezet, met als gevolg een onzekere werksfeer en eventueel productieverlies, zal het management haar medewerkers moeten blijven motiveren.

1.4 Aanleiding

In de inleiding is al kort beschreven dat er binnen gemeente Rotterdam een tweetal ingrijpende verandertrajecten in gang is gezet; de clustervorming en de RSO-vorming. De volgende vijf clusters hebben dit jaar hun oorsprong gevonden: Maatschappelijke ontwikkeling, Stadsbeheer, Stadsontwikkeling, Dienstverlening en Werk & Inkomen. De voormalige diensten Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR), dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V) en het Ingenieursbureau van Gemeentewerken (GW) vormen samen het cluster Stadsontwikkeling (SO). Stadsontwikkeling is van de hiervoor genoemde clusters een voorloper op het gebied van in toenemende mate werken als één concern. Zo is er in 2008 voor de drie diensten OBR, dS+V en GW al een gemeenschappelijk managementteam opgericht, waarin de drie diensten intensief samen werkten aan fysieke projecten. De volgende stap was in 2010 het integreren van de stafafdelingen van OBR en dS+V (de Bie, 2011:p.3). In 2011 zijn OBR en dS+V opgeheven en opgegaan in het cluster Stadsontwikkeling. Het ingenieursbureau van GW wordt hier in 2012 aan toegevoegd.

De clustervorming en daarmee het integreren van de verschillende stafafdelingen, die bij Stadsontwikkeling al in 2010 in gang is gezet, loopt voor de overige clusters in 2012 parallel aan de RSO-vorming. Stadsontwikkeling was door haar voortrekkersrol op het gebied van clustervorming genoodzaakt om intern orde te creëren. De overgang naar de RSO was op dat moment namelijk nog een stip op de horizon en tot die tijd moest Stadsontwikkeling al opereren als één dienst. Het College heeft in 2010 dan ook besloten tot formele samenvoeging van de afzonderlijke stafafdelingen (OBR en dS+V) binnen Stadsontwikkeling. Voor de overige clusters valt het integreren van de stafafdelingen samen met de overgang naar de RSO. Naast het integreren van de stafafdelingen van Stadsontwikkeling om al te opereren als één dienst zou het integreren er ook voor zorgen dat medewerkers beter voorgesorteerd zouden worden op de overgang naar de RSO. Tot slot was het

integreeren van de stafafdelingen gewoonweg een logische vervolgstap. Om de verschillende stafafdelingen van Stadsontwikkeling te integreren werden interne verandertrajecten in gang gezet.

Als gevolg van de interne verandertrajecten zijn alle stafafdelingen van Stadsontwikkeling geïntegreerd, behalve de financiële afdeling. Na ruim twee jaar was de interne reorganisatie bij de financiële afdeling nog niet afgerond. En na ruim twee jaar is de RSO-vorming die voorheen slechts een stip op de horizon vormde in het vizier van gemeente Rotterdam komen te liggen. De economische crisis heeft het College namelijk doen besluiten versneld over te gaan naar de RSO. Met dit College besluit is er meer druk komen te liggen op de interne reorganisatie van de financiële afdeling van Stadsontwikkeling, medewerkers mogen immers niet aan twee plaatsingstrajecten tegelijkertijd deelnemen. De druk werd voor de financiële afdeling zo groot, dat het met het beschikbare tijdspad niet meer realistisch was om de interne reorganisatie af te ronden. De RSO-vorming heeft de interne reorganisatie van de financiële functie van Stadsontwikkeling dus ingehaald. Met het stopzetten van de interne reorganisatie worden medewerkers niet meer formeel voorgesorteerd op de komst van de RSO. Voor het management van de financiële afdeling ligt daar de taak om dit informeel alsnog te realiseren, aan het management de taak om medewerkers soepel over te laten gaan naar de RSO.

De hierboven beschreven situatie heeft zijn weerga gekend op de gemoedstoestand van medewerkers. Twee zaken die de impact op de gemoedstoestand versterken:

1. De interne reorganisatie zou voordelig zijn voor medewerkers die overgaan naar de RSO. Zo zou met de interne reorganisatie gerealiseerd worden dat werknemers in de juiste functienaam en schaal zouden overgaan. Naderhand blijkt dat de RSO in haar reorganisatietraject het 'mens volgt taak' in plaats van het 'mens volgt functie' principe hanteert, wat de interne reorganisatie op dat punt niet nodig maakt.
2. Stadsontwikkeling heeft door natuurlijk verloop al aan een deel van de bezuinigingstaakstelling voldaan, door de vacaturestop wordt het aantal fte wat daarmee verdwijnt namelijk niet opgevuld. Medewerkers zijn continu in de veronderstelling geweest dat dit bij de overgang naar de RSO voordelig voor hen zou uitpakken. Ook hier blijkt naderhand iets anders het geval te zijn, iedereen komt bij de RSO-vorming namelijk in één grote 'bak' terecht. Bij de overgang naar de RSO zal er dus niet meer gekeken worden naar de bezuinigingstaakstelling die specifiek binnen SO (Stadsontwikkeling) heeft plaatsgevonden. De hiervoor geschetste situatie heeft negatieve gevolgen voor de gemoedstoestand van werknemers.

1.5 Probleemstelling

Medewerkers worden onzeker door de organisatorische kanteling die komen gaat, zeker nu blijkt dat de onzekerheid van het verandertraject van de afgelopen twee jaar voor 'niets' blijkt te zijn geweest. Hoe stuur je als management op deze situatie? Hoe kan je als management het verandertraject dat er nu voor Stadsontwikkeling ligt zo goed mogelijk faciliteren, zeker nu de organisatie al meer dan twee jaar aan het reorganiseren is? Hoe zorg je ervoor dat mensen soepel en gemotiveerd over gaan naar

de RSO en tot die tijd ook de dagelijkse gang van zaken productief blijven uitvoeren? Dit zijn vragen die aan de orde zijn binnen Stadsontwikkeling en die aan de hand van dit onderzoek worden beantwoord.

Doelstelling

Dit onderzoek wordt verricht om inzicht te verkrijgen in de leiderschapsstijlen die door het management van de financiële afdeling van het cluster Stadsontwikkeling (het best) kunnen worden toegepast om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie zo goed mogelijk te faciliteren.

Vraagstelling

Hoofdvraag

Op welke wijze kan het management van het cluster Stadsontwikkeling leiderschapsstijlen toepassen om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie (RSO) zo goed mogelijk te faciliteren en hoe valt dit te verklaren?

Deelvragen

Met de antwoorden op deelvraag één en twee ontstaat er een conceptueel model van de wijze waarop kwartiermakers leiderschapsstijlen toe kunnen passen om een veranderproces zo goed mogelijk te faciliteren:

1. Welke leiderschapsstijlen kunnen met betrekking tot organisatieverandering worden onderscheiden?

Er zijn voldoende invalshoeken van waaruit leiderschap kan worden benaderd. Aan de hand van het beantwoorden van deze deelvraag wordt een duidelijk beeld geschetst van de verschillende benaderingen. Cameron en Green (2008) geven in hun boek 'Making sense of Leadership' aan dat er vijf sleutelrollen zijn die kunnen worden ingezet bij organisatieverandering. Cameron en Green (2008) zijn van mening dat de verandercontext van invloed is op leiderschap. Zij maken een koppeling tussen verschillende soorten verandertrajecten en de vijf sleutelrollen die gebruikt worden door effectieve leiders. Er bestaat niet één ideale leiderschapsstijl, welke rol het best kan worden toegepast is afhankelijk van de verandercontext. Dat de verandercontext van invloed is op leiderschap staat ook in dit onderzoek centraal. Bij deelvraag twee is te zien uit welke elementen deze verandercontext bestaat.

2. Welke voorwaarden kunnen worden gesteld aan leiderschap bij het faciliteren van organisatieverandering?

Zoals hierboven al kort is aangehaald is het uitgangspunt van dit onderzoek dat de context van invloed is op leiderschap. De context van een organisatie is breed, binnen dit onderzoek wordt met de context bedoeld op het 'soort' verandertraject dat binnen een organisatie centraal staat, de 'fase' waar het traject zich in bevindt en organisatiecultuur van de betreffende organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het type werknemer en de invloed daarvan op leiderschap. In het theoretische hoofdstuk komen verschillende theorieën wat betreft organisatieverandering aan de orde, aan het eind van dit

hoofdstuk worden deze theorieën aan elkaar gekoppeld. De koppeling van de verschillende theorieën wordt gepresenteerd in een conceptueel model. Het conceptueel model geeft aan welke voorwaarden er vanuit de theorie worden gesteld aan (of welke aspecten van invloed zijn op) passend leiderschap bij een organisatieverandering.

Met de antwoorden op deelvraag drie en vier wordt een beeld gegeven van de praktijksituatie waarin Stadsontwikkeling zich momenteel bevindt:

3. Hoe krijgt de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie (RSO) binnen het cluster Stadsontwikkeling vorm?

Met het beantwoorden van deze deelvraag wordt een beeld geschetst van het veranderproces binnen het cluster Stadsontwikkeling. De eerste stappen om in toenemende mate samen te werken zijn gezet in 2008 met de vorming van een gemeenschappelijk managementteam voor de diensten OBR, dS+V en GW. Het huidige veranderproces wordt bij deze deelvraag grondig doorlopen en de ontwikkelingen die Stadsontwikkeling sinds 2008 heeft doorgemaakt worden uitgelicht.

4. In welke mate past het management in de huidige situatie leiderschapsstijlen toe om het verandertraject te faciliteren?

Binnen het bij deelvraag drie beschreven veranderproces is gekeken of er sprake is van de toepassing van leiderschapsstijlen door het management.

Door middel van een schets van zowel de theorie als de empirie wordt duidelijk waar de twee beelden niet overeen komen. En wordt met de beantwoording van deelvraag vijf een beeld geschetst van de knelpunten tussen de theorie en de praktijk:

5. Welke knelpunten doen zich bij het faciliteren van het veranderproces voor en hoe kunnen deze worden opgelost?

Zoals in de inleiding al is geschetst blijft leiderschapsgedrag de wetenschap fascineren door het verschil tussen hoe een situatie hoort te zijn en hoe deze zich in de praktijk voordoet. Bij deelvraag vijf worden de eerste vier deelvragen naast elkaar gelegd en wordt duidelijk wat de knelpunten zijn bij het faciliteren van het veranderproces binnen Stadsontwikkeling. Vervolgens zullen oplossingen voor deze knelpunten worden aangedragen.

1.6 Toepassingsgebied en –periode

Gemeente Rotterdam bevindt zich op dit moment in een zeer turbulente tijd, de verschillende veranderprocessen waarin zij zich momenteel bevindt maken dat de organisatie er elke dag weer anders uit kan zien. Het schrijven van een onderzoek gedurende een veranderproces heeft tot gevolg dat je vaak wordt ingehaald door nieuwe feiten. Binnen dit onderzoek is er daarom voor gekozen om de situatie zoals die er 1 juni 2012 uitzag te hanteren als uitgangspunt voor dit onderzoek. Belangrijke ontwikkelingen die zich daarna hebben voorgedaan en van invloed zijn op het onderzoek komen in de

conclusie van hoofdstuk 2 (Achtergrond) kort aan de orde, nieuwe ontwikkelingen die niet van invloed zijn worden achterwege gelaten. Het toepassingsgebied van het onderzoek zijn twee stafafdelingen van Stadsontwikkeling. Een geïntegreerde stafafdeling van Stadsontwikkeling, namelijk afdeling communicatie, zal ook worden meegenomen. Deze stafafdeling wordt in het onderzoek vergeleken met de niet-geïntegreerde stafafdeling financiën. Op deze manier kan ook een uitspraak worden gedaan over de invloed op leiderschap van het wel of juist niet geïntegreerd zijn van de stafafdelingen.

1.7 Methodologie

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een driehoeksmeting om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. De triangulatie heeft in dit geval betrekking op de methoden van onderzoek. Over het onderwerp leiderschap is door middel van zowel interviews als documenten en een vragenlijst informatie verzameld. Er is gekeken hoe het conceptueel model, dat is voortgekomen uit de verschillende theoretische inzichten invulling krijgt bij de stafafdelingen Financiën en Communicatie van het cluster Stadsontwikkeling. De casus, de transitie naar de Rotterdamse Serviceorganisatie, is getoetst aan het conceptueel model dat is voortgekomen uit het theoretische hoofdstuk. Door middel van verschillende interviewvragen en een korte vragenlijst is onderzocht van welke veranderfase, welk verandertraject en welke organisatiecultuur er binnen deze stafafdelingen sprake is. Wanneer dit duidelijk is kan naar aanleiding van het conceptueel model voor het cluster Stadsontwikkeling een uitspraak worden gedaan over de leiderschapsrol die het best kan worden toegepast om het verandertraject binnen SO te faciliteren.

1.7.1 Afdeling Financiën en Communicatie, cluster Stadsontwikkeling, waarom?

Zoals in de inleiding al is omschreven hebben zich binnen de afdeling Financiën de afgelopen tijd een aantal ontwikkelingen met grote impact voorgedaan. Het cluster Stadsontwikkeling is als voorloper op het gebied van clustervorming in 2010 begonnen met het integreren van haar stafafdelingen. Het collegebesluit om versneld over te gaan naar de RSO heeft ertoe geleid dat de financiële afdeling haar interne reorganisatie, met als doel het integreren van de stafafdelingen, stop heeft moeten zetten. Overige stafafdelingen van Stadsontwikkeling zijn bij het integreren van OBR en dS+V niet ingehaald door de RSO-vorming; én juist dit maakt een onderzoek naar de afdeling financiën interessant. Werknemers hebben lang in een verandertraject gezeten, die door de stopzetting geen resultaat oplevert, en het volgende verandertraject staat al weer voor de deur. Hoe zorg je ervoor dat mensen soepel en gemotiveerd over gaan naar de RSO en tot die tijd ook de dagelijkse gang van zaken productief blijven uitvoeren? Voor iedere stafafdeling van het cluster Stadsontwikkeling speelt de overgang naar de RSO, maar alleen voor de financiële functie geldt dat de stafafdelingen niet zijn geïntegreerd. Het management van de financiële afdeling moet hierop inspelen, en een onderzoek over de wijze waarop kan het management hierbij helpen. Dit onderzoek geeft een terugblik over de wijze waarop gedurende het interne verandertraject en vanaf het stopzetten van het traject leiding is gegeven. Daarnaast wordt onderzocht op welke wijze het management van het cluster Stadsontwikkeling leiderschapsstijlen kan toepassen om de overgang naar de RSO zo goed mogelijk te

faciliteren. De overgang naar de RSO ligt namelijk wel in het vizier, maar is zeker nog niet gerealiseerd. Afdeling communicatie, een geïntegreerde stafafdeling, wordt ook in het onderzoek meegenomen. Er zal allereerst gekeken worden of de best passende leiderschapsstijl tussen de twee afdelingen verschillend is en wanneer dit het geval is, of dit te herleiden valt aan het wél of niet geïntegreerd zijn van de stafafdelingen.

1.7.2 Onderzoeksstrategie, -methode en -techniek

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview in de vorm van vooraf geformuleerde vragen. Daarnaast is er een enquête afgenomen onder zowel het management als de werknemers. De enquête voor de werknemers bevat een kleurenscaan, waarmee de organisatiecultuur kan worden vast gesteld. Daarnaast worden er in de enquête tien stellingen aan de werknemers voorgelegd waarbij de respondent op een 5-punts schaal aan moet geven het eens of oneens te zijn met de stelling. De stellingen hebben betrekking op leiderschap en er wordt aan een stelling twee keer een score toegekend, namelijk wat de werknemers bij hun eigen management terug zien (huidig) en wat zij bij het management wensen te zien (gewenst leiderschap) gedurende een organisatieverandering. De enquête voor het management bevat evenals de enquête voor de medewerkers een kleurenscaan. Daarnaast wordt er in de vorm van een self-assessment gekeken welke leiderschapsrol bij een bepaalde kwartiermaker overheerst (huidig). Na het invullen van de enquête zijn de verschillende leiderschapsrollen, dit maal voorzien van toelichting, in de diepte-interviews aan de kwartiermakers voorgelegd. Nu kunnen zij in een gesprek aangeven welke leider zij denken te zijn. Dit zal worden vergeleken met de self-assessment en het werknemers inzicht, waarvan vervolgens zal worden gekeken waar dit frictie oplevert. Daarnaast worden in de diepte-interviews vragen aan de kwartiermakers voorgelegd met betrekking tot de veranderfase en het verandertraject. Naar aanleiding van de organisatiecultuur geschetst door de kleurenscaan, de veranderfase en –traject zoals gedefinieerd in de interviews, is vanuit de theorie een leiderschapsrol aangewezen die het veranderproces van Stadsontwikkeling zo goed mogelijk kan faciliteren. Het eindbeeld is dan een leiderschapsrol die vanuit theoretisch perspectief het best lijkt te passen, welke naast de praktijk (bezien vanuit de werknemers en de kwartiermakers) en de wensen van werknemers wordt gelegd. Op deze manier worden de knelpunten duidelijk en kunnen er aanbevelingen worden gedaan. Tot slot zijn twee externen, die zijn ingehuurd met oog op het verandertraject, geïnterviewd om zo een consistent totaalbeeld te krijgen van de leiderschapsstijlen die momenteel aanwezig zijn binnen Stadsontwikkeling.

1.7.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De hoofdvraag van het onderzoek geeft al aan dat contextueel leiderschap in dit onderzoek centraal staat. Het onderzoek richt zich namelijk enkel op Stadsontwikkeling en het generaliseren van de resultaten van dit onderzoek is daarom lastig. Dit draagt bij aan het theoretische inzicht dat leiderschap contextafhankelijk is, want kan er met betrekking tot leiderschap überhaupt wel worden gegeneraliseerd? De context is namelijk van invloed op het leiderschapsgedrag. Gemeente Rotterdam

bevindt zich momenteel in een zeer turbulente context; de verschillende veranderprocessen waarin zij zich momenteel bevindt maken dat de organisatie er elke dag weer anders uit ziet. Er is in dit onderzoek heel specifiek gekeken naar het cluster Stadsontwikkeling en de situatie waarin zij zich bevindt. Er is gekeken hoe het conceptueel model bij twee stafafdelingen van Stadsontwikkeling invulling krijgt. De resultaten van dit onderzoek zullen dan ook enkel van betekenis zijn voor deze stafafdelingen. De unieke situatie waar Stadsontwikkeling zich op dit moment in bevindt maakt het onderzoek een relevant onderwerp van studie. Met behulp van de resultaten van dit onderzoek wordt voor het management inzichtelijk gemaakt op welke wijze zij het verandertraject het best kunnen faciliteren. Om over de gehele financiële afdeling uitspraken te kunnen doen is geprobeerd de externe validiteit van het onderzoek te waarborgen. Dit is gedaan door het uitzetten van 101 hard-copy enquêtes. Op deze wijze heb je als onderzoeker persoonlijk contact met je respondenten en kan je het onderzoek zelf kort toelichten om zo de non-respons tegen te gaan. Van vragenlijst onderzoek is bekend dat de respons soms heel laag kan zijn (minder dan 30%) en onderzoekers moeten om die reden maatregelen nemen om het responspercentage zo hoog mogelijk te laten zijn. Door het persoonlijk contact, het hard-copy verspreiden van de enquête en de persoonlijke herinnering drie dagen na het verspreiden is het responspercentage van dit onderzoek 80% geworden en daarmee is de externe validiteit van het onderzoek gewaarborgd. Bij de 20 respondenten die aan hebben gegeven niet mee te willen werken is naar de reden hiervoor gevraagd. In hoofdstuk 5 (Analyse) zal de non-response analyse worden behandeld bij de omschrijving van de respondentengroep. Aan de interne validiteit is voldaan door middel van hoofdstuk 4 (Operationaliseren).

1.7.4 Dataverzameling en data-analyse

De dataverzameling heeft plaats gevonden in de vorm van 80 ingevulde enquêtes, 7 diepte-interviews en verscheidene relevante documenten. Daarnaast is theoretische data verzameld door middel van artikelen en boeken. Om de betrouwbaarheid van boeken en artikelen te waarborgen is gekeken naar bijvoorbeeld de tijdschriften waarin de artikelen zijn uitgebracht en het aantal keer dat een artikel is geciteerd. Nadat door de verschillende enquêtes en interviews is vastgesteld wat de organisatiecultuur, de veranderfase en het verandertraject is, kan vanuit de theorie een best passende leiderschapsrol worden gedefinieerd. Daarnaast zullen de medewerkers met behulp van de operationalisaties en schema's die zijn opgesteld in hoofdstuk vier hun kwartiermakers 'waarderen' op hun leiderschapskwaliteiten en zullen zij aangeven wat zij wensen te zien in een kwartiermaker die een veranderproces faciliteert. Op deze manier is te zien wat vanuit de theorie de best passende leiderschapsrol is, wat de momenteel aanwezige leiderschapsrollen zijn en wat medewerkers wensen te zien. Komt de praktijk bezien vanuit de kwartiermakers overeen met die van de medewerkers, en wat wensen de medewerkers te zien bij hun kwartiermakers in een veranderproces.

1.8 Relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek naar organisatieverandering en leiderschap is voor het cluster Stadsontwikkeling, en dan met name voor de financiële functie en de afdeling communicatie, relevant. Dit onderzoek biedt

beide afdelingen handvatten om de overgang naar de RSO zo goed mogelijk te faciliteren. Om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie (RSO) te versoepelen kan namelijk leiderschap worden toegepast. Dit onderzoek richt zich op de best passende leiderschapsstijlen voor de afdeling financiën en de afdeling communicatie. Het onderzoek is allereerst relevant, omdat de leiderschapsstijlen die vanuit de theorie het best lijken te passen naast de praktijk worden gelegd. Op deze manier wordt duidelijk waar zich knelpunten bevinden en weet het management vervolgens op welke vlakken zij zich anders zullen moeten gaan opstellen. Daarnaast wordt er in dit onderzoek een link gelegd tussen de veranderfase, het verandertraject, de organisatiecultuur en leiderschap. Er is gekeken hoe het conceptueel model waarin de koppelingen tussen de verschillende variabelen te zien zijn invulling krijgt. Deze koppelingen zijn onderzocht en dragen bij aan de relevantie van het onderzoek.

1.9 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een schets gegeven van verandertrajecten die de organisatie reeds heeft doorlopen en de huidige situatie waarin Stadsontwikkeling zich bevindt. In het slot van dit hoofdstuk komt aan de orde waarom een onderzoek naar leiderschapsstijlen juist binnen Stadsontwikkeling zo van belang is. In hoofdstuk 3 komen de verschillende theoretische perspectieven aan bod en wordt een conceptueel model geschetst. In dit hoofdstuk komt naar voor dat organisatieverandering en leiderschap hand in hand gaan en dat ook de impact van veranderingen op werknemers niet moeten worden onderschat, leiders moeten hierop inspelen. Om een verandertraject goed te kunnen faciliteren moet op al deze aspecten worden gelet. Deze aspecten zijn verwerkt in een conceptueel model die wordt gepresenteerd in de theoretische conclusie. In hoofdstuk 4 worden theoretische begrippen die naar voor zijn gekomen in het theoretisch kader geoperationaliseerd. Aan de hand van het conceptueel model dat is gepresenteerd in hoofdstuk 3 zijn de vragenlijst en richtlijnen voor de interviews opgesteld, welke in hoofdstuk 4 worden gepresenteerd. De volgende stap is de uitvoering van het onderzoek binnen de financiële functie van Stadsontwikkeling geweest, waarvan de resultaten en de analyse in hoofdstuk 5 aan de orde komen. Na de informatieverzameling en de analyse van de resultaten zijn conclusies getrokken en de hoofd- en deelvragen in hoofdstuk 6 beantwoord. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 gereflecteerd op de bevindingen van het onderzoek en worden er aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 2 Organisatieverandering Stadsontwikkeling: Achtergrond

2.1 Inleiding

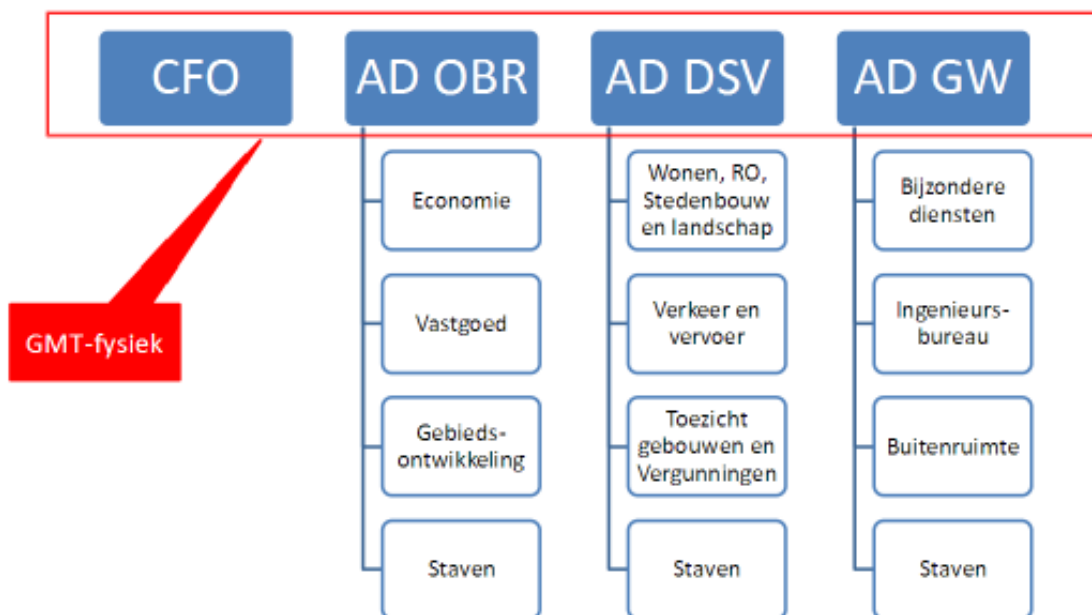
In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het verandertraject dat in de inleiding al kort is gepresenteerd. De koploperrol van Stadsontwikkeling binnen de clustervorming leek op voorhand in hun voordeel te werken. Door de traagheid van hun interne reorganisatie en de versnelde komst van de RSO is de situatie er echter compleet anders uit gaan zien. Het cluster Stadsontwikkeling is een relevant onderwerp van studie door de unieke context waarin zij zich momenteel bevindt. Deze unieke context wordt in dit hoofdstuk uitgediept.

2.2 Ontwikkelingen 2008-2012 Stadsontwikkeling

Het cluster Stadsontwikkeling, voormalig Ontwikkelingsbedrijf (OBR), Gemeentewerken (GW) en de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V), staat sinds 2008 in het teken van verandering. Per 1 januari 2008 is het Gemeenschappelijk Managementteam (GMT) Fysiek opgericht om de dienstoverstijgende samenwerking tussen het Ontwikkelingsbedrijf (OBR), Gemeentewerken (GW) en de dienst Stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V) te verbeteren.

Bij de oprichting kreeg het GMT de opdracht om de sturing en beheersing van projecten te verbeteren, het financieel beheer te versterken, de onderlinge samenwerking tussen de diensten te verbeteren en transparantie en kritisch vermogen te stimuleren (de Bie, 2011:p.3).

Figuur 1.1 Structuur GMT-Fysiek, B&W 2008

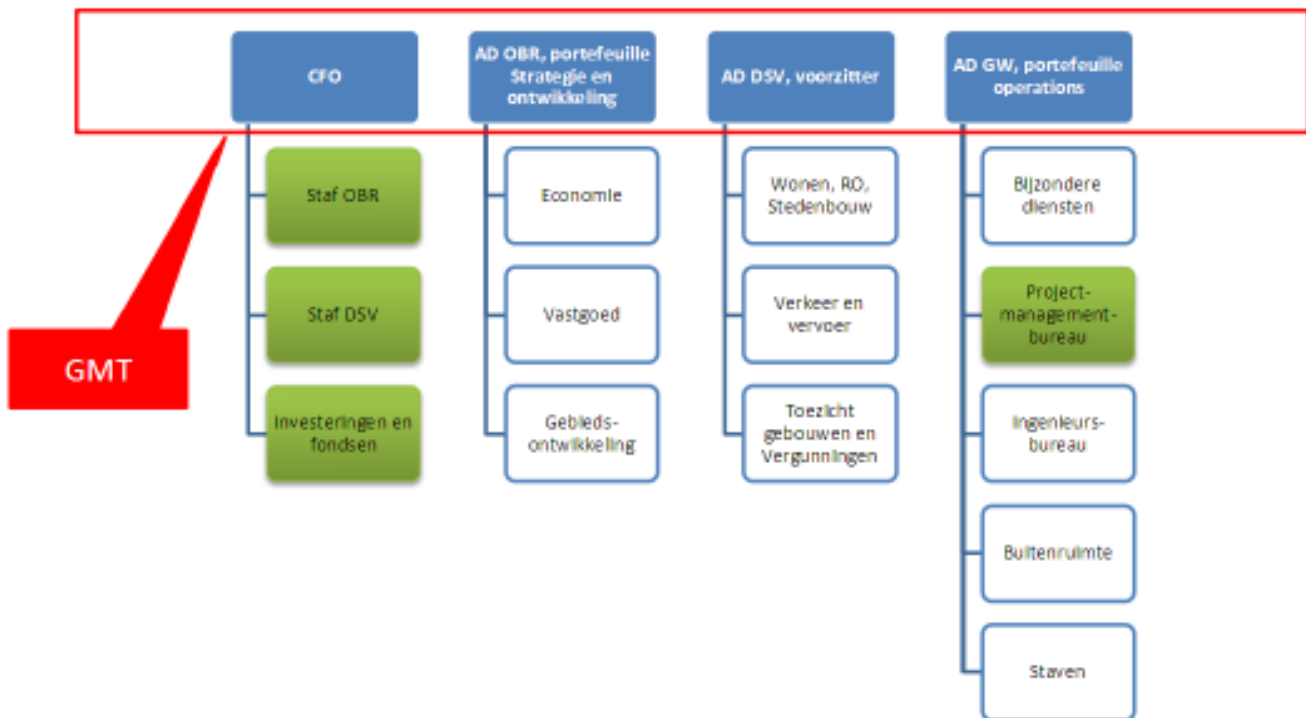


Nadat in het kader van deze opdracht de eerste resultaten zijn opgeleverd, heeft het college van B&W op 26 januari 2010 besloten om de samenwerking binnen de fysieke sector verder vorm te geven aan de hand van een herontwerp van de primaire processen en het integreren van de stafafdelingen OBR en dS+V (de Bie, 2011:p.3). (Zie figuur 1.2)

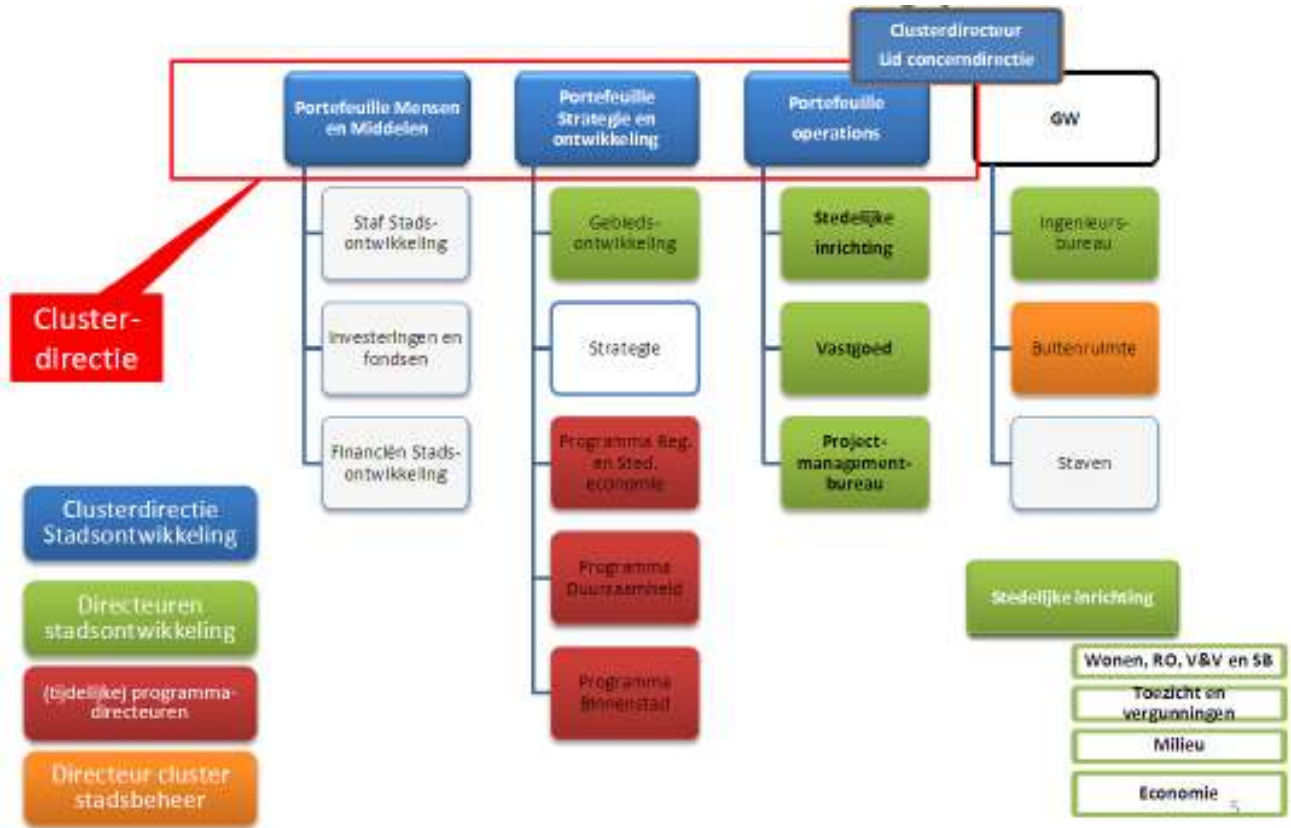
In 2010 is de clustervorming concernbreed doorgezet, waarbij de clusters Stadsbeheer, Stadsontwikkeling, Maatschappelijke Ontwikkeling en Dienstverlening zijn gevormd. Zo is toen ook besloten dat OBR, dS+V en het Ingenieursbureau van Gemeentewerken samen het cluster Stadsontwikkeling gaan vormen. Hiermee gepaard gaand heeft het College besloten tot de formele samenvoeging van de afzonderlijke stafafdelingen binnen Stadsontwikkeling, wat een logisch gevolg is van de steeds verdergaande samenwerking tussen de diensten.

Wat ook heeft bijgedragen aan dit Collegebesluit is de organisatie en uitvoering van staftaken die binnen de diensten OBR en dS+V sterk verschillen, met als gevolg een suboptimale ondersteuning van de samenwerking. Daarnaast is een reden voor de stafintegratie de overtuiging dat het bundelen van de kwaliteiten en kennis van de verschillende stafafdelingen een betere ondersteuning biedt en dat deze ondersteuning ook doelmatiger tot stand komt. De integratie van de stafafdelingen is gericht op het realiseren van een optimale dienstverlening in termen van effectiviteit en efficiency (ibid.). (Zie figuur 1.3)

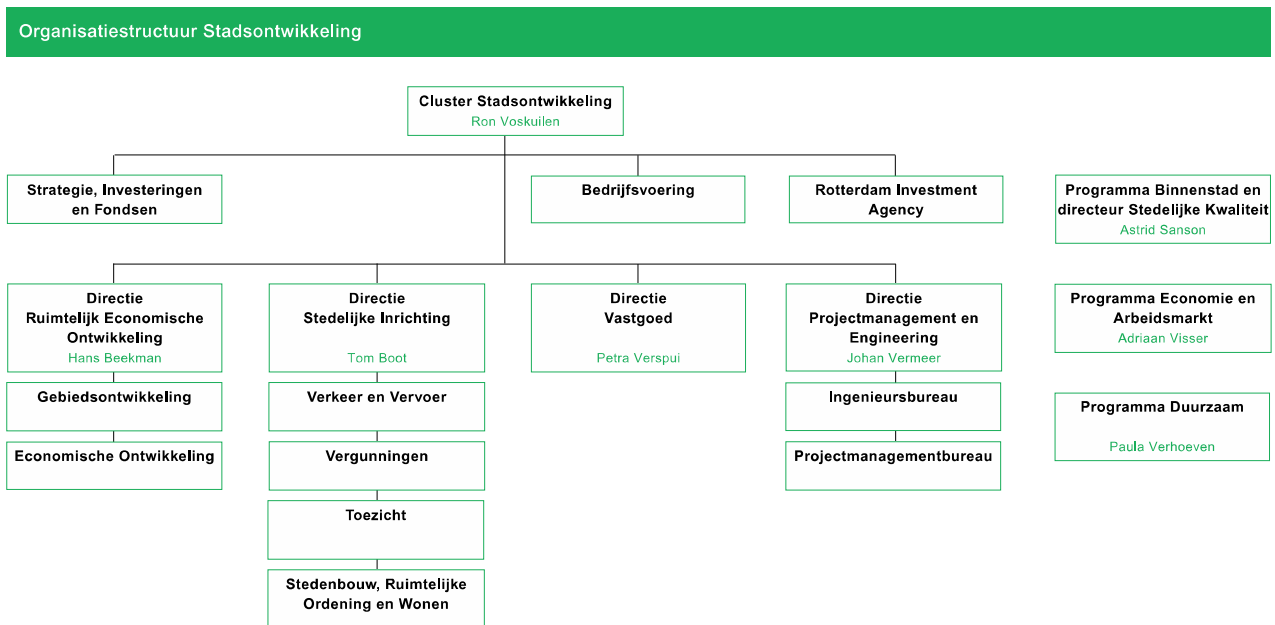
Figuur 1.2 Structuur GMT Stadsontwikkeling, B&W januari 2010



Figuur 1.3 Structuur Stadsontwikkeling januari 2011



Figuur 1.4 Structuur Stadsontwikkeling juli 2012



De afgelopen jaren heeft de gemeente Rotterdam dus al flink wat stappen gezet op het terrein van bedrijfsvoering. Er wordt in toenemende mate als één concern gewerkt, zowel in de uitvoering als in

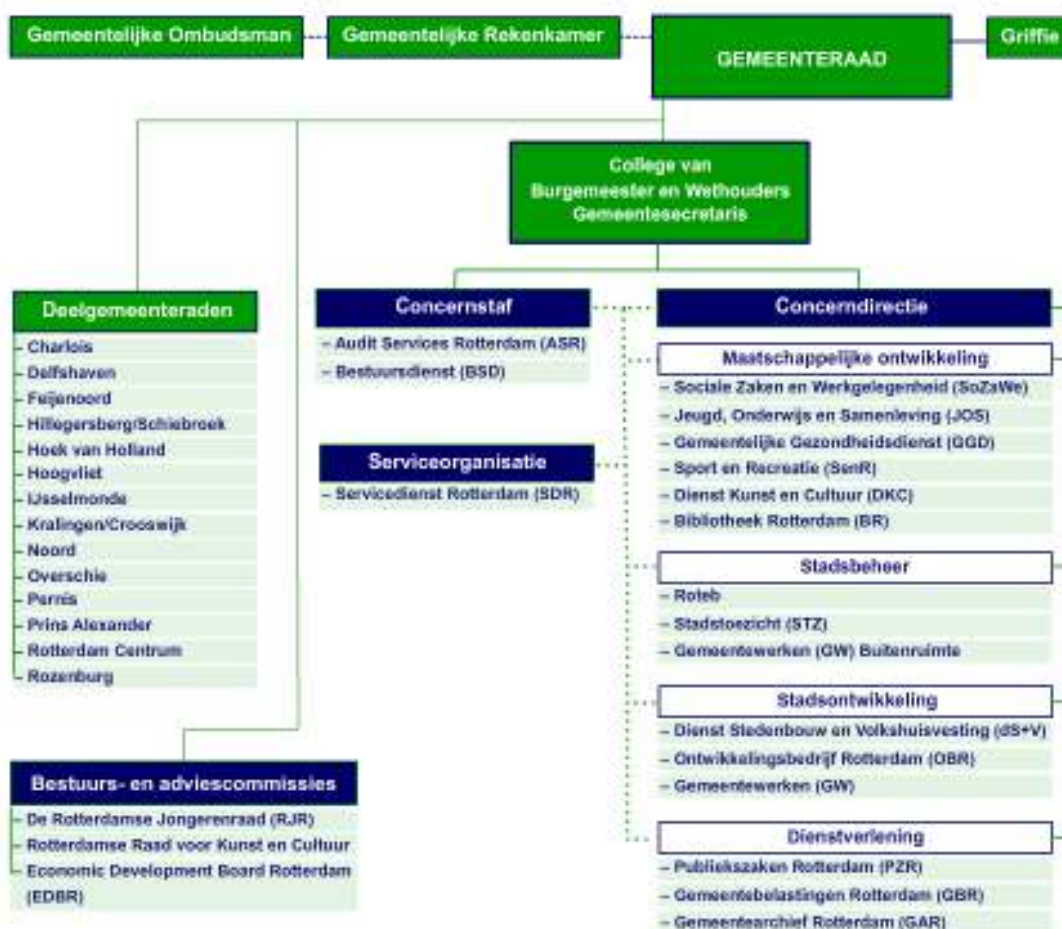
de ondersteuning. Tegelijkertijd moeten er nog veel belangrijke resultaten worden behaald. Om die reden heeft het College in 2010 besloten om het programma Organisatie & Financiën (O&F) een voortrekkersrol te laten vervullen. Het College heeft de lat met betrekking tot de bedrijfsvoering hoog gelegd door de vaststelling van het programma O&F. De doelstellingen richten zich op zowel kwaliteit als doelmatigheid:

- ✚ Betere prestaties op concernniveau, met als motto: slimmer en effectiever (de organisatieopgave)
- ✚ Een kleinere organisatie met als motto: slanker en efficiënter (de financiële opgave)










Het programma O&F heeft als beoogde resultaten:

1. Eén concern;
2. Een kwalitatief betere bedrijfsvoering;
3. Een flexibelere en mobilere organisatie die wendbaar en extern georiënteerd is;
4. Een kleinere formatie (krimp van minimaal 1.000 fte in 2015);
5. Kosten bedrijfsvoering reduceren (bezuinigingen van €72 miljoen in 2015 als onderdeel van de totale taakstelling €255 miljoen) door meer efficiëntie (Schalkwijk, 2011:p.6-7).

Figuur 1.5 Structuur concern (Rotterdam 1)



Sinds 2010 werken OBR en dS+V formeel dus als één dienst, het Ingenieursbureau van GW wordt hier in 2012 aan toegevoegd. Deze ontwikkelingen lopen parallel aan een ontwikkeling concern breed, namelijk het centraal positioneren van alle bedrijfsvoeringprocessen en –functies (PIJOFIACH), welke zullen worden uitgevoerd door middel van de Rotterdam Service Center (RSO)-vorming (Schalkwijk, 2011:p.6-7). Het is van belang dat het huishoudboekje op orde is, wat reden te meer is om nog beter, efficiënter en goedkoper te gaan werken. De bedrijfsvoering is nu namelijk nog te versnipperd georganiseerd, wat leidt tot een suboptimale kostenefficiëntie en een suboptimale ondersteuning van het primaire proces (Schalkwijk, 2011:p.6-7). De bedrijfsvoering moet dus een significant betere ondersteuning leveren aan het primaire proces tegen lagere kosten. Onder PIJOFIACH functies vallen de volgende functies:

	Personeel		<u>Financieel</u>
	Informatisering		Inkoop
	Juridisch		Administratie
	Organisatie		Communicatie
			Huisvesting

In dit onderzoek zal worden gekeken naar onder andere de financiële functie van Stadsontwikkeling als onderdeel van de hiervoor genoemde bedrijfsvoering van de gemeente. Voor de financiële functie zijn de programmalijnen ‘bezuinigingsopgave’ en ‘serviceorganisatie’ het meest van belang. De centrale serviceorganisatie speelt een sleutelrol in de stroomlijning van de staffuncties in het concern (de Bie, 2011:p.5). Voor de programmalijn serviceorganisatie wordt de volgende definitie gehanteerd:

‘De doelstelling van deze programmalijn is het oprichten van een serviceorganisatie nieuwe stijl. De onderdelen van deze serviceorganisatie voeren, als ‘stafafdelingen’ van het concern, ondersteunende taken uit. Daar waar mogelijk is de vorm waarin dit gebeurt, centralisatie van werkzaamheden die gedeconcentreerd, maar wel uniform worden uitgevoerd’ (ibid.).

Voor het concern heeft het college dan ook de volgende opdracht geformuleerd:

‘Benoem de betrokken bedrijfsvoeringfuncties en ontwerp en implementeer een nieuw sturingsmodel van de bedrijfsvoering, de organisatie daarvan en de plaats van de Serviceorganisatie daarbinnen’

2.3 Huidige situatie Stadsontwikkeling

De hierboven beschreven ontwikkelingen hebben er voor gezorgd dat Stadsontwikkeling zich omstreeks januari 2012 in een zeer turbulente omgeving bevond en voor een aantal lastige opgaven kwam te staan die elkaar opvolgen en ten dele zelfs overlappen. Die vier hoofdogaven die in de maand januari en de maanden daarna de boventoon hebben gevoerd binnen de financiële functie zijn:

Organisatorisch & Intern:

- ✚ Het formatieplan van de financiële functie (intern Stadsontwikkeling; samenvoegen stafafdelingen OBR en dS+V)
- ✚ De overkomst van het Ingenieursbureau (Gemeentewerken)

Inhoudelijk & Intern:

- ✚ Implementatie van een nieuw financieel sturingsmodel (stroomlijning binnen SO)
- ✚ Grondexploitatieprojecten (Grexen) structureel op orde: P&C (Planning&Control) scherp en onafhankelijk

Organisatorisch & Extern:

- ✚ De komst van de Rotterdamse Service Organisatie (RSO-vorming)

Het ondersteunende proces gaat straks over naar de RSO, met als gevolg een opgave voor het lijnmanagement (directie): het scherp krijgen wat er achter zal blijven en wat overgaat naar de RSO (duidelijk onderscheid in lijn- en staftaken). De nieuwe situatie kan tot gevolg hebben dat het lijnmanagement op andere wijze dient te sturen, beslissen, beheersen en verantwoorden. De bezuinigingstaakstelling heeft immers tot gevolg dat er gestuurd moet worden op schaarste; binnen de gemeente Rotterdam is een verschuiving te zien van *'nice to have'* naar *'must have'*.

Begin april 2012 is de hierboven geschetste situatie weer compleet veranderd. Al ruim twee jaar staat er voor de financiële functie van Stadsontwikkeling een enorme interne reorganisatie op de planning; het samenvoegen van de stafafdelingen financiën van OBR en dS+V. Omstreeks januari 2012 kwam er meer druk te liggen op deze interne reorganisatie, door het besluit van het college om versneld te starten met de overgang naar de RSO. De vraag die in de maanden na januari centraal is komen te staan is hoe Stadsontwikkeling moet acteren op het moment dat het organisatorische deel van de organisatie nog vraagt om verbetering en zij met haar interne reorganisatietraject om dit op te lossen wordt ingehaald door de RSO-vorming. Er heeft lange tijd druk op de ketel gestaan; op 1 juni 2012 wordt het formatieplan van de RSO namelijk aangeboden aan de concerndirectie. Voor Stadsontwikkeling heeft dit tot gevolg dat zij voor die tijd haar eigen plaatsingsplan zou moeten hebben afgerond. Het is immers niet mogelijk om werknemers in twee verschillende plaatsingsplannen te laten deelnemen op hetzelfde moment. De druk van de RSO en het uitblijven van een advies van de Ondernemingsraad (OR) op het formatieplan heeft er uiteindelijk begin april toe geleid dat Stadsontwikkeling voor een drietal opties is komen te staan:

1. Reorganisatie SO/Fin afronden, de tijd nemen die hiervoor nodig is en RSO vorming vertragen.
2. Reorganisatie SO/Fin stopzetten en reorganisatie RSO voortzetten volgens oorspronkelijke schema.
3. Reorganisatie SO/Fin versneld afronden waarbij processtappen overgeslagen worden (o.a. OR advisering) en een flinke aanslag op het management trekt

Optie 1 wordt niet geaccepteerd door de concerndirectie, dus resteren opties 2 en 3. Optie 3 raakt de rechten van medewerkers en die van de OR. Termijnen worden verkort, de regels voor bedenkingen worden gewijzigd en de OR wordt niet meer formeel betrokken. Optie 2 leek om de bovenstaande gevolgen van de eerste en derde optie begin april een reële mogelijkheid te worden.

Er is daarom duidelijk gekeken wat er met de reorganisatie van de financiële functie zou worden gerealiseerd en welke gevolgen het stopzetten voor die verschillende doelstellingen zou hebben. Met de reorganisatie van de financiële functie SO zouden de volgende doelstellingen gerealiseerd worden:

- a. Medewerkers van de financiële functie gaan de RSO transitie in met een correcte functiebeschrijving (passend bij huidige taken)
- b. De invulling van 20% taakstelling
- c. Een correcte positionering van lijn- en staftaken
- d. Scheiding Business Control en Financial control
- e. Onafhankelijke projectcontrol op de Grexen
- f. Vormgeven projectleiderscapaciteit op cluster eigen bedrijfsvoeringopgaven
- g. Formaliseren van herpositioneren van een aantal taken (en formatie/budget) vanuit andere onderdelen naar de financiële functie toe.

Met name punt a. was van groot belang. Door het principe mens volgt taak dat de RSO hanteert, is dit belang komen te vervallen. Punt b. is al gerealiseerd voor het deel 2012 en punt e. moet van de directie al versneld worden geregeld. Vervolgens is uitgezocht of de overige punten kunnen worden gerealiseerd zonder een formele reorganisatie. De overige doelstellingen kunnen ook op andere wijze worden gerealiseerd:

-  met de RSO transitie
-  met de reorganisatie van de SO afdeling Bedrijfsvoering (kleine stafafdeling die bij het cluster blijft)
-  met een DO (Directieoverleg) besluit

In april 2012 is om die reden gekozen voor het stopzetten van de reorganisatie SO/Fin en de reorganisatie RSO voort te zetten volgens het oorspronkelijke schema.

Het management van de staf staat door de hierboven geschetste situatie voor een worsteling. Allereerst bestaan er verwachtingen vanuit de directie van het cluster Stadsontwikkeling over het alsnog goed voorsorteren op de komst van de RSO, alleen niet meer formeel. Daarnaast is een stafmanager door de RSO-vorming in het vizier straks niet meer verantwoordelijk waarvoor hij of zij nu intern orde probeert te creëren. De bovenstaande processen, voorsorteren op de RSO en de daadwerkelijke komst van de RSO (interne en externe opgave), vinden daarbij ook nog eens tegelijkertijd plaats en dit terwijl de dagelijkse gang van zaken al alle capaciteit aanwezig opneemt. Er

is namelijk voor 2012 al voldaan aan de bezuinigingstaakstelling door natuurlijk verloop, echter wordt het aantal fte wat daarmee verdwijnt niet opgevuld door de vacaturestop. Dit heeft tot gevolg dat de medewerkers het zelfde werk met minder medewerkers moeten doen. Zowel de interne als de externe opgave die nu bij Stadsontwikkeling ligt kan ervoor zorgen dat medewerkers hun motivatie kwijt raken, met eventueel productieverlies tot gevolg. Hier ligt misschien nog wel de grootste uitdaging voor de stafmanagers.

De medewerkers van de financiële functie van Stadsontwikkeling hebben de tweede week van april 2012 te horen gekregen dat de interne reorganisatie SO/Fin zal wordt stopgezet zodat de reorganisatie RSO volgens het oorspronkelijke schema kan verlopen. Na ruim twee jaar in een veranderproces te hebben gezeten krijgen de medewerkers nu te horen dat dit traject wordt stopgezet en 'resultaat' uitblijft. Zo zullen medewerkers van de afdeling control niet met de juiste functienaam overgaan naar de RSO en zullen de overige doelstellingen op andere wijze worden gerealiseerd. Deze situatie heeft gevolgen voor de gemoedstoestand van werknemers. Zo was tot op heden al aan een deel van de bezuinigingstaakstelling voldaan en komen de medewerkers er nu achter dat iedereen bij de RSO-vorming in één grote 'bak' komt. Er zal dus niet meer gekeken worden naar de bezuinigingstaakstelling die specifiek binnen Stadsontwikkeling heeft plaatsgevonden.

Medewerkers worden onzeker door de organisatorische kanteling die komen gaat, zeker nu blijkt dat de onzekerheid van het verandertraject van de afgelopen twee jaar niet is opgelost. Hoe stuur je als stafmanagement op deze situatie? Zijn er leiderschapsstijlen die het stafmanagement kan toepassen om medewerkers ondanks deze turbulente situatie toch soepel en gemotiveerd over te laten gaan naar de RSO? Er zijn binnen de financiële afdeling vijf kwartiermakers (aanjagers van een organisatieverandering) aangesteld om de overgang naar de RSO te faciliteren. Voor de kwartiermakers zijn dit belangrijke vragen en aan de hand van dit onderzoek kunnen deze worden beantwoord.

2.4 Conclusie

De achtergrond van de organisatieverandering binnen het cluster Stadsontwikkeling zoals hiervoor beschreven is de situatie op 1 juni 2012. Zoals in paragraaf 1.6 is aangegeven bevindt de gemeente Rotterdam zich in een zeer turbulente tijd; de verschillende veranderprocessen waarin zij zich momenteel bevindt maken dat de organisatie er elke dag weer anders uit kan zien. Om die reden is de situatie zoals die er 1 juni 2012 uitzag als uitgangspunt gehanteerd. Belangrijke ontwikkelingen die zich na die datum hebben voorgedaan en van invloed zijn op het onderzoek komen in deze concluderende paragraaf kort aan de orde. Naar aanleiding van de beschreven situatie op 1 juni 2012 kan al gezegd worden dat een onderzoek naar leiderschapsstijlen binnen de financiële afdeling op zijn plaats is. Het uiteindelijk niet integreren van de financiële stafafdelingen van OBR en dS+V en de overgang naar een Rotterdamse Serviceorganisatie, waarvan iedereen zich bewust is dat het een middel is om te

bezuinigen, kent zijn weerga op de gemoedstoestand van medewerkers. Een ontwikkeling die dit heeft versterkt is het uitblijven van de overgang naar de RSO op 1 juni 2012. De beweging naar de RSO is momenteel zelfs uitgesteld tot mei 2013. De interne reorganisatie die een misschien wel té lang voortraject heeft gekend is stopgezet, omdat zij werd ingehaald door de RSO-vorming. Medewerkers staan vervolgens in de startblokken voor deze overgang, waarvan de deadline vervolgens almaar wordt uitgesteld. Medewerkers zitten nu al twee jaar in deze stand en verliezen hun betrokkenheid. De houding die ontstaat is dat de situatie toch wel weer zal veranderen. Hoe zorgen de aangestelde kwartiermakers er voor dat hun medewerkers soepel over gaan naar de RSO? Hoe doe je dit terwijl je de regie op het grootschalige verandertraject als cluster niet in handen hebt? Mag je van kwartiermakers überhaupt verwachten dat zij de kennis en kunde in huis hebben om een verandertraject als deze te faciliteren? Dit onderzoek draagt bij aan het beantwoorden van deze vragen en zal handvatten bieden voor de aangestelde kwartiermakers bij het faciliteren van het veranderproces.

Hoofdstuk 3 Organisatieverandering en leiderschap

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op algemene zaken met betrekking tot leiderschap. Zo wordt ingegaan op de betekenis van leiderschap, de verschillende leiderschapsstijlen die kunnen worden toegepast, organisatieniveaus van leidinggeven, leiderschap en bezuinigingen en de noodzaak van leiderschap. Wanneer specifiek naar organisatieverandering en leiderschap wordt gekeken (paragraaf 3.7 tot en met 3.11), dan zijn er drie belangrijke elementen die moeten worden onderscheiden, de drie fasen van een verandering van Lewin (1947), het soort verandertraject van Cameron en Green (2008) en de organisatiecultuur van Caluwé (2006). In dit onderzoek worden de vijf sleutelrollen van Cameron en Green (2008) gehanteerd voor het faciliteren van een verandertraject. Er is naar aanleiding van de verschillende theoretische inzichten met betrekking tot organisatieverandering een conceptueel model ontworpen waarin verondersteld wordt dat de veranderfase, het verandertraject en de organisatiecultuur van invloed zijn op leiderschap. Een kwartiermaker (aanjager van een veranderproces), zou bij zijn keuze voor een bepaalde leiderschapsrol de veranderfase, het verandertraject en de organisatiecultuur in acht moeten nemen.

Belangrijke aspecten van organisatieverandering zoals beschreven door Lewin (1947), Caluwé (2006) en Cameron & Green (2008) zijn door middel van onderzoek afzonderlijk van elkaar bewezen en door de wetenschap dan ook alom geaccepteerd. In het slot van dit hoofdstuk worden deze verschillende theorieën aan elkaar gekoppeld. Het conceptueel model waarin deze koppelingen worden gepresenteerd is leidend geweest in het onderzoek. De drie theorieën zijn afzonderlijk van elkaar hard gemaakt en nogmaals de verbanden toetsen is in dit onderzoek dan ook niet aan de orde. Er is gekeken hoe het conceptueel model invulling krijgt, de casus is getoetst aan het conceptueel model. In het slot van dit hoofdstuk wordt gepresenteerd waarom er voor een dergelijke koppeling is gekozen. Naar aanleiding van de analyse en de resultaten van het onderzoek zal gereflecteerd worden op de meerwaarde van de koppeling tussen de verschillende theorieën.

Wat bij organisatieverandering echter niet moet worden vergeten is dat niet alleen het verandertraject moet worden gefaciliteerd, maar ook de dagelijkse gang van zaken gemanaged moeten blijven. Om een totaalbeeld te kunnen schetsen voor managers is zowel gekeken naar de wijze waarop het best leiding kan worden gegeven aan verandertrajecten, als de wijze waarop de dagelijkse gang van zaken kan worden voorzien van juiste leiderschapsstijlen. Dit laatste is niet meegenomen in de analyse, omdat het uitwerken van leiderschap in het algemeen voor de transitie op zichzelf niet noodzakelijk is. Om de winkel tijdens de verbouwing draaiende te houden is het voor kwartiermakers wel van belang om hier een goede blik op te werpen. Voor de geïnteresseerden in dit totaalbeeld is in bijlage I situationeel leiderschap (leiderschap algemeen) verder uitgewerkt.

In dit onderzoek wordt niet ingegaan op de wijze waarop het verandertraject in gang is gezet. Over de wijze waarop een verandering benaderd moet worden bestaan verschillende visies. Er is niet één gedeelde visie over de beste manier om van A naar B te komen. Een verandering kan top-down worden ingezet of juist bottom-up, de wijze waarop een verandering het best kan worden benaderd is afhankelijk van meerdere factoren. Daarnaast is met de wijze waarop een verandertraject is opgestart nog weinig gezegd over de uitkomst van een verandering. Een verandering kan complex zijn of juist voorspelbaar, de manier van leidinggeven kan een verandering in een bepaalde richting sturen en ook het gedrag van werknemers is van invloed op het verloop van de verandering. Er zijn nog meer factoren die van invloed kunnen zijn op de weg van A naar B. In dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van de fase van een verandering, het soort verandertraject en de cultuur van een organisatie op de rol die een leidinggevende het best kan aannemen.

In dit hoofdstuk zal niet worden geprobeerd een samenvatting te geven van alle literatuur omtrent leiderschap en er zal ook niet een gedeelde visie van leiderschap worden gepresenteerd. Er bestaat namelijk niet één gedeelde visie over hoe leiderschap in organisaties zou moeten worden toegepast. Helder is vandaag de dag wel dat er een groeiend bewijs is dat de rol van leiders in veranderprocessen het succes van de verandering significant beïnvloed (Higgs, 2005:pag.126: Kotter, 1990, 1996; Conner, 1992; Higgs and Rowland, 2001; Higgs, 2003).

“The beliefs and mind-sets of leaders have been shown to influence their orientation of choices and approaches to problem solving” (Higgs, 2005:p.126).

3.2 Leiderschap

Managen kent al een eeuwenoude oorsprong, in het Romeinse Rijk werd al gebruik gemaakt van het woord *Manus*, hier wordt ‘bij de hand’ mee bedoeld en betekende dat iemand macht en invloed over je had (Witzel, 2009). In de middeleeuwen werd vervolgens gebruik gemaakt van het woord *maneggiare* waarmee werd bedoeld op leiding over onderdelen van een organisatie van ondernemingen als kleermakers en handelskantoren. Het Franse woord *manegerie* is hiervan afgeleid en in 1589 kwam het woord *manage* voor het eerst voor in de Engelse taal, waarmee er daar werd bedoeld op de verantwoordelijkheid om te zorgen voor een landgoed (Witzel, 2009:p.4). Het Nederlandse woord management stamt hiervan af.

3.3 Leiderschapsstijlen

Eind 19^e eeuw zijn er systemen voor management in het leven geroepen, met als gevolg tientallen leiderschapsstijlen. Voorbeelden hiervan zijn het Taylorisme, transformatieel leiderschap, transactioneel leiderschap, authentiek leiderschap, charismatisch leiderschap, dienend leiderschap en situationeel leiderschap. In dit onderzoek staat contextueel leiderschap centraal, maar voor hier dieper op in wordt gegaan worden enkele van de hiervoor genoemde leiderschapsstijlen kort toegelicht om toch een beknopt totaalbeeld van verschillende leiderschapsstijlen te schetsen.

Taylorisme en transactioneel leiderschap

Bij het Taylorisme ging het om loon als de belangrijkste motiverende factor voor arbeiders om hard te werken (Witzel, 2009). Ook in de jaren '70 bij de opkomst van transactioneel leiderschap stond extrinsieke motivatie centraal; ook hier worden werknemers voor hun prestaties en support gemotiveerd door middel van belonen. Het betreft een onderhandelingsattitude, waarbij de ruilrelaties kunnen worden gezien als kosten en baten (Van der Vlist, 1991). Er wordt bij beide theorieën uitgegaan van een rationeel mensmodel. Transactionele leiders zijn gericht op extrinsieke beloningen en daarom instrumenteel ingesteld.

Transformationeel leiderschap

In moderne organisaties is het extrinsiek motiveren van werknemers niet meer voldoende (Seegers et al., 2007). Medewerkers kunnen ook intrinsiek worden gemotiveerd, waarbij het niet alleen draait om beloning, maar ook om de uitvoering van de taken. De taken op zich kunnen namelijk ook motiverend en bevredigend zijn voor mensen. Hier komt de piramide van Maslow om de hoek kijken, zo schrijven Rainey (1997) en van der Vlist (1991) dat bij het intrinsiek motiveren van werknemers de focus ligt op hogere doelen als sociale acceptatie, waardering en zelfontplooiing. Leiders nemen hier een rol aan waarin zij hun visie delen met medewerkers en ze naar aanleiding daarvan inspireren en overtuigen, denk hierbij aan de dienstbaarheid aan de gemeenschap. Mensen krijgen zo het gevoel dat hun werk wordt gewaardeerd, wat leidt tot motivatie. Een leiderschapsstijl die bij dit beeld past is transformationeel leiderschap:

“The results of transforming leadership is a relationship of mutual stimulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents” (Burns, 1978:7)

The ‘great man’ theorie en het contingentiedenken

In de 19^e eeuw werd leiderschap in psychologische onderzoeken uitgelegd aan de hand van de “great man” theorie, hierbij lag de focus op leiderschap als een kwaliteit van binnenin een individu. Al snel kwam er ook een tegenbeweging; een wetenschappelijk paradigma die veronderstelt dat leiderschap niet van binnenin een persoon komt die leider wordt, maar dat een leider wordt beïnvloed door de situatie, tijd en omgeving. Ook wel de contingentiebenadering van leiderschap uit de 20^e eeuw (Day en Antonakis, 2012:pag.218). Deze benadering neemt niet weg dat er ook nog altijd veel aandacht is voor de persoonlijkheid van de leider of de leider-werknemer relatie, maar empirisch bewijs toont aan dat ook de omgeving en de context van invloed is op leiderschap (Day en Antonakis, 2012:pag.219).

Situationeel leiderschap

Bij situationeel leiderschap wordt er verondersteld dat er niet één ultieme leiderschapsstijl is voor de publieke sector. Medewerkers maken de leider, zo kan er een onderscheid worden gemaakt tussen politiek en ambtelijk leiderschap. Het type mens onder deze leiders verschilt namelijk en dat is juist

een aspect waar een leider op in moet spelen. Een geschikte leiderschapsstijl voor het politieke veld kan in het ambtelijk apparaat een andere uitwerking hebben. Dus situationeel in de zin van: als leider moet je soms hard ingrijpen, maar ook weten wanneer je los moet laten. Leiderschap gaat vooral om het oplossen van moeilijke vraagstukken en dat vraagt de ene keer juist om spierballengedrag en de andere keer om veel empathie (KPMG, 2008:pag.14). Bij het toepassen van leiderschap moeten leidinggevendenden zorgen dat er consistentie en duidelijkheid in de boodschap is, zeker wanneer het gaat om het doorvoeren van grote veranderingen.

3.4 Organisatieniveaus van leidinggeven

Gedragingen van het personeel zijn van invloed op 'het kunnen veranderen van een organisatie' en het management zal hier dan ook op in moeten spelen. Management vindt op verschillende niveaus in de organisatie plaats, er kunnen drie niveaus binnen een organisatie worden onderscheiden:

- ✚ Strategisch niveau: leidinggevendenden die zich bevinden in de top van de organisatie, leidinggeven bij het formuleren van de strategische visie;
- ✚ Tactisch niveau: leidinggevendenden zetten de strategische visie om naar uitvoerbare doelstellingen en de uitvoering hierop controleren en beheersen zij;
- ✚ Operationeel niveau: hier betreft het leidinggeven aan de feitelijke uitvoering van de organisatiedoelstellingen.

In dit onderzoek staan verschillende stafafdelingen centraal, waaronder de financiële functie van Stadsontwikkeling en daarmee de planning- en controlcyclus. Het model van Hakvoort en Klaassen (2008) onderscheidt de volgende fasen in de planning- en controlcyclus:

- ✚ Strategische planningsfase
- ✚ Programmeringsfase
- ✚ Budgetteringsfase
- ✚ Uitvoerings- en monitoringsfase
- ✚ Evaluatie- en rapportagefase

Binnen dit onderzoek is sprake van tactisch niveau van leidinggeven. P&C wordt namelijk als volgt gedefinieerd:

"P&C is het geheel van activiteiten dat aangeeft wat in een bepaalde periode moet gebeuren op basis van besluitvorming, (voortgangs)rapportages daarover, (bij)sturing en uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten (output en de daarvoor gebruikte middelen)" (Buurma en Jacobs, 2007:162).

3.5 Leiderschap en bezuinigingen

In de moderne organisaties zullen meer bronnen moeten worden aangeboord dan enkel extrinsieke motivatie (transactioneel leiderschap). De reden die hieraan ten grondslag ligt is de economische crisis die ervoor heeft gezorgd dat bijna in iedere organisatie bezuinigen centraal momenteel centraal

staat. Belonen is door de terugloop van de financiële middelen niet mogelijk, er wordt juist op taakstelling bezuinigd. Schaalverhogingen en opleidingen die vanuit de organisatie worden bekostigd worden in tijden van crisis vermeden. Om productieverlies te voorkomen zullen intrinsieke bronnen van motivatie moeten worden aangeboord.

De grote onzekerheid die met bezuinigingen gepaard gaat zorgt ervoor dat de blikken van de medewerkers zijn gericht op de leidinggevenden. Zij gaan daar op zoek naar houvast en helderheid met betrekking tot de toekomst. Om ervoor te zorgen dat medewerkers hun dagelijkse werkzaamheden wel blijven uitvoeren en dit ook productief doen, moet het management op alle niveaus in de organisatie hierop inspelen (Bekkers, 2011).

“Als er op de eigen organisatie moet worden bezuinigd, gaan maar weinig handen de lucht in. Eerder gaan de hakken in het zand. Hoe voorkom je dat als leidinggevende? De zweep alleen helpt niet” (Bekkers, 2011).

3.6 De noodzaak van leiderschap

Leiderschap is een van de essentiële voorwaarden om resultaat te boeken ten aanzien van de thema's als governance, beter met minder, accountability en sourcing. Wie het echt met minder beter wilt doen moet als leider heldere keuzes maken en de consequenties daarvan doorvoeren:

“De complexe maatschappelijke uitdagingen van deze tijd vragen om goed Leiderschap. Goed leiderschap is echter geen eendimensionaal kunstje dat naar believen kan worden ingezet en is ook veel meer dan het schetsen van visionaire vergezichten of het ‘aanvoeren van de troepen’. Juist in deze tijd ” (KPMG, 2008: pag.7).

Perry (2012) schrijft over leiderschap dat het moeilijk te vatten is in één theorie. Er wordt misschien juist daarom veel over geschreven, zoals Burns (1978) al aanhaalt “leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth”. Aan leiderschap ontbreekt één alomvattende theorie, maar de noodzaak van leiderschap is voor vele wetenschappers een gegeven. Perry (2012), schrijft over de noodzaak van leiderschap het volgende:

“In organization, effective leadership provides higher-quality and more efficient goods and services; it provides a sense of cohesiveness, personal development, and higher levels of satisfaction among those conducting the work; and it provides an overarching sense of direction and vision, an alignment with the environment, a healthy mechanism for innovation and creativity, and a resource for invigorating the organizational culture” (Perry, 2010:pag.74).

3.7 Organisatieverandering en haar fasen

Het opstellen van doelen over hoe de gewenste organisatie eruit moet komen te zien is slechts een klein onderdeel van het verandertraject. Er zijn een aantal dingen die duidelijk moeten zijn voordat de kwartiermakers een verandertraject in gang zetten. Allereerst moet worden gekeken in wat voor situatie de organisatie zich bevindt op het moment dat de verandering in gang wordt gezet. Ten tweede moet duidelijk zijn waar de organisatie naartoe wilt, wat is de gewenste situatie. Tot slot is vooral van belang, hoe komen we van situatie A naar B?

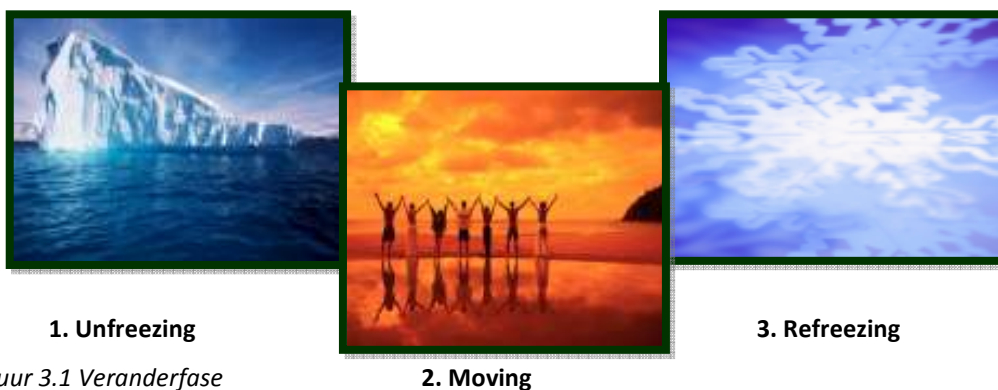
Er bestaat een gedeelde opvatting over de twee hoofdbenaderingen van verandering. In hoofdstuk 7 van By en Macleod (2009) komen deze twee benaderingen aan de orde, Burnes maakt een onderscheid tussen geplande (top-down georiënteerde benadering) en emergente verandering (bottom-up georiënteerde benadering). Een emergente benadering stelt dat verandering continu, dynamisch en een omstreven proces is dat zich ongepland en onvoorspelbaar voordoet (By en Macleod, 2009:pag.118). Hoewel er in veel veranderprocessen vaak sprake is van een combinatie van beide, is er binnen dit onderzoek voornamelijk sprake van een geplande verandering. In het artikel van Weick en Quin (1999) en het boek van By en Macleod (2009) wordt Kurt Lewin neergezet als de grondlegger van de geplande verandering. Lewin omschrijft dat een veranderingsproces in goede banen kan worden geleid door sociale conflicten die bij een verandering ontstaan te begrijpen en het leervermogen te bevorderen. Dit zorgt ervoor dat individuen de percepties van de wereld om hun heen kunnen begrijpen en structureren (By en Macleod, 2009:pag.120). De geplande verandering van Lewin bestaat uit drie elementen:

- ✚ 'field theory': "any changes in behaviour stem from changes, be they small or large, in the forces within the field" (By en Macleod, 2009:pag.120). Die krachten moeten worden geïdentificeerd om te begrijpen waarom individuen, groepen en organisaties zich gedragen zoals ze doen, maar ook om zo te zien hoe die krachten een verandering positief kunnen beïnvloeden.
- ✚ 'group dynamics': "the importance of the group in shaping the behaviour of its members" (By en Macleod, 2009:pag.121). De belangrijkste focus van verandering zou groepsgedrag moeten zijn, waarom gedragen groepen zich op een bepaalde wijze wanneer zij worden onderworpen aan de hiervoor genoemde krachten.
- ✚ 'action research': "change can successfully be achieved only by helping individuals to reflect on and gain new insights into the totality of their situation" (By en Macleod, 2009:pag.122). Verandering vereist actie en wordt gedirigeerd om dit te bereiken. Een succesvolle actie is het juist analyseren van een situatie, het identificeren van alternatieve oplossingen en het kiezen van de meest geschikte.

'three-step model': "the key contribution to organizational change" (By en Macleod, 2009:pag.124). De bovenstaande elementen worden vaak gezien als afzonderlijke thema's van Lewin zijn werk, Lewin zelf zag deze als één geheel:

"Lewin saw the four concepts as forming an integrated approach to analysing, understanding and bringing about change at the group, organizational and societal levels" (By en Macleod, 2009:pag.124).

Volgens Lewin kan organisatieverandering onder worden verdeeld in drie veranderfasen, waar uiteindelijk de gewenste situatie uit voortkomt:



Figuur 3.1 Veranderfase

Bron: presentatie B. Kuipers (2011)

Als eerste stap in het drie-stappen model van Lewin haalt hij aan dat de stabiele situatie doorbroken moet worden, ook wel 'unfreezing' genoemd, de organisatie wordt warm gedraaid voor een verandering. Voordat nieuw gedrag kan worden aangeleerd moet de stabiele situatie worden ontdooid (By en Macleod, 2009:p.124). Hier kan dan ook een koppeling worden gemaakt met de 'field theory'. Om groepsgedrag te begrijpen moet naar het totale veld van complexiteit worden gekeken. Wanneer het totale veld van complexiteit wordt gezien kan dit helpen bij het tot stand brengen van de gewenste verandering (By en Macleod, 2009:p.120). Daarnaast moet er een 'sense of urgency' worden gecreëerd om zo tegen zo min mogelijk weerstand aan te lopen van werknemers.

De tweede stap van het model is 'moving', het verplaatsen van situatie A (oud gedrag) naar B (nieuw geaccepteerd gedrag) (By en Macleod, 2009:p.125). Om van A naar B te komen moeten groepen een verandering ondergaan en om groepen te kunnen veranderen is het van belang dat je erachter komt waarom groepen bepaald gedrag vertonen (By en Macleod, 2009:p.121). In fase twee van het 'three-step model' kan dan ook de koppeling worden gemaakt met de 'group dynamics'. Om het gedrag van een individu te begrijpen dient naar de 'group dynamics' te worden gekeken. Ook kunnen individuen worden betrokken door middel van 'action research', hiervan is sprake wanneer zij actief worden

betrokken en invulling mogen geven aan de verandering. Hiermee worden werknemers 'empowered' en wordt er ook een 'felt need' gecreëerd (By en Macleod, 2009:122).

De derde fase is 'refreezing'. In deze fase wordt geprobeerd de verandering en het nieuwe gedrag te stabiliseren, wat nodig is om de verandering te laten slagen (By en Macleod, 2009:p.125). In deze fase worden de veranderingen die hebben plaatsgevonden dus geïnstitutionaliseerd in de organisatiecultuur. Het belangrijkste onderdeel van dit drie-stappen model is om werknemers van situatie A naar B te krijgen, hier komt leiderschap om de hoek kijken. Het veranderen van de organisatiecultuur is namelijk zoals eerder beschreven een aspect dat in verandertrajecten vaak onderschat wordt en er dan zelfs voor kan zorgen dat succes van het verandertraject uitblijft.

Higgs en Rowland (2005) sluiten bij veel van de hierboven beschreven aspecten aan met hun identificatie van vijf brede gebieden van leiderschap competenties die geassocieerd kunnen worden met succesvolle implementaties van veranderingen:

1. *Creating the case for change: effectively engaging others in recognizing the business need for change*
2. *Creating structural change: ensuring that the change is based on depth of understanding of the issues and supported with a consistent set of tools and processes*
3. *Engaging others in the whole change process and building commitment*
4. *Implementing and sustaining changes: developing effective plans and ensuring good monitoring and review practices are developed*
5. *Facilitating and developing capability: ensuring that people are challenged to find their own answers and that they are supported in doing this*

3.8 Verandercontext in de publieke sector

Zowel binnen de private- als de publieke sector zijn veranderingen en verandermanagement niet weg te denken. Wanneer de publiek- en private sector naast elkaar worden gelegd is al snel te zien dat er wat betreft populaire verandercontexten veel vergelijkingen zijn te trekken:


"It appears to be true that both private and public sectors are facing the same types of organizational changes. In the private sector, in our experience, the most common types of change that managers are facing are restructuring, working towards a five-year strategy, implementing technology-led change and creating cultural change. In the public sector, in our experience the most common types of change that managers are facing are restructuring, working towards a five-year strategy, an increasing need to work with a range of partners and stakeholders, creating complex whole-organizational change and creating cultural change" (By en Macleod, 2009:pag.26).

Als we het hierboven geciteerde voor waar aan mogen nemen lijkt de basis lijst te veronderstellen dat publieke organisaties veel dezelfde soort veranderingen en uitdagingen tegen komen als private organisaties. Het verschil is hierbij wel dat publieke organisaties een licht kortere termijn focus en een breder, en vaak ook complexer, takenpakket hebben. Factoren die hieraan ten grondslag liggen zijn




het democratisch, politieke proces en een bredere set van doelen die publieke organisaties nastreven. Hieronder zullen de populaire verandercontexten voor de publieke sector worden beschreven, waarna die in de daarop volgende paragrafen zullen worden gekoppeld aan effectieve leiderschapstijlen.

Public sector drivers for change & change situation

“The need to span public and private sectors in the delivery of public services; increased multi-agency working; more permeable organizational boundaries” (By en Macleod, 2009:pag.36):

-  Leadership when working with partners and stakeholders

“The government’s continuing modernization agenda coupled with the increasing turbulence and rates of change in the wider economy and environment” (By en Macleod, 2009:pag.36):

-  Complex whole-organizational change
-  Cultural change
-  Working towards a five-year strategy (long-range complex change)

“Increasing customer, citizen and end-user expectation for the delivery of tailored solutions in a resource-scarce situation” (By en Macleod, 2009:pag.36):

-  Leading a restructuring process

Zoals al vaker in dit onderzoek naar voren is gebracht bevindt de publieke sector zich momenteel in een buitengewoon turbulente omgeving. Verandermanagement is niet meer weg te denken, zeker nu bezuinigen een van de belangrijkste punten blijft op de politieke agenda. De hierboven beschreven verandercontexten vinden tegenwoordig dikwijls parallel aan elkaar plaats. De verschillende verandercontexten zullen in een van de hierop volgende paragrafen worden gekoppeld aan leiderschapstijlen. Niet alleen het soort verandertraject maakt dat leiderschap contextueel is, maar ook het feit dat steeds meer trajecten tegelijkertijd worden ingezet heeft als gevolg dat leiders flexibel en dynamisch moeten zijn. Een combinatie van verandertrajecten maakt ook dat er een combinatie van verschillende leiderschapstijlen zal ontstaan.

3.9 Leiderschap en cultuur

Onderzoek naar leiderschap is moeilijk te generaliseren, vanwege verschillen in de individuen die zichzelf bevinden in uitvoerende functies en de variatie in de dagelijkse gang van zaken (life cycles) van organisaties. In het verleden hebben vele wetenschappers een poging gedaan om leiderschap in één theorie te vatten, maar het verschil in context maakt dat dit niet mogelijk is. Leiderschap wordt ook wel beschreven als een ‘highly complex human phenomena’ (Perry, 2012:pag.74). Zo schrijft MacGregor Burns (1978, in Perry, 2012: pag.75):

"Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth"

Iets wat leiderschap zo moeilijk te bevatten maakt heeft te maken met de 'contextual complexity' (Brunner, 1997, in Perry ibid.). Ondanks de significante overeenkomsten tussen leiders onderling (ze hebben bijvoorbeeld volgers en zijn van invloed op richting waarin de groep verandert), zijn vanuit wetenschappelijk perspectief de verschillen tussen leiders veel groter en uitdagender. Baliga and Hunt (1988, in Perry, 2012: pag.75) schrijven over leiderschap in dit licht dan ook het volgende:

"For example, the leader of paid employees and the leader of volunteers have very different jobs. Issues of contextual complexity apply to mission, organizational, and environmental culture, structure, types of problems, types of opportunities, levels of discretion, and a host of other critically important areas"

Zoals in de inleiding al is beschreven is een van de 'root causes' van problemen bij veranderingen het gedrag van leidinggevendenden. Een andere faalfactor die in veel wetenschappelijke artikelen naar voren komt is de organisatiecultuur. In het bovenstaande citaat wordt aangehaald dat 'organizational culture' onder 'contextual complexity' valt. Cultuur en verandering gaan hand in hand en Bax (1991) schrijft dat organisatiecultuur en leiderschap op elkaar moeten aansluiten om tot verandering te komen. Bax (1991), geeft de volgende definitie van organisatiecultuur:

"Het geheel van door de leden van de organisatie gedeelde en overdraagbare opvattingen over het reilen en zeilen van de organisatie die tot uitdrukking komen in symbolen, rituelen en gedragspatronen die betrekking kunnen hebben op de presentatie van de organisatie naar buiten, het interne functioneren van de organisatie en de doelstellingen die de organisatie zich stelt"

French en Bell (1984, in Caluwé en Vermaak, 2006:pag.45-46) leggen een link tussen informele organisaties en cultuur van een organisatie. De informele organisatie kan gezien worden als die processen en gedragingen die niet formeel zijn gepland of voorzien, maar die spontaan naar boven komen vanuit de behoefte van mensen. In verandertrajecten wordt volgens hen weinig rekening gehouden met het bestaan van deze informele organisatie (ibid.). Wanneer niet ook het hart en hoofd van werknemers (informele organisatie/organisatiecultuur) in acht wordt genomen neemt de kans op een niet succesvolle verandering toe.

Iedere veranderaar heeft zijn eigen visie op een organisatieverandering, welke vaak hand in hand gaat met de veranderaanpak die veranderaars hanteren. Wanneer een verandertraject de startblokken nadert is het van belang dat de organisatie haar cultuur onder de loep neemt. Dit om ervoor te zorgen dat de veranderaanpak ook goed aansluit op de behoeften van de werknemers. Caluwé en Vermaak (2008) onderscheiden vijf kleuren die duiden op vijf verschillende visies op veranderen, de

kleurendrukken theorie. Alle kleuren bieden een ander perspectief op organisatieverandering, deze verschillende visies en de rol die de veranderaar in een verandertraject speelt worden hieronder beschreven. In de volgende paragraaf worden de vijf sleutelrollen bij organisatieverandering van Cameron en Green (2008) beschreven. Vervolgens zullen de fasen van organisatieverandering, de verandercontext, de vijf sleutelrollen bij organisatieverandering en de kleurendrukken theorie aan elkaar gekoppeld worden.

Geeldrukdenken: hierbij staat volgens Caluwé en Vermaak (2006) het bereiken van consensus centraal. Geeldrukdenken veronderstelt dat veranderingen niet tot stand komen als ze niet gesteund, gelimiteerd of gesanctioneerd worden door een coalitie van machthebbers. Het draait hierbij om onderhandelingen die ervoor zorgen dat de neuzen in dezelfde richting komen te staan. Woorden als belangen, conflicten, invloed en macht zijn hier belangrijk. De rol van een geeldrukveranderaar:

“Je zorgt als veranderaar dat men eruit komt, maar bepaalt niet wát die uitkomst is of zou moeten zijn (...) het dominante denken van de veranderaar is: hou rekening met het conglomeraat van belangen, partijen en actoren! Veranderaars moeten sensitief zijn voor politieke processen, voor de (verborgen) macht en moeten actief coalities en compromissen kunnen sluiten” (Caluwé en Vermaak, 2006: pag.73).

Blauwdrukdenken: hierbij staat volgens Caluwé (2006) rationaliteit centraal. Een verandering komt tot stand door eerst te denken (definiëren en ontwerpen) en daarna te doen (implementeren of uitrollen), denken en doen zijn hierbij volgtijdelijk. Het gaat om het stap voor stap tot stand brengen van een vooraf vastgesteld eindresultaat. De wereld is maakbaar en meten is weten zijn dominante motto's. De rol van een blauwdrukveranderaar:

“veranderaars kunnen en moeten het verandertraject van tevoren zorgvuldig plannen (...) De uitvoering is gecentraliseerd: zij is hiërarchisch en expertisegedreven. Het dominante denken van de veranderaar is: denk, plan en organiseer eerst, houd de afgesproken uitkomst steeds voor ogen en beheers het geplande proces” (Caluwé en Vermaak, 2006: pag.75).

Rooddrukdenken: hierbij staat volgens Caluwé (2006) Human Resource Management (HRM) centraal. Een verandering vindt pas plaats als de mensen op de werkvloer hun gedrag aanpassen. Waarbij geel en blauw een kleine kring machthebbers of experts actief betrokken zijn, probeert men bij rooddrukdenken de mensen te betrekken en te bereiken. Mensen veranderen alleen als ze er iets voor terug krijgen. Het gaat hierbij om 'zachte' aspecten van de organisatie (leiderschapsstijl, cultuur, omgang). De rol van een rooddrukveranderaar:

“De veranderaar motiveert de betrokkenen en ‘verkoopt’ de verandering, maar houdt ook de vinger aan de pols om het veranderingstraject bij te stellen om redenen van ethiek, draagvlak, gevoelend of morele gronden (...) Het gaat om het creëren van stimulerend werk en een ontwikkelklimaat voor het individu en voor de hele organisatie. De factor mens speelt de belangrijkste rol. Het verbeteren van onderlinge relaties tussen mensen en de wijze waarop mensen met elkaar interacteren, leidt tot verandering van gedrag en eventueel tot verandering van opvattingen” (Caluwé en Vermaak, 2006: pag.77).

Groendrukdenken: hierbij staat volgens Caluwé (2006) het leerproces centraal. Veranderen en leren zijn conceptueel sterk aan elkaar gekoppeld, de centrale gedachte hier is dat mensen veranderen als ze leren en mensen leren door nieuwe vermogens eigen te maken. Om te leren is veiligheid nodig, en een open en kwetsbare opstelling. Woorden als feedback, reflecteren, experimenteren, ontwikkelen zijn hier belangrijk. De rol van een groendrukveranderaar:

“Mensen motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar teneinde permanent lerende groepen te krijgen die openstaan naar buiten en naar anderen” (Caluwé en Vermaak, 2006: pag.80).

Witdrukdenken: hierbij staat volgens Caluwé (2006) de chaostheorie centraal. Veranderen gebeurt doorgaans en mensen en organisaties doen dit zelf, alles beweegt. Zelforganisatie is hier een centraal begrip, het ontstaan van nieuwe structuren en gedragwijzen door ontwikkelings- leer- en evolutieprocessen. Er wordt veel waarde gehecht aan het doorgronden en duiden van patronen in organisaties. De leidende gedachte is dat pas als je begrijpt wat een organisatie of personen voortdrijft of blokkeert, kun je die faciliteren. Er wordt ruimte geboden voor initiatief, durf en energie. Mensen kunnen wel vragen om hulp, ondersteuning of coaching, maar ze organiseren die hulp zelf. De rol van een witdrukveranderaar:

“Mensen steunen, uitnodigen, of aan elkaar verbinden (...) Het slechten van blokkades (...) Het dominante denken van de veranderaar is: neem goed waar wat er in beweging is; maak dingen los, laat ze gaan en dynamiseer ze” (Caluwé en Vermaak, 2006: pag.82).

In het onderstaande schema zijn de hierboven beschreven kleuren van Caluwé (2006) nog eens kort onder elkaar gezet:

Kleur	Beeld	Verandering wordt gerealiseerd door	Tabel 3.1
Geel	Politiek, macht	Belangen bij elkaar brengen, dwingen tot innemen van standpunten, coalitievorming en het creëren van win-win situaties, neuzen dezelfde kant op.	
Blauw	Planning, ontwerp & controle	Van tevoren formuleren van duidelijk resultaat en doel, maken van stappenplan van A naar B, monitoren van de stappen en bijsturen, stabiliteit en beheersing, reduceren van complexiteit.	
Rood	Human Relations, persoonlijke groei	Prikkelen van mensen, het motiveren en belonen van mensen met behulp van HRM-instrumenten.	
Groen	Leren en ontwikkeling	Bewust maken van nieuwe invalshoeken, eigen tekortkomingen, motiveren om nieuwe dingen te zien/leren/kunnen: creëren van gezamenlijke leersituaties.	
Wit	Spontane processen, zelforganisatie	Wegnemen van eventuele blokkades en optimaliseren van conflicten, dynamiek en complexiteit zien en kunnen duiden, de energie van de mensen de ruimte geven, uitgaan van de wil en de wens van de mens die zelf betekenis toevoegt, gebruiken van rituelen en symbolen.	

Bron: L. Caluwé (2006)

3.10 Organisatieverandering en haar vijf sleutelrollen

Volgens By en Macleod (2009) zijn er twee opvattingen met betrekking tot leiderschap. Allereerst dat leiderschap in de 21^e eeuw een extreem complex sociaal fenomeen is. Ten tweede dat organisationele context van belang is:

“We believe strongly that there are different ways to manage change, and that what is the best way depends on both the existing circumstances and the outcome desired” (By en Macleod, 2009:pag.27).

Die organisationele context maakt dat men het best een model van ‘verander’ leiderschap kan hanteren die leiderschapsgedrag clustert op basis van een focusgebied, in plaats van het noemen van één juiste leiderschapsstijl of een lijst met competenties die een leider moet beheersen. De context waarin een organisatie zich bevindt vormt de leider. In de paragrafen hiervoor is te zien dat die context bestaat uit de fase van een verandering, het ‘soort’ verandertraject en de cultuur van een organisatie. Bij de start van een verandertraject zal de leiderschapsstijl keuze hier dan ook op moeten worden afgestemd. Cameron en Green (2008) zijn van mening dat leiders flexibel en dynamisch moeten zijn. Zij hebben een literatuurstudie gedaan naar leiderschap van verandering, waarna ze vele theorieën omtrent leiderschap, zoals die van Blake en Mouton, Hersey en Blanchard, Belbin, Adair, Goleman’s, Bennis en Kotter, naast elkaar hebben gelegd en al deze theorieën hebben geclusterd in vijf sleutelrollen bij verandering in de 21^e eeuw (Cameron en Green, 2008:pag.19). De vijf sleutelrollen zijn geformuleerd op basis van de volgende vijf focusgebieden:

Discomfort: een vereiste voor een gezonde verandering die in veel literatuur met betrekking tot organisatieverandering opduikt is de noodzaak voor mensen om zich oncomfortabel te voelen bij de status quo, er moet een 'sense of urgency' gecreëerd worden om de organisatie warm te draaien voor een verandering (Cameron en Green, 2008:pag.26). Vragen die centraal staan bij discomfort: what's not working at the moment and who knows about this? Where is the organization hurting? Een sleutelrol die Cameron en Green (2008) hiervoor hebben geformuleerd is de volgende:

✚ **Edgy Catalyser**: *"focuses on creating discomfort to catalyse change: This is a problem. Can't you get some traction on this?"* (By en Macleod, 2009:pag.29).

- The Edgy Catalyser asks difficult questions, spots dysfunction and resistance, creates tension for change.

Buy-in: een veranderproces wordt positief beïnvloed wanneer leiders in staat zijn om gebruik te maken van human resources en talent binnen de organisatie, en in staat zijn om mensen te inspireren, motiveren en om mensen te betrekken bij het verschuiven van de organisatie naar een betere toekomst (Cameron en Green, 2008:pag.27). Een vraag die centraal staat bij buy-in: how is it possible to harness the human resources and talent around the organization, and inspire, motivate and engage people? Een sleutelrol die Cameron en Green (2008) hiervoor hebben geformuleerd is de volgende:

✚ **Visionary Motivator**: *"focuses on engagement and buy-in to energize people: Let's all move towards a brighter future"* (By en Macleod, 2009:pag.29).

- The Visionary Motivator articulates a compelling picture of the future, motivates and inspires people.

Connectivity: het veranderproces wordt geholpen door zelforganiserende structuren binnen een organisatie, deze zullen door het management dus moeten worden aangemoedigd in plaats van structuren die van bovenaf worden opgelegd. De beste oplossingen komen van mensen die voortdurend met elkaar communiceren op de werkvloer. 'Netwerk leiders' zijn nodig om ervoor te zorgen dat alle betrokkenen bij een verandering met elkaar worden verbonden en er zo een gevoel van een gemeenschappelijk doel wordt gecreëerd die grensoverschrijdend is. Het betreft dus het creëren van betrokkenheid binnen een breed domein (Cameron en Green, 2008:pag.28). Een vraag die hierbij centraal staat: How do we ensure that the organization knows enough about itself and its purpose and competencies and is well connected enough to be able to self-organize and change a healthy responsive way when it needs to? Een sleutelrol die Cameron en Green (2008) hiervoor hebben geformuleerd is de volgende:

✚ **Measured Connector**: *"focuses on a sense of purpose and connectivity across the organization to help change emerge: Get together and take time to focus on this"* (By en Macleod, 2009:pag.29).

- The Measured Connector reinforces what's important and establishes a few simple rules, connects people and agendas.

Projects: Soms wordt er vergeten dat het werk gedaan moet worden en iemand dit moet doen om een verandering daadwerkelijk te laten slagen. Het nemen van krachtige besluiten en het standvastig zijn is noodzakelijk bij een veranderproces, daarnaast is het van belang orde en controle te brengen in een veranderproces. Leiderschap van de 'aflevering' van een verandering is net zo belangrijk als de ontwikkeling van een verandervisie (Cameron en Green, 2008:pag.29). Een vraag die hierbij centraal staat: What needs to be done to manage key projects and ensure that all the necessary resources are acquired and that the projects are delivered in time, to budget and to the right quality? Een sleutelrol die Cameron en Green (2008) hiervoor hebben geformuleerd is de volgende:

🚧 **Tenacious Implementer**: *"focuses on projects, plans, deadlines and progress to achieve results: Just follow the plan and we'll get this done"* (By en Macleod, 2009:pag.29).

- The Tenacious Implementer doggedly pursues the plan, holds people to account, leads by driving a project through to completion.

Design: Innovatieve processen en organisationele ontwerpen komen voort uit mensen die in staat zijn om goed doordachte en werkbare strategieën te ontwikkelen. Leiders moeten nieuwe ideeën en manieren om die uit te voeren stimuleren (Cameron en Green, 2008:pag.29). Een vraag die hierbij centraal staat: What are the structural and process designs for the future?

🚧 **Thoughtful Architect**: *"focuses on frameworks, designs and complex fit between strategies and concepts to ensure that ideas provide a sound basis for change: Let me explain the key concepts and frameworks"* (By en Macleod, 2009:pag.29).

- The thoughtful Architect is principal architect and designer of the strategies, crafts seemingly disparate ideas into a way forward, scans the environment, sees what's happening in the environment and creates an organizing framework.

Zoals al eerder beschreven maakt de context de leider en is er niet één ideale leiderschapstijl. De hierboven beschreven focusgebieden en sleutelrollen sluiten elkaar dan ook niet uit. De verandercontext vraagt soms om een combinatie van verschillende rollen. In de publieke sector lijkt het wenselijk te zijn dat managers een scherp gevoel van het doel van de verandering creëren en hun team helpt bij het focussen op die dingen die er met de verandering bereikt moeten worden. Hierbij moeten de managers flexibel staan tegenover lange termijn doelstellingen, die misschien wel nooit bereikt zullen worden door een verandering in het politieke veld. Publieke sector managers moeten daarom de rol van de Measured Connector en de Tenacious Implementer goed beheersen. Wanneer de populaire verandercontexten die zijn beschreven in paragraaf 3.8 de boventoon zullen blijven voeren zullen de sleutelrollen het meest voorkomen in de volgende rangorde:

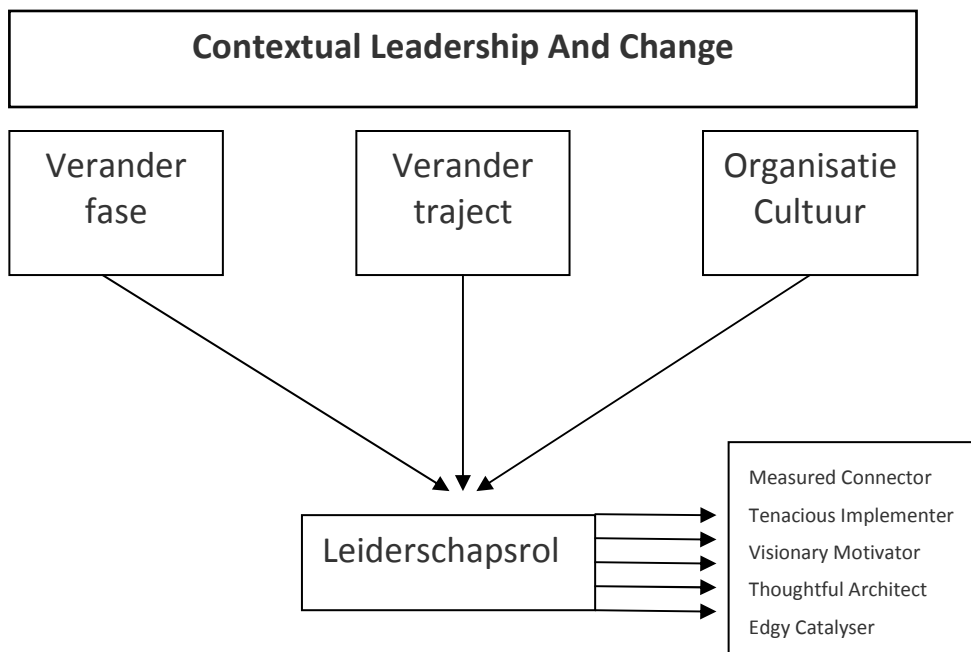
- 🚧 Measured Connector
- 🚧 Tenacious Implementer
- 🚧 Visionary Motivator
- 🚧 Thoughtful Architect
- 🚧 Edgy Catalyser

3.11 Theoretische conclusie

In het theoretische hoofdstuk zijn een hoop theorieën en begrippen de revue gepasseerd. Organisatieverandering en leiderschap zijn in het theoretische hoofdstuk breed uitgemeten. Dit is nodig om een totaalbeeld te kunnen geven voor het managen van een organisatieverandering. De focus van de analyse ligt op de organisatieverandering en de best passende veranderaanpak en leiderschapsstijl voor het cluster Stadsontwikkeling met haar unieke verandercontext. Hieronder zullen de theorieën en daarbij behorende begrippen nogmaals kort worden toegelicht, waarna een conceptueel model zal worden gepresenteerd. Binnen het cluster Stadsontwikkeling is gekeken hoe het conceptueel model dat in dit hoofdstuk wordt gepresenteerd invulling krijgt.

Samenvatting theoretische inzichten met betrekking tot organisatieverandering

Bij organisatieverandering komt een hoop kijken, het formuleren van de gewenste situatie zegt nog niets over de uiteindelijke uitkomst van een veranderproces. Van situatie A (status quo) loskomen en je als organisatie verplaatsen naar situatie B brengt veel taken voor het management met zich mee. Passend leiderschap is cruciaal om een verandertraject in goede banen te leiden en mag dan ook zeker niet onderschat worden. Passend leiderschap is afhankelijk van verschillende factoren, er bestaat niet één ideale leiderschapsstijl. Leiderschap is afhankelijk van de verandercontext en die verandercontext bestaat uit een aantal elementen die in het model hieronder worden gepresenteerd.



Figuur 3.2 Koppeling theorie

De verandercontext zoals hierboven te zien is bestaat uit drie elementen, de veranderfase van een verandering, het soort verandertraject en de organisatiecultuur. Deze drie elementen kunnen worden ingevuld voor een bepaalde organisatie, waarna duidelijk wordt welke leiderschapsstijl bij die

organisatie het best kan worden toegepast. Er zijn namelijk verbanden te leggen tussen de verandercontext (veranderfase, verandertraject & organisatiecultuur) en de vijf sleutelrollen van leiderschap. Deze verbanden worden op pagina 46 gepresenteerd in het conceptueel model.

Nadat de verandercontext en haar koppeling met leiderschap zijn gespecificeerd, wordt geduid waarom voor een dergelijke koppeling is gekozen. Na de uitvoering van het onderzoek kan pas iets worden gezegd over de meerwaarde van de koppeling tussen de theoretische inzichten van Lewin (1947), Caluwé (2006) en Cameron & Green (2008). De drie theorieën zijn binnen de wetenschap afzonderlijk van elkaar bewezen en worden door diezelfde wetenschap omarmt. Wanneer de veranderfase (drie fasen van Lewin), het verandertraject (vijf trajecten van Cameron en Green), de organisatiecultuur (vijf kleuren van Caluwé) en leiderschap (vijf sleutelrollen van Cameron & Green) aan elkaar worden gekoppeld lijkt er een totaalplaatje te ontstaan voor kwartiermakers die een veranderproces moeten faciliteren. Elementen uit de verschillende theorieën kennen overeenkomsten die als gevolg daarvan één op één aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Daarnaast vullen de verschillende theorieën elkaar aan wat een totaalplaatje wat betreft organisatieverandering en leiderschap tot gevolg heeft. Hieronder zal allereerst de koppeling tussen de verandercontext en leiderschap worden gespecificeerd, waarna de koppeling wordt beargumenteerd.

Organisatiecultuur en leiderschap

Twee variabelen die bijna één op één aan elkaar kunnen worden gekoppeld zijn de organisatiecultuur en leiderschap. De veranderperspectieven van Caluwé en Vermaak (2009) kennen veel overeenkomsten met de vijf sleutelrollen van organisatieverandering van Cameron en Green (2008). Met name de eerste drie koppelingen die zijn gemaakt (witdrukdenken, blauwdrukdenken en rooddrukdenken), zijn koppelingen die één op één te maken zijn. De laatste twee koppelingen die zijn gemaakt (groendrukdenken en geeldrukdenken) zijn niet één op één te maken zoals de eerste drie, maar kennen voldoende overeenkomsten om een dergelijke koppeling te maken. De twee bijbehorende leiderschapsrollen zijn dus niet exact te vatten in de kleur waaraan zij zijn gekoppeld. Dat is de consequentie van het samenvoegen van twee theorieën en maakt ook dat de theorieën elkaar aanvullen. In paragraaf 3.9 en 3.10 zijn de organisatiecultuur en leiderschap afzonderlijk van elkaar toegelicht, hieronder zijn de twee aan elkaar gekoppeld en is per koppeling kort toegelicht, welke overeenkomsten de twee kennen.

Measured Connector en **Witdrukdenken**

De overeenkomst tussen de measured connector en witdrukdenken is de sterke focus van beide op netwerken. Bij witdrukdenken gaat het om mensen steunen, uitnodigen of aan elkaar verbinden en staat zelforganisatie centraal. Maak oude patronen los, laat het gaan en dynamiseer ze, zo denken witdrukdenkers over verandering. De measured connector brengt mensen bij elkaar en laat ze

vervolgens met elkaar communiceren, want daar komen immers de beste oplossingen uit voort. Ook hier staan zelforganiserende structuren centraal.

Tenacious Implementer en **Blauwdrukdenken**

De overeenkomst tussen de tenacious implementer en het blauwdrukdenken zit in de sterke focus op projecten, plannen, deadlines, controle. Bij blauwdrukdenken gaat het om het van tevoren formuleren van duidelijk een resultaat en doel, het maken van stappenplan van A naar B, het monitoren van de stappen en bijsturen, stabiliteit en beheersing en het reduceren van complexiteit. Om resultaten te behalen focust de tenacious implementer zich op projecten, plannen, deadlines en de voortgang. Zo is een slagzin die een tenacious implementer veel zal gebruiken: just follow the plan and we'll get this done.

Visionary Motivator en **Rooddrukdenken**

De overeenkomst tussen de visionary motivator en het rooddrukdenken is de sterke focus op het motiveren, inspireren en prikkelen van mensen met behulp van HRM-instrumenten. Het gaat bij beide om het verbeteren van onderlinge relaties en de wijze waarop mensen met elkaar interacteren. Bij zowel rooddrukdenken als de rol van de visionary motivator staat het 'verkopen' van de verandering centraal. Een verandering vindt pas plaats als mensen hun gedrag aanpassen, er moet dus een 'felt need' gecreëerd worden. Mensen betrekken om vervolgens samen te verschuiven naar een betere toekomst: Let's all move towards a brighter future.

Thoughtful Architect en **Groendrukdenken**

De overeenkomst tussen de thoughtful architect en het groendrukdenken is de sterke focus op ontwerpen. Bij zowel het groendrukdenken als de rol van de thoughtful architect gaat het om het stimuleren van mensen, je medewerkers bewust maken van nieuwe ideeën en manieren om die uit te voeren. Innovatieve processen en organisationele ontwerpen komen immers voort uit mensen die in staat zijn om goed doordachte en werkbare strategieën te ontwikkelen. Het is dus van belang gezamenlijke leersituaties te creëren, veranderen en leren zijn namelijk conceptueel sterk aan elkaar gekoppeld. Als mensen leren zullen zij in staat zijn om strategieën te ontwikkelen. Leiders proberen hier bij 'the big picture' te schetsen.

Edgy Catalyser en **Geeldrukdenken**

De overeenkomst tussen de edgy catalyser en het geeldrukdenken is de sterke focus op het warmdraaien van je personeel en organisatie voor een verandering. Je zorgt er als leider voor dat mensen eruit komen, maar bepaalt niet wat de uitkomst is. Dingen als het creëren van een 'sense of urgency' en 'discomfort' staan hier centraal, het gaat om spanningen en conflicten. Veranderingen moeten gesteund worden en onderhandelingen moeten plaatsvinden om de neuzen in dezelfde richting te laten wijzen: 'where is the organization hurting? And can we get some traction on this?'

Verandertraject en leiderschap

Cameron en Green (2008) hebben een link gelegd tussen de verandercontext en de sleutelrollen die het best kunnen worden toegepast in een bepaalde verandercontext. Wanneer een organisatie meerdere verandertrajecten tegelijkertijd heeft lopen, wat tegenwoordig dikwijls het geval is, betekent dit voor het management dat misschien wel alle vijf de sleutelrollen in bepaalde mate moeten worden toegepast. Hieronder volgt een overzicht van de drijfveren van verandering, de verandersituatie en de daarbij behorende sleutelrol volgens Cameron en Green (2008):

Public sector drivers for change - change situation & key roles:

“The need to span public and private sectors in the delivery of public services; increased multi-agency working; more permeable organizational boundaries” (By en Macleod, 2009:pag.36):

- ✚ Leadership when working with partners and stakeholders

Primary role: **Measured Connector**

Secondary role: **Visionary Motivator** and **Thoughtful Architect**

“The government’s continuing modernization agenda coupled with the increasing turbulence and rates of change in the wider economy and environment” (By en Macleod, 2009:pag.36):

- ✚ Complex whole-organizational change
- ✚ Cultural change
- ✚ Working towards a five-year strategy (long-range complex change)

Primary role: **Visionary Motivator**

Secondary role: **Thoughtful Architect** (leading complex whole-organizational change and five year strategy) and **Measured Connector** (cultural change)

“Increasing customer, citizen and end-user expectation for the delivery of tailored solutions in a resource-scarce situation” (By en Macleod, 2009:pag.36):

- ✚ Leading a restructuring process

Primary role: **Edgy Catalyser**, **Visionary Motivator**, **Measured Connector**, **Tenacious Implementer** and **Thoughtful Architect**.

Veranderfase en leiderschap

De fase waarin een veranderproces zich bevindt is ook van invloed op de veranderaanpak en leiderschapsrol die het best kan worden gehanteerd. Om A te verlaten en als organisatie te verplaatsen naar B en situatie B te stabiliseren is niet één juiste veranderaanpak en leiderschapsrol

aan te wijzen. Per fase kunnen leiderschapsrollen worden aangewezen die een verandering in die fase het meest bevordert. Net als het soort verandertraject is het bij de fasen van verandering zo dat per fase meerdere leiderschapsrollen kunnen worden toegepast. Verandertrajecten lopen namelijk dikwijls door elkaar heen, met als gevolg ook verschillende fasen van verandering op hetzelfde moment. Hieronder zijn de verschillende fasen van verandering aan leiderschap en daarmee aan de organisatiecultuur gekoppeld. Per fase zal hieronder worden aangegeven welke leiderschapsrol de verandering in die fase het meest bevordert:

✚ Unfreezing: **Edgy Catalyser** (Geel), **Thoughtful Architect** (Groen)

In de fase 'unfreezing' moet de stabiele situatie doorbroken worden, om dit te kunnen doen moet er naar het totale veld van complexiteit worden gekeken om zo het groepsgedrag te begrijpen. Daarnaast moet een 'sense of urgency' gecreëerd worden om tegen zo min mogelijk weerstand aan te lopen van werknemers. De leiderschapsrollen van Cameron en Green (2009) die hier het best bij passen zijn de Edgy Catalyser (Geel) en de Thoughtful Architect (Groen). De edgy catalyser creëert een 'sense of urgency' door mensen een gevoel van 'discomfort' te geven bij de status quo. Een thoughtful architect stimuleert nieuwe ideeën en manieren om die uit te voeren van zijn werknemers. Mensen stimuleren om te leren en nieuwe vermogens eigen te maken om zo een blik vooruit te creëren en de stabiele situatie te ontgooien.

✚ Moving: **Measured Connector** (Wit) en **Visionary Motivator** (Rood)

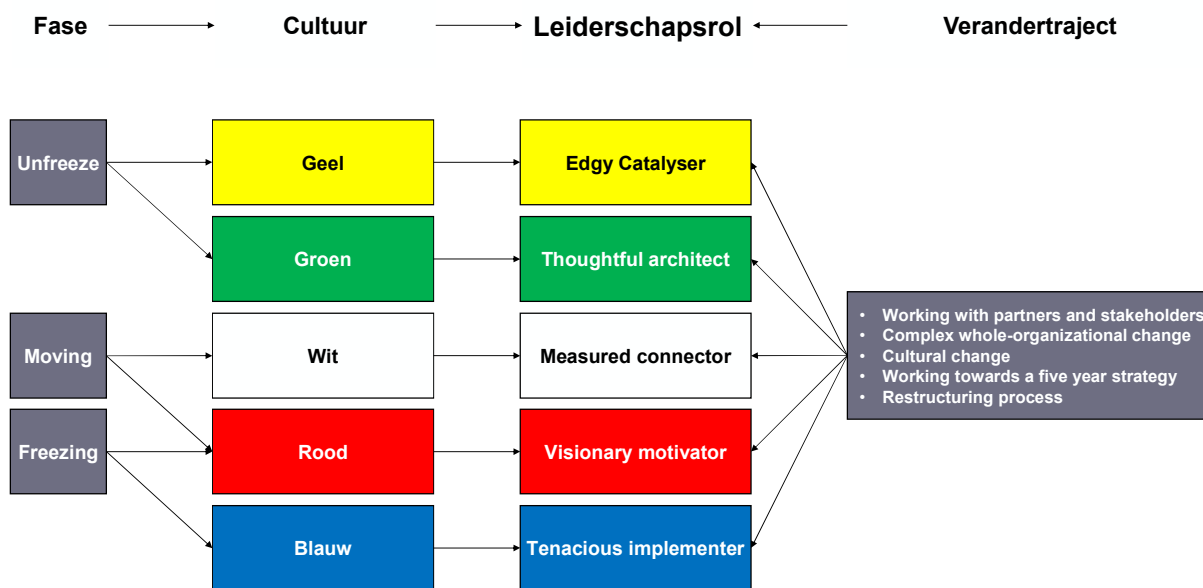
De tweede stap van het model is 'moving', het verplaatsen van situatie A (oud gedrag) naar B (nieuw geaccepteerd gedrag). Om dit te kunnen doen moet een leider erachter komen waarom groepen bepaald gedrag vertonen, hiervoor moet gekeken worden naar het individu en moeten zij actief betrokken worden bij de invulling van de verandering. Een gevoel van 'felt need' moet gecreëerd worden. De leiderschapsrollen van Cameron en Green (2009) die in deze veranderfase het best kunnen worden toegepast zijn de Measured Connector (Wit) en de Visionary Motivator (Rood). De measured connector zorgt ervoor dat de juiste mensen bij elkaar komen, vervolgens worden zij vrij gelaten en kunnen zij dus zelf invulling geven aan de verandering. De visionary motivator is van groot belang in deze fase, omdat de leider met deze rol de mensen continu bewust maakt van reden van verandering. Door de verandering te 'verkopen' wordt een 'felt need' gecreëerd en zullen de werknemers zich verplaatsen van situatie A naar B. Een verandering vindt namelijk pas plaats als mensen hun gedrag aanpassen en dus zal de visionary motivator ervoor moeten zorgen dat mensen hun gedrag willen aanpassen door een 'felt need' te creëren.

✚ Freezing: **Tenacious Implementer** (Blauw) en de **Visionary Motivator** (Rood)

De derde fase is 'refreezing'. In deze fase wordt geprobeerd de verandering en het nieuwe gedrag te stabiliseren, wat nodig is om de verandering te laten slagen. Leiderschapsrollen van Cameron en Green (2009) die in deze fase het best kunnen worden toegepast zijn de Tenacious Implementer

(Blauw) en de Visionary Motivator (Rood). Soms wordt er vergeten dat het werk gedaan moet worden en iemand dit moet doen om een verandering daadwerkelijk te laten slagen. Het nemen van krachtige besluiten en het standvastig zijn is noodzakelijk bij een veranderproces, daarnaast is het van belang orde en controle te brengen in een veranderproces. Leiderschap van de 'aflevering' van een verandering is net zo belangrijk als de ontwikkeling van een verandervisie. Een tenacious implementer neemt die rol op zich door deadlines te formuleren en het veranderproces continu te monitoren. Ook de visionary motivator speelt in de aflevering van een verandering een belangrijke rol, omdat een verandering pas plaats vindt en in een cultuur geïnstitutionaliseerd kan worden als mensen hun gedrag aanpassen, zachte HRM-aspecten worden door deze leider ingezet om dit te bereiken.

De theoretische inzichten van Lewin (1947), Caluwé (2006) en Cameron & Green (2008) zijn hiervoor naast elkaar gelegd en dan is te zien dat de verschillende theorieën zowel overeenkomsten kennen als elkaar aanvullen. In het conceptueel model hieronder zijn de gekoppelde elementen nog eens overzichtelijk gepresenteerd.



Figuur 3.3 Conceptueel model

Koppeling Lewin, Caluwé en Cameron & Green, waarom?

Het verband tussen organisatiecultuur en leiderschap is bijna één op één te leggen, wat betekent dat bijvoorbeeld een rooddrukdenker altijd een visionary motivator als leidinggevende zou moeten willen hebben. Het verband tussen deze twee variabelen zou gewoonweg zo moeten zijn. Op het moment dat dit niet het geval is, dan kan getwijfeld worden aan de kleurenscaan die iemand heeft ingevuld, is de betreffende persoon dan wel echt een rooddrukdenker? De focusgebieden van de verschillende kleuren van Caluwé liggen zo dicht bij de vijf sleutelrollen van Cameron en Green, dat de één een 'check' zou kunnen vormen voor de ander en vice versa. De variabelen zijn echter niet exact hetzelfde,

dat zou een dergelijke koppeling namelijk niet nodig maken. De focusgebieden kennen veel overeenkomsten, maar de twee variabelen vullen elkaar ook zeker aan.

Bij de vijf sleutelrollen van Cameron en Green ligt de focus voornamelijk op de leidinggevende, met vragen en testen om erachter te komen wat voor soort leider de betreffende persoon is. Bij de theorie van Cameron en Green draait het er dus vooral om hoe je de vijf leiderschapsrollen kunt herkennen. Wat denkt en voelt een visionary motivator? Wat is zijn postuur? Wat zijn de positieve en negatieve kanten van een visionary motivator? En wanneer kan de visionary motivator het best worden toegepast? (bij welk verandertraject en organisationele context). In het boek *leren veranderen* van Caluwé en Vermaak (2006) wordt wel kort ingegaan op rol/stijl die past bij elk van de vijf kleuren, maar centraal staat in het hele boek de visie op veranderen die achter elke kleur schuil gaat en wordt minder diep ingegaan op de persoon achter deze kleur. Cameron en Green doen dit wel en vullen hiermee de kleuren van Caluwé al enigszins aan, maar een veel sterkere aanvulling zit hem in de koppeling die zij maken met de hiervoor beschreven specifieke 'drivers of change' en verandertrajecten. Caluwé en Vermaak omschrijven de kleuren als elk een wereld op zich; elke kleur heeft een eigen visie op veranderen, eigen communicatie, eigen succescriteria, enzovoorts. Wat bij de kleuren van Caluwé ontbreekt is de koppeling aan specifieke verandertrajecten die zich binnen de publieke sector voordoen. Er wordt wel aangegeven dat blauw effectief is bij het veranderen van harde aspecten en bijvoorbeeld rood voor zachte aspecten van de organisatie, maar wat de auteurs vooropstellen is dat de kleuren in hun ogen gelijkwaardig zijn. Een concrete koppeling aan verandertrajecten met daarbij een rangorde (een primaire en secundaire rol voor een bepaald verandertraject), wordt in het boek van Caluwé en Vermaak (2006) niet gemaakt. Op dit vlak vult de theorie van Cameron en Green de opvattingen van Caluwé en Vermaak aan.

Daarnaast maken Caluwé en Vermaak bezwaar tegen kleurenmenging bij het aanpakken van verandering, dit doet volgens hen zelfs afbreuk aan de effectiviteit. Zij nuanceren deze uitspraak vervolgens wel door te zeggen dat de dominantie van één basiskleur tijdelijk kan zijn; de kleuren kunnen ook worden beschreven als opeenvolgende fasen in een verandertraject. Ze geven aan dat kleuren wel gecombineerd kunnen worden, maar dat je erg moet oppassen dat niet op dezelfde plek, op hetzelfde tijdstip en in dezelfde groep van actoren te doen (Caluwé en Vermaak, 2006: pag.178,206,207). In het hoofdstuk *veranderen voor gevorderden* geven zij zelfs aan dat de kleurentheorie kan worden gezien een model waarmee je vraagstukken kan oplossen, waarbij je situationeel de beste aanpak kan kiezen (Caluwé en Vermaak, 2006: pag.375). In dit onderzoek wordt dit concreet gemaakt door de verschillende kleuren te koppelen aan de drie veranderfasen van Lewin en de verschillende verandertrajecten van Cameron en Green. Op de hierboven genoemde punten wordt de kleurentheorie van Caluwé en Vermaak aangevuld door Cameron & Green en Lewin.

Caluwé en Vermaak beschrijven in hun boek heel duidelijk de vijf verandervisies, zo wordt voor iedere kleur heel goed omschreven wanneer dingen en mensen veranderen. Zij hebben een kleurenscaan

ontwikkeld die als doel heeft de visie op veranderen van een persoon in kaart te brengen. Uit de test komt naar voren waar de relatieve voorkeuren van de betreffende persoon liggen met betrekking tot de vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. De kleurenscaan laat dus van de betreffende persoon zien, wanneer mensen en dingen volgens hem/haar veranderen. Op dit punt vult de kleurentheorie de theorie van Cameron & Green en Lewin aan. Deze kleurenscaan kan namelijk ook worden ingevuld door werknemers. Volgens Caluwé en Vermaak is iedereen namelijk veranderaar in één of meer onderdelen van zijn leven. Of de persoon nu manager, adviseur, secretaresse, leraar of advocaat is. Ze gaan ervan uit dat iedereen meer dan eens tracht veranderingen bewust te initiëren of te beïnvloeden (Caluwé en Vermaak, 2006: pag.433). Op het moment dat werknemers deze kleurenscaan invullen is het voor een leidinggevende te achterhalen hoe zijn medewerkers tegenover verandering staan. Op het moment dat je weet wanneer je medewerkers denken dat mensen zullen veranderen, dan weet je dus ook wanneer je personeel zelf hoogstwaarschijnlijk zal veranderen. Cameron en Green gaan op dit aspect van verandering niet in en hun theorie kan op dat gebied aan worden gevuld door de kleuren van Caluwé.

De drie theorieën zorgen ervoor dat de verandercontext voor leidinggevenden inzichtelijk wordt. De theorieën op zichzelf geven handvatten voor de omgang met bepaalde situaties en veranderingen, maar de combinatie van de drie maakt het plaatje compleet voor kwartiermakers.

Bij de twee stafafdelingen van het cluster Stadsontwikkeling is voor de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie gekeken hoe het hiervoor beschreven conceptueel model invulling krijgt. Er is gekeken naar de verandercontext van Stadsontwikkeling, in welke fase van verandering bevindt Stadsontwikkeling zich momenteel? Met wat voor soort verandertraject heeft Stadsontwikkeling te maken? Heeft het cluster te maken met werknemers die in een bepaalde kleurdruk denken? En welke kleur overheerst binnen het management van Stadsontwikkeling? Tot slot is gekeken welke leiderschapsrol het management momenteel aanneemt en welke leiderschapsrol de werknemers het liefst bij hun management zien. Door te kijken naar de huidige situatie, naar de wensen van het personeel en de verschillende concepten die vanuit de theorie zijn aangewezen als van invloed zijnde op leiderschap, is uiteindelijk na de analyse een leiderschapsrol geformuleerd die het veranderproces van Stadsontwikkeling het best kan faciliteren. Met name is gekeken naar de link die vanuit de theorie één op één lijkt te kunnen worden gemaakt, namelijk organisatiecultuur en leiderschap. De resultaten en de analyse zijn in hoofdstuk vijf te vinden.

Hoofdstuk 4 Operationaliseren

4.1 Inleiding

Uit de verschillende theoretische perspectieven over leiderschap is een conceptueel model voort gekomen. Leiderschap is contextueel en deze context krijgt vorm in dat conceptueel model. Er is binnen het cluster Stadsontwikkeling gekeken hoe het conceptueel model invulling krijgt. Dat wil zeggen dat er gekeken is van welke factoren die van invloed zijn op leiderschap bij de twee stafafdelingen van Stadsontwikkeling sprake is. Na de invulling van het model wordt voor het cluster Stadsontwikkeling duidelijk hoe de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie gefaciliteerd kan worden met behulp van een bepaalde leiderschapsrol. In dit hoofdstuk zijn de theoretische begrippen uit het conceptueel model 'meetbaar' gemaakt. Voordat een onderzoek kan worden uitgevoerd moet een onderzoeker zichzelf twee vragen stellen. Allereerst wat wil ik onderzoeken? Hierbij moet in dit geval de verandercontext die centraal staat 'meetbaar' worden gemaakt. En ten tweede hoe kan ik dat onderzoeken? Hierbij moet naar een juiste vraagstelling worden gezocht om de bij vraag 1 meetbaar gemaakte variabelen goed te onderzoeken. De antwoorden op deze twee vragen worden in dit hoofdstuk behandeld.

4.2 Operationaliseren

In het onderstaande schema is te zien welke variabelen in dit onderzoek centraal staan. De verandercontext die van invloed is op leiderschap, bestaande uit de veranderfase, het verandertraject en de organisatiecultuur, is in de onderstaande tabel geoperationaliseerd en gekoppeld aan bijbehorende uitingsvormen. In de kolom operationalisatie is weergegeven welke vormen de verschillende variabelen kunnen aannemen, in de daarop volgende kolom is te zien op welke wijze deze vormen kunnen worden waargenomen in de dagelijkse praktijk. Tot slot is er in de laatste kolom voor de veranderfase en de organisatiecultuur te zien hoe de daarvoor genoemde uitingsvorm kan worden bereikt en voor het verandertraject is te zien welke 'driver of change' er achter een bepaald traject schuil gaat. Wanneer duidelijk is welke veranderfase, welk verandertraject en welke organisatiecultuur een veranderproces kent dan kan iets worden gezegd over de leiderschapsrol die het best kan worden toegepast. Naast het vanuit de theorie formuleren van een passende leiderschapsrol voor Stadsontwikkeling is er ook gekeken waar zich knelpunten bevinden. Om dit vast te kunnen stellen is onderzocht welke leiderschapsrollen momenteel aanwezig zijn en welke leiderschapsrollen werknemers wensen te zien. De variabele momenteel aanwezig leiderschap en gewenst leiderschap zijn daarom ook in tabel 4.1 opgenomen. De variabelen kunnen bij de uitvoering van het onderzoek gemakkelijker worden herkend doordat deze voorzien zijn van operationalisaties, uitingsvormen en een extra toelichting. In de eerste kolom zijn de variabelen op abstract niveau weergegeven en in de daaropvolgende kolommen wordt de variabele steeds verder geconcretiseerd.

Met behulp van tabel 4.1 (wat?) wordt duidelijk waar het onderzoek zich op richt en in tabel 4.2 (hoe?) is te zien op welke wijze de informatie over de verschillende variabelen is verzameld.

Wat?			Tabel 4.1
Variabelen	Operationalisatie	Uitingsvormen	Extra toelichting
Verandercontext:			
<i>Verander fase</i>	Unfreeze: stabiele situatie (A) ontdooien.	Proces waarbij medewerkers bewust onbekwaam worden; dit is bereikt wanneer medewerkers inzien dat de status quo niet werkbaar is.	Dit kan worden bereikt d.m.v.: - <i>het creëren van een 'sense of urgency' bij werknemers</i> - <i>het creëren van discomfort met status quo</i>
	Moving: verplaatsen van status quo (A) naar de gewenste situatie (B).	Proces waarbij medewerkers zich van bewust onbekwaam verplaatsen naar bewust bekwaam; dit is bereikt wanneer gedachten, gevoelens en gedrag van medewerkers veranderen. Het oude gedrag wordt losgelaten en het nieuwe gedrag maken medewerkers eigen.	Dit kan worden bereikt d.m.v.: - <i>de verandering 'verkopen'</i> - <i>het creëren van een 'felt need'</i>
	Refreeze: situatie B institutionaliseren in organisatiecultuur.	Proces van bewust bekwaam naar onbewust bekwaam. Dit is bereikt wanneer het nieuwe gedrag geaccepteerd is en het gedrag voor medewerkers een gewoonte is geworden.	Dit kan worden bereikt d.m.v.: - <i>stellen van deadlines, monitoren, HRM-instrumenten</i> - <i>leiderschap van de 'aflevering'</i>
<i>Verander traject</i>	Working with partners and stakeholders	Hiervan is sprake wanneer er grensoverschrijdende samenwerking plaatsvindt tussen de publieke organisatie en partners & stakeholders.	Hierbij is de 'driver of change': <i>the need to span public and private sectors in the delivery of public services; increased multi-agency working; more permeable organizational boundaries.</i>
	Complex whole-organizational change	Hiervan is sprake wanneer de organisatie zich in een complex veranderproces bevindt. Zowel harde als zachte aspecten van de organisatie worden veranderd. Aspecten als systemen, structuur, cultuur, enzovoorts zijn aan verandering onderhevig.	Hierbij is de 'driver of change': <i>the government's continuing modernization agenda coupled with the increasing turbulence and rates of change in the wider economy and environment</i>
	Cultural change	Hiervan is sprake op het moment dat de organisatiecultuur centraal staat in de verandering. Er is hierbij ook aandacht voor de informele organisatie.	Hierbij is de 'driver of change': <i>the government's continuing modernization agenda coupled with the increasing turbulence and rates of change in the wider economy and environment</i>
	Working towards a five year strategy	Hiervan is sprake wanneer de verandering de strategie die is uitgezet voor de komende vijf jaar ondersteunt.	Hierbij is de 'driver of change': <i>the government's continuing modernization agenda coupled with the increasing turbulence and rates of change in the wider economy and environment</i>
	Restructuring process	Hiervan is sprake wanneer de verandering gericht is op het herstructureren van bestaande processen. Verandering gericht op het verbeteren van de levering van oplossingen op maat voor burgers, klanten, enzovoorts.	Hierbij is de 'driver of change': <i>increasing customer, citizen and end-user expectation for the delivery of tailored solutions in a resource-scarce situation</i>
<i>Organisatie cultuur</i>	Geeldrukdenken: politiek en macht	De visie van een geeldrukdenker is dat mensen of dingen zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed.	Dit kan worden bereikt d.m.v.: - <i>belangen bij elkaar brengen</i> - <i>neuzen zelfde kant op krijgen (creëren van een sense of urgency)</i>
	Blauwdrukdenken:	De visie van een blauwdrukdenker is dat mensen of dingen pas kunnen veranderen als	Dit kan worden bereikt d.m.v.: - <i>deadline stellen, plan van A naar</i>

	planning, ontwerp en controle	vooraf een duidelijk resultaat / doel is geformuleerd waar je naartoe wilt.	<i>B maken, monitoren, bijsturen</i> - <i>just follow the plan and we'll get this done</i>
	Roeddrukdenken: human relations, persoonlijke groei	De visie van een roeddrukdenker is dat mensen of dingen zullen veranderen als je mensen op de juiste manier motiveert en verleidt.	Dit kan worden bereikt d.m.v.: - <i>mensen prikkelen, motiveren</i> m.b.v. HRM-instrumenten - <i>verandering 'verkopen': 'felt need' creëren</i>
	Groendrukdenken: leren en ontwikkelen	De visie van een groendrukdenker is dat mensen of dingen veranderen als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen.	Dit kan worden bereikt d.m.v.: - <i>bewust maken van nieuwe ideeën, motiveren van nieuwe uitvoeringswijzen</i> - <i>leersituaties creëren</i>
	Witdrukdenken: spontane processen, zelforganisatie	De visie van een witdrukdenker is dat mensen of dingen ruimte nodig hebben om te veranderen, maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel.	Dit kan worden bereikt d.m.v.: - <i>juiste mensen verbinden, focus op netwerken</i> - <i>creëren zelforganisatie</i>
Variabelen	Sub variabelen	Uitingsvormen	
<i>Momenteel aanwezig leiderschap</i>	LWI: Leiderschap werknemers inzicht	Edgy Catalyser: <i>"focuses on creating discomfort to catalyse change: This is a problem. Can't you get some traction on this?"</i>	
	LSA: Leiderschap self-assessment	Visionary Motivator: <i>"focuses on engagement and buy-in to energize people: Let's all move towards a brighter future"</i>	
	LZI: Leiderschap zelf inzicht	Measured Connector: <i>"focuses on a sense of purpose and connectivity across the organization to help change emerge: Get together and take time to focus on this"</i>	
	LEXI: Leiderschap extern inzicht	Tenacious Implementer: <i>"focuses on projects, plans, deadlines and progress to achieve results: Just follow the plan and we'll get this done"</i>	
		Thoughtful Architect: <i>"focuses on frameworks, designs and complex fit between strategies and concepts to ensure that ideas provide a sound basis for change: Let me explain the key concepts and frameworks"</i>	
<i>Gewenst leiderschap</i>	LWG: Leiderschap werknemers gewenst	Voor deze variabele zijn dezelfde uitingsvormen te noemen als voor de variabele momenteel aanwezig leiderschap.	

4.3 Uitvoering onderzoek, hoe?

In hoofdstuk 1 (Organisatieverandering) is al kort aan de orde gekomen dat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een semi-gestructureerd interview in de vorm van vooraf geformuleerde vragen. Daarnaast is er een enquête afgenomen onder zowel het management als de werknemers. Hieronder is per variabele toegelicht welke onderzoeksmethode is gebruikt om informatie over de betreffende variabele te verzamelen. Er zijn drie verschillende soorten groepen respondenten; de 81 medewerkers van zowel de afdeling financiën als de afdeling communicatie, de 5 kwartiermakers van beide afdelingen en de 2 externen die zijn ingehuurd bij de financiële afdeling. Hieronder is de verdeling te zien van de variabelen over de drie groepen en de bijbehorende onderzoeksmethode. Achter iedere variabele is te zien bij welke groep respondenten informatie over die variabele is verzameld.

Veranderfase en verandertraject (kwartiermakers & externen)

Deze variabelen zijn onderzocht aan de hand van een interview met de vijf kwartiermakers. Aan de twee externen zijn enkel vragen voorgelegd over de veranderfase. Voordat de vragen die in tabel 4.2 beschreven staan aan de respondenten zijn voorgelegd, zijn de variabelen veranderfase en

verandertraject voorzien van een toelichting. Tijdens het interview zijn de vragen aan de kwartiermakers en externen voorgelegd, waarna zij tijd hebben gekregen om hier rustig over na te denken en een antwoord te formuleren. Het interview is opgenomen en naderhand is er een samenvatting van het gesprek aan de respondent voorgelegd, op deze manier zijn de gegevens gecontroleerd voordat die zijn geanalyseerd. Zo zijn de antwoorden meegenomen in de analyse als ook bedoeld door de kwartiermakers en externen.

Organisatiecultuur (medewerkers, kwartiermakers & externen)

De variabele organisatiecultuur is door middel van de kleurenscaan van Caluwé, die is ingevuld door alle drie de groepen respondenten, onderzocht. Voor het invullen van de enquête is de kleurenscaan van Caluwé kort toegelicht. De kleurenscaan heeft als doel de visie op veranderen van een persoon in kaart te brengen. Uit de test komt naar voren waar de relatieve voorkeuren van de betreffende persoon liggen met betrekking tot de vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren. De kleurenscaan laat dus van de betreffende persoon zien, wanneer mensen en dingen volgens hem/haar veranderen. De kleurenscaan wordt in dit onderzoek ingevuld door werknemers. Iedereen is namelijk veranderaar in één of meer onderdelen van zijn leven. Of de persoon nu manager, adviseur, secretaresse, leraar of advocaat is. Meer dan eens tracht ieder individu veranderingen bewust te initiëren of te beïnvloeden. Op het moment dat werknemers deze kleurenscaan invullen is het voor een leidinggevende te achterhalen hoe zijn medewerkers tegenover verandering staan. Op het moment dat je weet wanneer je medewerkers denken dat mensen zullen veranderen, dan weet je dus ook wanneer je personeel zelf hoogstwaarschijnlijk zal veranderen. De kleurenscaan is te vinden in bijlage II.

Leiderschapsrollen (kwartiermakers & externen)

De hiervoor beschreven onderzoeksmethoden leveren genoeg materiaal op om vanuit de theorie een leiderschapsrol aan te wijzen die het best lijkt te passen bij het cluster Stadsontwikkeling. De volgende stap in dit onderzoek is het vergelijken van die theoretisch best passende leiderschapsrol met de momenteel aanwezige leiderschapsrollen. De momenteel aanwezige leiderschapsrollen zijn via vier wegen onderzocht. Twee daarvan zijn de interviews met de kwartiermakers en de externen. In deze zeven interviews zijn allereerst de vijf sleutelrollen van Cameron en Green toegelicht, waarna een aantal open vragen aan de kwartiermakers zijn voorgelegd. Wederom hebben zij per vraag tijd gekregen om hier rustig over na te denken en een antwoord te formuleren. Deze variabele is in hetzelfde interview als de overige variabelen aan de orde gekomen en ook hiervoor geldt dus dat het interview is opgenomen en een samenvatting van het gesprek aan de respondent is voorgelegd. Er ontstaan twee sub variabelen uit deze interviews die de momenteel aanwezige leiderschapsrol onderzoeken, **LZI** (Leiderschap zelf inzicht) van kwartiermakers en **LEXI** (Leiderschap extern inzicht) van de externen.

🚩 *Leiderschapsrollen (medewerkers)*

Een andere weg om de momenteel aanwezige leiderschapsstijlen te onderzoeken is met behulp van de enquête die onder de werknemers is afgenomen. In die enquête zijn tien stellingen aan de respondent voorgelegd, met steeds in twee stellingen één van de vijf leiderschapsrollen en de daarbij behorende kwaliteiten verwerkt. Aan iedere stelling moet de respondent twee scores toekennen van 1 tot 5 (1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins eens, 4 = eens, 5 = helemaal eens). In de eerste kolom 'waardeert' de respondent zijn/haar kwartiermaker op zijn/haar leiderschapskwaliteiten, in hoeverre is de stelling van toepassing op zijn/haar kwartiermaker. Daarnaast hebben de respondenten aangegeven welke stelling zij het meest van toepassing vinden op zijn/haar kwartiermaker. De uitkomsten hiervan dragen bij aan de vaststelling van de momenteel aanwezige leiderschapsrollen. Tot slot kent de respondent nog een score toe aan dezelfde stellingen, een score op basis van wat de respondent wenst te zien bij een kwartiermaker die een veranderproces faciliteert. Met het voorleggen van de enquête ontstaan twee sub variabelen. Allereerst **LWI** (Leiderschap werknemers inzicht), die laat zien welke leiderschapsrollen de werknemers momenteel zien. Daarnaast ontstaat de variabele **LWG** (Leiderschap werknemers gewenst), die laat zien welke leiderschapsrollen de medewerkers wensen te zien.

In de onderstaande tabel is te zien door middel van welke vragen/stellingen de hiervoor beschreven variabelen worden onderzocht. De enquêtes die aan de drie groepen respondenten zijn voorgelegd en de interviewhandleiding zijn te vinden in bijlage II.

Hoe?		Tabel 4.2
Variabelen verandercontext	Vragen	
<i>Veranderfase</i> Vragen Kwartiermakers	Toelichten veranderfasen, waarna de volgende vraag zal worden gesteld: - In welke veranderfase bevindt de organisatie zich momenteel? Voor de fase die van toepassing is op SO, zal in ieder geval de volgende vervolgvraag worden gesteld: - Unfreezing: Is er een 'sense of urgency' gecreëerd? - Moving: Is er een 'felt need' gecreëerd? - Freezing: Op welke wijze is geprobeerd om de verandering te institutionaliseren in de organisatiecultuur?	
<i>Verandertraject</i> Vragen Kwartiermakers	Toelichten soorten verandertrajecten, waarna de volgende vraag zal worden gesteld: - Van welke van de vijf populaire publieke sector verandercontexten is er binnen uw organisatie sprake?	
<i>Organisatiecultuur</i> Enquête Kwartiermakers & Werknemers	Hier zal gebruik worden gemaakt van de kleurenscaan van Caluwé, hiermee wordt de visie op veranderen van zowel het management als de werknemers in kaart gebracht. Zie de 30 geformuleerde uitspraken in bijlage II.	
Huidige en gewenste leiderschapsrollen (bezien van SO):	Vragen/Stellingen	
<i>Leiderschapsrollen</i>	Toelichten sleutelrollen, waarna de volgende vragen zullen worden gesteld:	

Vragen Kwartiermakers	<ul style="list-style-type: none"> - Wat voor soort leider bent u? - Welke van de vijf rollen vind u het moeilijkst om eigen te maken? - Welke van de vijf rollen is het meest aantrekkelijk als rolmodel? - Door welke van de vijf rollen zou u niet graag worden geleid? - Welke stijlen komen het meest voor binnen uw organisatie? <p>Daarnaast hebben de kwartiermakers voorafgaand aan het interview een self-assessment in de vorm van een enquête ingevuld. De uitkomsten van de self-assessment zullen worden besproken en naast de antwoorden op de hierboven geformuleerde vragen worden gelegd.</p>	
Leiderschapsrollen Stellingen Werknemers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het is een gewoonte van de kwartiermaker om de juiste mensen bij elkaar te brengen om belangrijke uitdagingen voor de organisatie te bespreken. 2. De kwartiermaker moedigt zijn/haar medewerkers aan om te experimenteren, nieuwe dingen uit te proberen. 3. De kwartiermaker verwacht van mensen dat ze doen wat ze zeggen dat ze gaan doen, en als zij dit niet doen wordt de kwartiermaker vrij geïrriteerd (ook al laat hij/zij dit soms niet direct zien). 4. De kwartiermaker kan grote, lange-termijn projecten gemakkelijk in kleine voor management geschikte stukjes verdelen – project management beheerst de kwartiermaker van nature. 5. De kwartiermaker maakt veel gebruik van coaching om zijn/haar medewerkers te motiveren. 6. De kwartiermaker is in staat een visie uit te zetten en componenten daarvan betekenisvol aan anderen te presenteren. 7. De kwartiermaker staat altijd open voor nieuwe ideeën over de toekomst, zolang deze zinvol zijn. 8. De kwartiermaker weet betekenis te geven aan de interne organisatie en ziet zo wat er veranderd moet worden, zodat de organisatie past bij toekomstige uitdagingen. 9. De kwartiermaker voelt zich comfortabel bij het idee dat sommige mensen hem/haar niet leuk vinden en kan nog steeds met die mensen werken zonder dat in de weg te laten staan. 10. De kwartiermaker is in staat zijn/haar teleurstelling of 'sense of urgency' te laten zien, zonder boos of agressief te worden en op een manier dat mensen erdoor worden beïnvloed. 	<p><i>Measured Connector</i></p> <p><i>Tenacious Implementer</i></p> <p><i>Visionary Motivator</i></p> <p><i>Thoughtful Architect</i></p> <p><i>Edgy Catalyser</i></p>

Self-assessment (kwartiermakers)

De vierde weg om de momenteel aanwezige leiderschapsstijlen te onderzoeken is met behulp van een self-assessment in de vorm van een enquête die door de kwartiermakers is ingevuld. Voor elke vraag in de tabel hieronder, moet een score van 1 tot 6 worden verdeeld over de mogelijke antwoorden A-F op basis van wat de meest waarschijnlijke actie zou zijn voor een kwartiermaker als hij/zij geconfronteerd wordt met de beschreven situatie. Hierbij is 6 de meest waarschijnlijke actie, en is 1 de minst waarschijnlijke actie. Elk antwoord krijgt dus een score, maar een cijfer kan maar 1 keer worden toegekend. Bij iedere vraag komt dus een rangorde van 1 tot 6 te staan. De vijf sleutelrollen van Cameron en Green zijn in vijf van de zes acties verwerkt en de zesde actie staat voor non-leadership. In tabel 4.4 geven de kwartiermakers aan wat zij hebben gescoord in tabel 4.3. Aan de hand van tabel 4.3 is te zien welke leiderschapsstijl het meest van toepassing is op de kwartiermaker. De sub variabele die hiermee ontstaat om de momenteel aanwezige leiderschapsstijlen te onderzoeken is **LSA** (Leiderschap self-assessment) van de kwartiermakers. In tabel 4.3 is enkel voor het gemak gekozen voor de mannelijke aanspreekvorm.






Vragenlijst Leiderschapsrol		Tabel 4.3
Nr.	Vraag en antwoord	Punten
1.	Je baas wilt dat jij een presentatie geeft op een jaarlijks management conferentie om daar mensen te overtuigen mee te doen aan een 'business improvement' proces, waarvan uw team al succesvol gebruik maakt. Wat doe jij?	
A.	Je gaat ervan uit dat het geen prioriteit heeft, je legt het naast je neer en kijkt er de dag van tevoren pas weer naar.	
B.	Je werkt in het weekend over om een zorgvuldig ontwerp te maken van de presentatie gebaseerd op juiste gegevens en een model van het proces.	
C.	Je plant een bilat met je baas en vraagt hem waarom hij zelf de 'business improvement' niet zal promoten op de conferentie, waarom laat hij dit aan jou over?	
D.	Je oefent het geven van een krachtige en overtuigende presentatie en vraagt je commerciële manager je feedback te geven over de wijze waarop je overkomt.	
E.	Je nodigt twee mensen uit van jouw team om de presentatie te maken en vervolgens ook samen te geven.	
F.	Je schetst de hoofdlijnen van de presentatie en vraagt jouw team om een gestructureerde dia-slide voor je te maken die je een week van te voren door kan nemen.	
2.	Een van de projecten waar jij verantwoordelijk voor bent dreigt achter op schema te raken. Wat doe jij?	
A.	Je regelt een project meeting en daar vertel je enthousiast over het belang van de relatie met een specifieke klant en hoe persoonlijk teleurgesteld zij zouden zijn als dit team hun in de steek zou laten.	
B.	Je praat met alle betrokkenen en werkt dan samen met het team om te analyseren wat er fout is gegaan, om zo met een nieuw ontwerp, plan, structuur te komen die het probleem oplossen.	
C.	Je herinnert iedereen op de volgende bestuursvergadering aan het belang van deadlines en op schema lopen, zonder dit specifiek te noemen.	
D.	Je verzamelt de sleutelfiguren voor een crisis meeting, vertelt hen 'face-to-face' wat je dwars zit en vraagt om hun reactie. Je blijft vergaderen totdat je het probleem hebt opgelost en je weer op schema ligt.	
E.	Gegeven dat je in staat bent om projecten goed te managen is het hoogst onwaarschijnlijk dat je in deze situatie terecht zou komen, je ogen zijn namelijk scherp gericht op de voortgang van het project.	
F.	Je vraagt de projectleiders om met een externe expert te gaan zitten die een soortgelijk project succesvol heeft afgeleverd en neemt zijn advies aan over hoe nu verder.	
3.	Er is een groot conflict tussen twee van jouw management team collega's welke eindeloze discussies in vergaderingen tot gevolg heeft en hinder oplevert bij het samenwerken aan belangrijke organisatiestukken. Hoe ga jij hiermee om?	
A.	Je gaat een 'off-the-record' persoonlijk gesprek aan het Human Resources over hoe nutteloos deze twee mensen zijn.	
B.	Bij de volgende vergadering vertel je hen beide dat je van ze verwacht dat ze constructiever samenwerken, en dat ze voorbeelden moeten geven van waar dit niet het geval was.	
C.	Je gaat met ieder apart een gesprek aan en vertelt hen hoeveel waarde je aan hen hecht. Je moedigt ze aan om energie te stoppen in de samenwerking voor het organisatiebelang.	
D.	Je vraagt Human Resources om samen met jou een ontwerp te maken om het conflict op te lossen en deze uit te voeren.	
E.	Je organiseert een tweedaagse management team workshop dag, gefaciliteerd door een ervaren organisatie consultant, om zo voor het team meer betekenis te geven aan organisatiedoelen en ze bewust te maken van collectieve grondregels.	
F.	Je vraagt je baas om formeel te zijn in het vaststellen van acties en het opvolgen van die acties tijdens management vergaderingen, zodat de twee individuen zorgvuldig kunnen worden gemanaged.	
4.	Je hebt zojuist gehoord dat je promotie hebt gekregen, je zal als Service Manager een team overnemen, waarover de senior manager zegt dat het een laag presterend team is. Hoe ga	

	jij hiermee om?	
A.	Je besteedt totaal geen aandacht aan de informatie met betrekking tot de prestaties, je bent van mening dat dingen uit zichzelf zullen verbeteren nu jij de leiding hebt.	
B.	Je onderzoekt de prestatie problemen en als ze valide lijken te zijn ga je een gesprek aan met de betreffende individuen of teams. Je benadert de directe problemen, geeft daarbij aan wat het probleem lijkt te zijn, wat de visie van jou en de senior manager op het geheel is en geeft ten slotte aan dat het van belang is dit op te lossen.	
C.	Je implementeert een rigoureuus prestatie management systeem gebaseerd op prestatie indicatoren en maandelijkse rapportages.	
D.	Je gaat een gesprek aan met iedere teamleider over hoe het er momenteel aan toe gaat. En je beeld jezelf in hoe deze dienst in de toekomst strategischer en effectiever kan worden gemanaged.	
E.	Je begint je eerste team meeting door te zeggen hoe blij je bent dat jij dit team leiding mag geven. Je praat energiek over de prestatieverbeteringen en zegt daarbij dat het je ontzettend goed zal doen als de problemen binnen de komende maanden waarin we zullen samenwerken, kunnen worden opgelost.	
F.	Je praat met de vorige Service Manager om erachter te komen welke behulpzaamheden en belemmeringen hij/zij zag voor goede prestaties.	
5.	Je baas is extreem veeleisend en een ontzettend kritisch persoon. Hoe ga je hiermee om?	
A.	Je zorgt ervoor dat jullie het eens zijn over de doelstellingen en toets deze ook, zodat er geen discussie kan ontstaan over je behaalde resultaten.	
B.	Je probeert zo positief mogelijk tegen hem te doen, als over hem te denken. Je probeert zijn manier van doen en laten in te schatten.	
C.	Je bewaart afstand en communiceert via goed doordachte e-mails.	
D.	Je confronteert hem met problemen waarvan je denkt dat hij het helemaal mis heeft en vertelt hem dat zijn benadering schadelijk is voor het werk van het team.	
E.	Je probeert erachter te komen hoe je met hem om moet gaan door met mensen te praten die jullie beiden kennen.	
F.	Je vermijdt hem.	

Score Self-assessment											Tabel 4.4	
Nr.	Geef per actie (A-F) en jouw score!											
	EC		VM		MC		TI		TA		NL	
1	C		D		E		F		B		A	
2	D		A		F		E		B		C	
3	B		C		E		F		D		A	
4	B		E		F		C		D		A	
5	D		B		E		A		C		F	
Totaal		
Vul hieronder de totaal scores in:												
Totaal EC Score	(Edgy Catalyser)											
Totaal VM Score	(Visionary Motivator)											
Totaal MC Score	(Measured Connector)											
Totaal TI Score	(Tenacious Implementer)											
Totaal TA Score	(Thoughtful Architect)											
Totaal NL* Score	(Non Leadership)											

4.4 Conclusie







In dit hoofdstuk is kort aan de orde gekomen wat er in dit onderzoek is onderzocht en hoe dit tot uitvoering is gebracht. Door middel van de hiervoor beschreven onderzoeksmethoden is de data van dit onderzoek verzameld. In hoofdstuk 5 (Resultaten & Analyse) zijn de resultaten gepresenteerd. Voor de volgende variabelen is data verzameld, waarvan de resultaten en de analyse in het hierop volgende hoofdstuk zijn gepresenteerd:

-  Veranderfase
-  Verandertraject
-  Organisatiecultuur
-  Momenteel aanwezige leiderschapsrollen, die bestaat uit de variabelen **LZI**, **LEXI**, **LWI** en **LSA**
-  Gewenste leiderschapsrollen vanuit werknemers, **LWG**

Hoofdstuk 5 Resultaten & Analyse

5.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn de operationalisaties van de theoretische begrippen aan de orde gekomen. Er is gepresenteerd wat er precies in het onderzoek centraal staat en hoe dit vervolgens is onderzocht. Bij de financiële afdeling en de afdeling communicatie is een enquête onder de werknemers uitgezet die bestaat uit een kleurenscaan om de organisatiecultuur te onderzoeken. Daarnaast zijn er een tiental stellingen geformuleerd in de enquête om het huidige en gewenste leiderschap binnen het verandertraject van het cluster Stadsontwikkeling te onderzoeken. Ook is er een enquête onder het management uitgezet die evenals de enquête voor de medewerkers een kleurenscaan bevat en een self-assessment waarmee duidelijk wordt welke leiderschapsrol bij een bepaalde kwartiermaker overheerst (huidig). Na het invullen van de enquête zijn door middel van een diepte-interview met de kwartiermakers de leiderschapsrollen (dit maal voorzien van toelichting) aan de kwartiermakers voorgelegd. Nu kunnen zij in een gesprek aangeven welke leider zij denken te zijn. Daarnaast zijn in de diepte-interviews vragen aan de kwartiermakers voorgelegd met betrekking tot de veranderfase en het verandertraject. Tot slot zijn twee externen, die zijn ingehuurd met oog op het verandertraject, geïnterviewd om zo een goed totaalbeeld te krijgen van de leiderschapsstijlen die momenteel aanwezig zijn binnen het cluster Stadsontwikkeling. De resultaten van zowel de 81 ingevulde enquêtes als de 7 diepte interviews zullen in dit hoofdstuk worden behandeld. De resultaten worden allereerst als zes losse onderdelen gepresenteerd:

-  Onderdeel A: omschrijven van de respondentengroep en de non-respons analyse.
-  Onderdeel B: vaststellen veranderfase n.a.v. de diepte interviews.
-  Onderdeel C: vaststellen van het verandertraject n.a.v. de diepte interviews.
-  Onderdeel D: vaststellen van de organisatiecultuur n.a.v. werknemers enquête.
-  Onderdeel E: vaststellen van de momenteel aanwezige leiderschapsrollen.
-  Onderdeel F: vaststellen van de gewenste leiderschapsrollen.

Vervolgens worden de hierboven beschreven resultaten geanalyseerd en zullen de losse onderdelen aan elkaar worden gekoppeld. De resultaten van onderdeel B, C en D zullen aan elkaar worden gekoppeld, waarna vanuit de theorie kan worden gesteld welke leiderschapsrollen voor het cluster Stadsontwikkeling het best lijken te passen. Deze leiderschapsrollen worden vervolgens naast onderdeel E gelegd. De voorgeschreven leiderschapsrollen die vanuit de theorie zijn vastgesteld (onderdeel B,C en D) worden zo vergeleken met onderdeel E, de leiderschapsrollen die in de praktijk te zien zijn. Vervolgens worden de voorgeschreven leiderschapsrollen (onderdeel B,C en D) en de aanwezige leiderschapsrollen (onderdeel E) vergeleken met onderdeel F, de gewenste leiderschapsrollen vanuit de werknemers en de kwartiermakers bezien. In hoofdstuk 6 (Conclusie)

worden naar aanleiding van de bovenstaande analyse de deelvragen en daarmee de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord.

5.2 Onderdeel A: omschrijven van de respondentengroep en de non-respons analyse

Voor dit onderzoek zijn zowel de werknemers als de kwartiermakers van de afdeling financiën en afdeling communicatie benaderd. Er zijn 5 kwartiermakers en twee externen geïnterviewd. Daarnaast zijn er 101 enquêtes verspreid onder de werknemers, waarvan er 81 ingevuld terug zijn gekomen. De respondentengroep kent de volgende eigenschappen:

Geslacht en Leeftijd			Tabel 5.1
Afdeling	Geslacht	Geslacht (aantal)	Gem. leeftijd
Communicatie	man	6,0	44,0
	vrouw	9,0	41,7
Communicatie Totaal		15,0	42,6
Fin 13	man	15,0	43,2
	vrouw	9,0	36,4
Fin 13 Totaal		24,0	40,7
Financieel	man	27,0	43,9
	vrouw	15,0	42,3
Financieel Totaal		42,0	43,3
Grand Total		81,0	42,4

Opleidingsniveau			Tabel 5.2
Opleiding	Opleiding (aantal)	Opleiding (procentueel)	
WO	16	19,75%	
HBO	48	59,25%	
MBO	17	21,0%	
Grand Total	81	100,0%	

In de eerste tabel hierboven is te zien dat de onderzochte groep 81 respondenten betreft, waarvan ongeveer 60 procent man en 40 procent vrouw is. De gemiddelde leeftijd van de respondentengroep is 42,4 jaar. En in de tweede tabel is te zien dat het opleidingsniveau HBO beter vertegenwoordigd is in het onderzoek dan MBO of WO. Voor het generaliseren van de onderzoeksresultaten zal dit geen rol spelen, in dit onderzoek is namelijk geen sprake van een steekproef. Het onderzoek richt zich op alle medewerkers van afdeling financiën en afdeling communicatie. De response rate van beide afdelingen tezamen betreft 80 procent, met als gevolg dat er aan de hand van de resultaten uitspraken kunnen worden gedaan voor deze twee afdelingen.

Aan de twintig respondenten die niet wilden meewerken aan het onderzoek is persoonlijk gevraagd wat de reden hiervan was. Daarnaast is bij de non-response analyse gekeken of de respondenten die ontbreken ervoor zorgen dat er een scheef beeld in de resultaten ontstaat. Bij de twintig respondenten die niet wilden deelnemen aan de enquête is geen sprake van een

oververtegenwoordigd opleidingsniveau, geslacht of leeftijd. De eigenschappen zoals in de bovenstaande tabellen opgenomen zullen niet drastisch veranderen op het moment dat deze twintig respondenten wel hadden deelgenomen aan de enquête. Voor het niet willen deelnemen aan de enquête zijn twee redenen meerdere malen aangehaald. Allereerst was er de zogenoemde ‘enquête moeheid’. Medewerkers hebben de afgelopen tijd veel enquêtes voorbij zien komen, hebben dikwijls deelgenomen, maar zien vervolgens niks terug van de resultaten en willen om die reden niet mee werken. Een andere reden die meerdere malen is aangehaald en tevens belangrijk is voor de onderzoeksresultaten is het niet hebben van een kwartiermaker. De respondenten hebben aangegeven niet mee te *kunnen* deelnemen aan de enquête, omdat zij niet weten wie hun kwartiermaker is. Daarop inspelend werd aangegeven wie de kwartiermaker is, met als reactie daarop dat de werknemer de kwartiermaker weinig tot niet gezien heeft om daar een oordeel over te kunnen vellen. Bij de 81 ingevulde enquêtes is ook meerdere malen door respondenten opgemerkt dat zij weinig contact hebben ondervonden met de kwartiermaker en het daarom moeilijk vonden hem of haar op de tien voorgelegde stellingen te beoordelen. Het niet deelnemen aan een enquête om die reden en opmerkingen van deze soort bij de deelnemende respondenten zijn al een resultaat op zich. Een kwartiermaker is aanjager van een verandertraject, wat betekent dat hij of zij bekend zou moeten zijn bij zijn medewerkers. De non-response analyse samen met enkele opmerkingen van deelnemende respondenten zeggen iets over de communicatie over het verandertraject vanuit de kwartiermakers.

5.3 Onderdeel B: vaststellen veranderfase n.a.v. de diepte interviews

In de vijf diepte interviews zijn de drie fasen van verandering aan de kwartiermakers voorgelegd. Daarnaast zijn de drie fasen van verandering ook aan de twee geïnterviewde externen voorgelegd. In de onderstaande tabel is kort te zien wat de verschillende kwartiermakers hebben gezegd met betrekking tot de drie fasen van verandering.

Veranderfase			Tabel 5.3
	Fase (RSO-vorming)	Toelichting	‘sense of urgency’, ‘felt need’, leiderschap van de ‘aflevering’ ?
Afdeling Financiën			
KM 1	Unfreezing	Op dit moment is er enkel bekend wat er globaal voor organisatieplaatje gaat uitkomen: het concern is van sturen, het cluster van demand en de RSO van de uitvoering. Wat voor organisatie de RSO wordt, hoe de RSO gaat sturen en wat voor gedrag zij verwachten van medewerkers is nog niet aan de orde. Dit wordt in oktober pas concreet, dus vooralsnog beweegt er niks.	Vanaf moment één zijn alle formele stappen vergezeld door medewerkersbijeenkomsten. Ervaring leert echter dat werknemers pas geïnteresseerd raken als ze weten, wat betekent de verandering voor mij (Maslov). Elke keer weer wordt geconstateerd, ook al communiceer je de verandering, het landt niet.
KM 2	Scheidslijn Unfreezing & Moving	Formeel zitten we in moving en als je kijkt naar het grote plaatje gaat een klein gedeelte zelfs al naar refreezing, de managementlagen van de RSO worden nu namelijk geworven. Toch moet een groot deel van de organisatie nog ontdooit	Mensen zien de ‘sense of urgency’ wel, iedereen ziet namelijk de bezuinigingsopgave die er ligt en weet als gevolg daarvan dat het anders moet. Maar het organisatiemodel van een RSO als middel om dat te doen wordt niet intrinsiek omarmt. Er is

		worden. Iedereen weet en doorziet dat er echt veel gaat veranderen, maar oud gedrag is nog niet verlaten. Wat deels maar goed is ook, want de winkel moet ook tijdens de verbouwing open blijven.	wel gecommuniceerd, maar de boodschap is niet geland. Dit komt mede door het lange voortraject, continu uitstellen van deadlines met als gevolg 'murw' geslagen werknemers.
KM 3	Moving & Unfreezing bij enkele individuen	Door onder andere de maandelijkse bijeenkomsten en nieuwsbrieven bereik je een hele groep, maar vaak nog niet je doel. Werknemers weten dat het slecht gaat met de economie en dat er daarom 20% bezuinigd zal moeten worden op de bedrijfsvoering. De boodschap is uitgedragen, in die zin is er dus sprake van de fase moving. Deze boodschap is alleen nog niet bij iedereen geland en het oude gedrag is nog niet verlaten. Dus enkele individuen zitten nog in de fase freezing.	De RSO wordt van boven over de mensen heen gegooid, het draait om snelheid en efficiëntie en niet om mensgerichtheid en kwaliteit. Als kwartiermaker moet je de verbindende brug vormen tussen ontzettend geel van boven en de mensen op de werkvloer die rood behandeld willen worden. Mensen zien de 'sense of urgency' en willen wel veranderen, staan zelfs in de startblokken, maar weten niet waar ze heen moeten. Het cluster is bij de RSO-vorming niet leidend, daarom mist regie en totaaloverzicht.
KM 4	Scheidslijn Unfreezing & Moving	Een scheidslijn, omdat de feitelijke effectivering van oud naar nieuw gedrag pas binnen nu en een half jaar zal gaan plaatsvinden. Het nieuwe gedrag kan nog niet worden omarmt, omdat de move nog niet heeft plaatsgevonden. Nieuwe rollen, nieuwe werkwijzen waaruit nieuw geaccepteerd gedrag voortvloeit zijn nog niet bekend. Gemeente Rotterdam wilt teveel in een te hoog tempo veranderen, het is een chaos. Er is wel beweging, alleen is situatie B steeds weer anders.	Er wordt geprobeerd onder andere door afdelingsoverleggen om een 'sense of urgency' te creëren. Het probleem is dat het cluster de regie niet in handen heeft, deadlines worden gesteld, niet gehaald, dan komt er een echte planning, enz. Medewerkers zitten nu al twee jaar in die stand en verliezen hun betrokkenheid, want het verandert toch telkens weer. Het wordt dus wel gecommuniceerd, maar het landt niet bij werknemers.
Afdeling Communicatie			
KM 5	Scheidslijn Moving & Refreezing	De stafafdelingen communicatie van OBR en dS+V zijn in 2011 geïntegreerd. De nieuwe manier van werken die is geïntroduceerd bij de samenvoeging (in thema's en portefeuilles) is vervolgens concernbreed geadopteerd. De RSO-vorming zit in de fase moving, maar de werknemers van de afdeling communicatie zijn al deels aan het refreezen. Ze werken namelijk al 'as if' en de 20% bezuiniging op de taakstelling is al gerealiseerd voor de communicatiesector gemeentebreed. De werknemers zitten daarom klaar voor de overgang naar de RSO.	De RSO-vorming is de medewerkers, maar ook de kwartiermakers overkomen. De 'sense of urgency' heb ik geprobeerd te creëren door heel duidelijk te communiceren dat de overgang naar de RSO echt zal plaatsvinden. Communicatie zit er klaar voor, verzet zich er ook niet tegen doordat zij al 'as if' werken. Er zal voor communicatie niet veel veranderen met de overgang, mensen zien juist nieuwe kansen, omdat ze straks ook dingen voor andere clusters kunnen doen. Maar is de 'sense of urgency' er nog steeds? De enorme vertraging begint de geloofwaardigheid van de RSO aan te tasten.
Externen			
EX 1	Scheidslijn Unfreezing & Moving	Het is ontdooid in die zin, dat het duidelijk is dat er een situatie B zal komen. Alleen verandert situatie B nog altijd en is het voor het individu nog steeds niet duidelijk wat die verandering voor hem/haar gaat betekenen. Lastig voor de kwartiermakers, want de clusters hebben de regie op het proces niet in handen. Er zijn daarnaast allerlei vaste medewerkers aangesteld om dit verandertraject te	Er is in het geheel geen 'sense of urgency' gecreëerd, ook niet door de kwartiermakers. De nut en noodzaak is voor niemand duidelijk. In die zin, ze weten dat de achterliggende reden bezuinigen is, maar ze denken dat de overgang naar de RSO verhoudingsgewijs meer geld zal kosten. Dit gevoel kan voortkomen uit een aversie tegen veranderen of gewoonweg het niet kunnen

		faciliteren, maar binnen gemeente Rotterdam heeft niet eerder zo'n grootschalig verandertraject plaatsgevonden. Mag je dan van kwartiermakers verwachten dat zij de kennis en kunde in huis hebben om dit te doen? Zo ja, dan verwacht je in ieder geval dat ze ondersteuning en begeleiding krijgen, maar dat is niet het geval.	inleven in de nieuwe situatie, omdat er weinig bekendheid mee is. De communicatie over de RSO is heel beperkt geweest. Er zijn wel informatiebijeenkomsten geweest, maar daarmee landt het niet bij werknemers. Het blijft een ver van je bed-show voor de medewerkers.
EX 2	Scheidslijn Unfreezing & Moving	Situatie B is nog steeds niet duidelijk. De aanpak van de reorganisatie gaat gepaard met zoveel onduidelijkheden, er zijn geen duidelijke doelen neergezet, overal staan vraagtekens waar uitroeptekens horen te staan. Unfreezing in de zin dat het bekend is bij iedereen dat er gaat veranderen, maar voor de rest steekt iedereen zijn kop in het zand en is situatie B nog niet duidelijk. En als cluster heb je de regie uiteraard niet in handen, maar er wordt ook niet achteraan gegaan.	Het traject is slecht vanuit de RSO neergezet, onvoldoende duidelijk aan de voorkant. Wel een deadline, maar geen tussendoelen. Gemeente Rotterdam kent geen sterke regie op zulk soort processen, waar niemand zich vervolgens sterk voor maakt. Dus het waait alle kanten op en iedereen zit in een afwachterende positie. Er zit geen daadkracht achter en daardoor ontbreekt de 'sense of urgency'. Medewerkers worden misschien wel geïnformeerd, maar ze zitten nu al twee jaar in onzekerheid en hebben nu een houding van het zal wel, dit is de zoveelste en er zal wel weer niks van komen.

Conclusie Veranderfase

Kwartiermakers afdeling financiën: Op het gebied van de veranderfase zijn tussen de verschillende kwartiermakers veel overeenkomsten te zien. Allereerst zie je dat de kwartiermakers van de afdeling financiën (1-4) allemaal van mening zijn dat de overgang naar de RSO zich op de scheidslijn bevindt tussen unfreezing en moving. Het is bij de werknemers bekend dat er veranderd gaat worden en situatie A dus zal moeten worden verlaten, maar situatie B is nog altijd aan verandering onderhevig. Dit heeft tot gevolg dat werknemers op dezelfde voet door blijven gaan en nog vast blijven houden aan situatie A, wat volgens de kwartiermakers ergens ook maar goed is ook: *“want de winkel moet tijdens de verbouwing gewoon open blijven”*.

Als wordt gekeken naar de scheidslijn tussen unfreezing en moving is het vooral van belang dat kwartiermakers bij hun werknemers een 'sense of urgency' creëren. De kwartiermakers FIN zijn allen van mening dat de boodschap wel is gecommuniceerd, maar nog niet is geland bij het personeel. Hier liggen een aantal redenen ten grondslag, allereerst komt dit doordat het cluster de regie op het veranderproces (RSO) niet in handen heeft waardoor je het totaaloverzicht mist en het soms lastig is om dit wel juist over te brengen bij je medewerkers. De RSO-vorming is in die zin iets wat zowel de medewerkers als kwartiermakers overkomt. Als kwartiermaker ben je de verbindende brug tussen geel boven je en werknemers die rood willen worden behandeld onder je. Daarnaast kent de RSO-vorming een te lang voortraject, werknemers hebben eerst in een intern verandertraject gezeten zonder resultaat, dit traject werd namelijk ingehaald door de RSO-vorming. Vanwege het feit dat mensen niet in twee plaatsingstrajecten tegelijkertijd mogen zitten werd de interne reorganisatie stop gezet. Dit was er van uitgaande dat de overgang naar de RSO 1 juni 2012 zou plaatsvinden. Deze

deadline is niet gehaald en is nu zelfs uitgesteld tot mei 2013 op zijn vroegst. Medewerkers zitten nu al twee jaar in die stand en verliezen hun betrokkenheid, situatie B verandert toch steeds weer. Medewerkers raken 'murw' geslagen, omdat het traject al ontzettend lang bezig is en er niet de progressie wordt geboekt die zij verwachten. De meeste medewerkers begrijpen de noodzaak om te bezuinigen, sommigen willen dan ook veranderen en staan zelfs in de startblokken. Ze kunnen vervolgens echter nergens heen en blijven daarom steken op de scheidslijn unfreezing en moving.

Externen afdeling financiën: De externen zijn het er over eens dat de communicatie over de RSO-vorming beperkt is. Er wordt door middel van informatiebijeenkomsten wel het een en ander verteld, maar daarmee landt het nog niet bij medewerkers. Er staan op het moment overal vraagtekens, het einddoel is nog steeds aan verandering onderhevig, er zijn geen tussendoelen geformuleerd, enzovoorts. Het cluster heeft de regie op het veranderproces niet in handen en kan daardoor ook vaak geen duidelijkheid verschaffen met betrekking tot die zaken. Medewerkers zijn 'murw' geslagen, zitten al te lang in deze stand en krijgen een lijdzame houding. Tot slot heeft gemeente Rotterdam niet eerder te maken gehad met een grootschalig verandertraject als deze en heeft daarom geen sterke regie op zulk soort processen, mag je dan überhaupt wel verwachten dat kwartiermakers kennis en kunde in huis hebben om zo'n traject te faciliteren?

Kwartiermaker afdeling communicatie: Afdeling communicatie kent een ander plaatje dan afdeling financiën. In tegenstelling tot afdeling financiën zijn de stafafdelingen van communicatie wel geïntegreerd. Dit heeft tot gevolg gehad dat ze nieuwe werkwijzen moesten introduceren die, omdat de afdeling communicatie voorliep op het gebied van clustervorming, concernbreed zijn geadopteerd. Afdeling communicatie werkt dus al 'as if' en met een overgang naar de RSO verandert er daarom niet veel. Medewerkers zitten er dan ook klaar voor (refreezing). Daarnaast is in de communicatiesector gemeentebreed al aan de bezuinigingstaakstelling voldaan. De spanning voor communicatie is er vanaf, het wordt eerder gezien als een uitdaging. Het integreren van de stafafdelingen heeft er bij de afdeling communicatie voor gezorgd dat zij soepel overgaan naar de RSO. KM 5 erkent wel de traagheid van het veranderproces en de invloed daarvan op de gemoedstoestand van werknemers ('murw' geslagen) is ook bij zijn werknemers te zien en de 'sense of urgency' vermindert daardoor.

Overeenkomsten KM 1-5 en EX1-2: Medewerkers zijn 'murw' geslagen door het trage, stroperige veranderproces, onduidelijkheden in de tussenstappen en gebrek aan regie op het geheel. De 'sense of urgency' wordt geprobeerd te creëren, maar het komt niet over op medewerkers. En wat er al wel gecreëerd is ebt langzaam weg door wederom de traagheid van het proces, onduidelijkheden, enzovoorts.

5.4 Onderdeel C: vaststellen van het verandertraject n.a.v. de diepte interviews

In de vijf diepte interviews zijn de populaire verandertrajecten binnen de publieke sector aan de kwartiermakers voorgelegd. In de onderstaande tabel is kort te zien wat de verschillende kwartiermakers hebben gezegd met betrekking tot de drie fasen van verandering.

Verandertraject		Tabel 5.4
	Driver of change & Traject	Toelichting
Afdeling Financiën		
KM 1	* Complex whole-organizational * Cultural * Partners & Stakeholder	Primair zijn het de economische ontwikkelingen en de noodzaak om daarop in te spelen. De volgende stap is hoe doe je dat, als het met de organisatie die er nu staat niet gaat lukken? Gemeente Rotterdam doet dat door complex whole-organizational change, cultural change, maar ook leadership when working with partners and stakeholders. Die hebben het namelijk ook economisch slecht en gaan iets anders van je verwachten.
KM 2	* Complex whole-organizational * Cultural * Partners & Stakeholders * Five-year strategy	De grootste 'driver of change' is bezuinigen. Gemeente Rotterdam pakt dit aan door op teveel borden tegelijkertijd te schaken. Het is van alles, we willen anders werken, een andere cultuur, anders omgaan met partners en stakeholders, standaardiseren, efficiënter worden, enzovoorts. Maar het meest herken ik de complex whole-organizational change, in een korte tijd van een versplinterd concern met heel veel opdrachtgever-nemer relaties naar een concern bestaande uit vijf clusters die nauw met elkaar samen werken en een centrale staf die werkt voor het concern. Hier zit ook achter dat we een andere overheid willen zijn, kleiner en faciliterend.
KM 3	* Complex whole-organizational	Gemeente Rotterdam verandert haar structuur, cultuur, systemen (A1), werkprocessen, enzovoorts. Ja, en dat is teveel. De grootste 'driver of change' is nu geld, gemeente Rotterdam moet bezuinigen en probeert dat op teveel vlakken tegelijkertijd te doen.
KM 4	* Complex whole-organizational * Cultural * Five-year strategy	In de middelste zit alles, het zijn de economische ontwikkelingen die het voor gemeente Rotterdam noodzakelijk maken om te bezuinigen. Trajecten die worden opgestart om dit te kunnen doen zijn verandering in systemen, structuur, cultuur, enzovoorts. Een ding is zeker, het tempo waarin deze grootscheepse operatie plaatsvindt is te hoog en heeft chaos tot gevolg.
Afdeling Communicatie		
KM 5	* Partners & Stakeholders	We gaan als gemeente van het dienstenmodel af, dus de grenzen tussen disciplines vervagen. Dat is de interne realiteit, de externe realiteit en urgentie zit hem in de andere rol die de gemeente moet aannemen t.o.v. zijn partners. Meer faciliterend en dienstbaar naar de markt toe, want daar komen de investeringen vandaan. Dit kan niet één op één doorvertaald worden naar de afdeling communicatie, maar in het grote geheel zie ik hier de belangrijkste aanleiding. En deze RSO- en clustervorming wordt politiek neergezet als een bezuinigingsoperatie, wat ik een gezocht argument vind. Bij een dienstenmodel kan je ook bezuinigen.

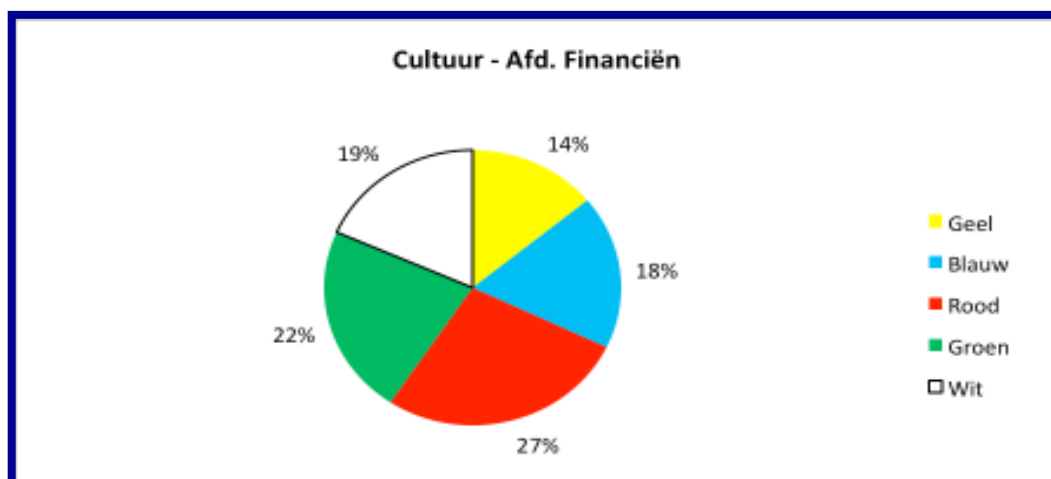
Conclusie Verandertraject

De grootste 'driver of change' is geld, gemeente Rotterdam wil een kleinere overheid worden die faciliteert en zal daarom moeten bezuinigen. Het traject wat door alle kwartiermakers FIN wordt genoemd is de complex-whole organizational change, volgens de kwartiermakers zit daar alles in. Het betreft namelijk economische ontwikkelingen in de omgeving die ervoor hebben gezorgd dat er in korte tijd van een versplinterd concern met veel opdrachtgever-nemer relaties over is gegaan naar een concern bestaande uit vijf clusters die nauw met elkaar samenwerken en een centrale staf die werkt voor het concern. Alleen KM 5 kijkt hier vanaf door leadership when working with partners and

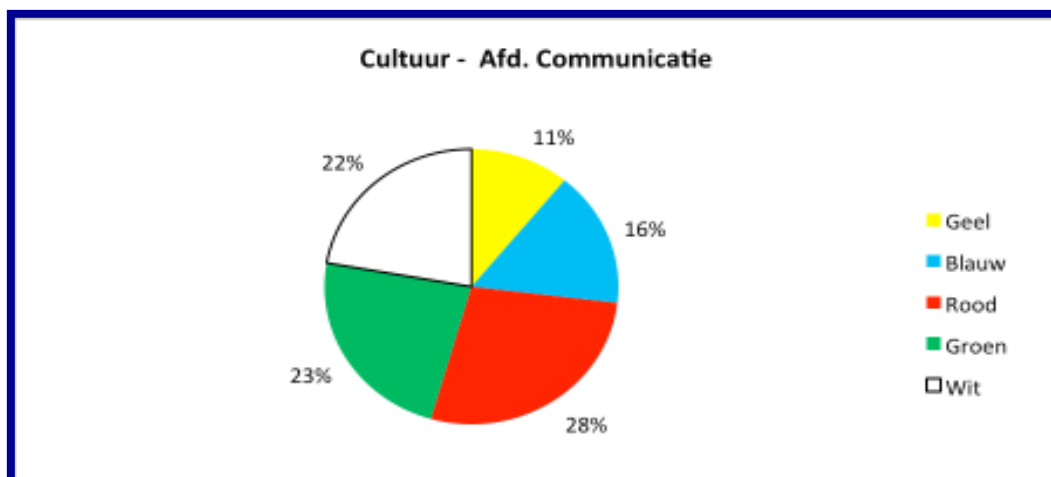
stakeholders te noemen als verandertraject, omdat de overheid zich anders moet opstellen naar partners. Het interne argument voor dit alles is volgens KM 5 bezuinigen, maar wordt naar buiten toe gebracht als meer efficiënt en dienstbaar zijn en daarom bezuinigen. De kwartiermakers zijn het er allemaal over eens dat de gemeente teveel wil veranderen in een te hoog tempo met chaos als gevolg.

5.5 Onderdeel D: vaststellen van de organisatiecultuur n.a.v. werknemers enquête

In zowel de enquête voor medewerkers als de enquête voor de kwartiermakers is in de vorm van een kleurenscaan vastgesteld met wat voor soort organisatiecultuur afdeling financiën en afdeling communicatie te maken heeft. De kleurenscaan heeft als doel de visie van een respondent op veranderen in kaart te brengen. De respondent moest dertig keer één van de twee uitspraken kiezen die het best bij zijn visie op veranderen past. In de kleurenscaan kunnen respondenten hun overtuigingen kwijt: wat zij denken dat goed werkt, wat een gewenste en realistische benadering van veranderen is. Er bestaan zoals beschreven in hoofdstuk 3 (Organisatieverandering en leiderschap) vijf kleuren van verandering. Het is bij een kleurenscaan met dertig keer een keuze uit twee uitspraken, waarbij iedere uitspraak voor een kleur staat, niet mogelijk om enkel op één kleur te scoren. Iedere respondent zal een mix van kleuren krijgen, maar wat je wel vaak ziet is dat er één kleur overheerst. Doordat er altijd een mix van kleuren ontstaat bij het invullen van de kleurenscaan is er in dit onderzoek voor gekozen om op twee manieren naar de kleurentest te kijken. Allereerst is gekeken naar de totaalscore per kleur voor beide afdelingen. In de onderstaande twee figuren is te zien hoe de kleuren binnen beide afdelingen verdeeld zijn:



Figuur 5.1 Cultuur afdeling Financiën



Figuur 5.2 Cultuur afdeling Communicatie

Beide figuren zijn op totaalniveau, dit wil zeggen dat de score per respondent, per kleur bij elkaar is opgeteld. Iedere kleur kan tussen 0 en 12 punten scoren en al scoort een respondent maar 2 punten op bijvoorbeeld rood, dan wordt dit wel meegenomen in de telling. Elke score voor elke kleur telt mee, vandaar een verdeling op basis van totalen. Daarnaast heeft iedere respondent een label gekregen met de kleur die in zijn of haar denken overheerst, in tabel 5.5 is te zien welke kleuren voornamelijk overheersen in het denken van respondenten. Het komt hierbij voor dat er twee kleuren exact dezelfde scores hebben. In de onderstaande tabel zijn de categorieën die hierdoor zijn ontstaan te zien en is te zien welke kleuren het meest overheersen in het denken van de respondenten.

Score per kleur			Tabel 5.5
Afdeling	Cultuur overheersend	Cultuur overheersend (aantal medewerkers)	Cultuur overheersend (procentueel)
Communicatie	Blauw	1	6,7%
	Geel	1	6,7%
	Groen	5	33,3%
	Rood	5	33,3%
	Rood / Groen	1	6,7%
	Rood / Wit	2	13,3%
	Communicatie Totaal		15
Financiën	Blauw	5	7,6%
	Geel	1	1,5%
	Groen	11	16,7%
	Rood	34	51,5%
	Rood / Blauw	5	7,6%
	Rood / Groen	6	9,1%
	Rood / Wit	1	1,5%
	Wit	3	4,5%
Financiën Totaal		66	81,5%
Grand Total		81	100,0%

Conclusie Organisatiecultuur:

Bij beide afdelingen komt op totaalniveau de kleur rood het meest voor, gevolgd door groen. De medewerkers houden van een mensgerichte aanpak bij verandering, willen mee worden genomen, willen worden geprikkeld en gestimuleerd. Medewerkers willen vanuit de groene kleur zich ontwikkelen, leren, willen feedbackmomenten en kunnen experimenteren met nieuwe dingen. De kleur geel, die in het teken staat van macht, consensus en politiek komt het minst voor in het denken van medewerkers over verandering. Ook op individueel niveau geldt dat de kleur rood voor de afdeling financiën met 51,5% het meest voorkomt in het denken van mensen. Bij de afdeling communicatie is sprake van een organisatiecultuur die overwegend rood-groen is, met beide een score van 33,3%. Daarnaast zijn een aantal mixen van kleuren te zien en direct valt daarbij op dat in iedere mix wederom de kleur rood verwerkt zit. Het roodrukdenken overheerst zowel op de afdeling communicatie (samen met groen) als op de afdeling financiën. Dit waar je bij een afdeling financiën toch vaak een blauwe kleur verwacht, financials houden van orde, controle, monitoring en beheersmatig werken met een stappenplan van A naar B. Toch komt hier naar voren dat de behoefte van deze financials minder bij het systeemdenken ligt en veel meer bij het mensgericht denken. Dit is waarschijnlijk een gevolg van de onzekerheid waar deze financials zich al lange tijd in bevinden. Het veranderproces rondom de RSO is ontzettend traag, stroperig, deadlines worden continu verzet, overall staan vraagtekens en dat zijn alle financials 'zat'. Je merkt op de afdeling dat de gemoedstoestand van medewerkers is veranderd en precies dit is terug te zien in de kleurenscaan, de medewerkers willen zich weer mens voelen en geen nummer.

5.6 Onderdeel E: vaststellen van de momenteel aanwezige leiderschapsrollen

Via vier wegen is onderzocht welke leiderschapsrollen er momenteel aanwezig zijn binnen de financiële afdeling en afdeling communicatie van het cluster Stadsontwikkeling. Allereerst zijn er in de werknemers enquête tien stellingen aan de respondenten voorgelegd, waarbij zij hun kwartiermaker moeten 'waarderen' op hun leiderschapskwaliteiten. In dit onderzoek worden vijf leiderschapsrollen onderscheiden en iedere rol is verwerkt in twee stellingen. De variabele die door het enquêteren van deze tien stellingen ontstaat is **LWI** (Leiderschap werknemers inzicht). Daarnaast hebben de vijf kwartiermakers een self-assessment gedaan, door deze self-assessment wordt duidelijk welke leiderschapsrol in het handelen van de betreffende kwartiermaker overheerst. De variabele die door de self-assessment ontstaat is **LSA** (Leiderschap self-assessment). Ten derde zijn de vijf leiderschapsrollen in de vijf diepte interviews met de kwartiermakers uitvoerig behandeld, hierbij geven de kwartiermakers aan welke rol in hun handelen de boventoon voert. De variabele die hiermee ontstaat is **LZI** (Leiderschap zelf inzicht). Tot slot zijn twee externen, die ingehuurd zijn om het veranderproces binnen de financiële afdeling te faciliteren, geïnterviewd. Ook zij hebben aangegeven welke leiderschapsrollen zij momenteel zien terug komen. De externen zijn ingehuurd voor de financiële afdeling en hebben daarom ook alleen daarover en over het cluster als geheel uitspraken gedaan, maar dus niet over de afdeling communicatie. De variabele **LEXI** (Leiderschap extern inzicht) is

door het verwerken van de interviews met externen ontstaan. In de onderstaande tabel is te zien hoe de variabele **LWI** op de vijf leiderschapsrollen scoort:

Leiderschap werknemers inzicht (LWI)				Tabel 5.6
Afdeling	Rol	Rol meest van toepassing (aantal)	Rol meest van toepassing (procentueel)	
Communicatie	MC	4	4,9%	
	TA	5	6,2%	
	TI	2	2,5%	
	VM	4	4,9%	
Communicatie Total		15	18,5%	
Financieel	EC	12	14,8%	
	MC	10	12,3%	
	NL	13	16,0%	
	TA	12	14,8%	
	TI	12	14,8%	
	VM	7	8,6%	
Financieel Total		66	81,5%	
Grand Total		81	100,0%	

Aan de hand van de uitkomsten van de self-assessment die de vijf kwartiermakers hebben gedaan wordt duidelijk welke leiderschapsstijl het meest van toepassing is op de kwartiermaker. In de onderstaande tabel is voor de variabele **LSA** te zien hoe iedere kwartiermaker op de vijf leiderschapsrollen scoort.

Leiderschap self-assessment (LSA)							Tabel 5.7
	EC	TI	VM	TA	MC	NL	LSA overheersend
Kwartiermaker 1	25	21	17	16	21	5	EC
Kwartiermaker 2	20	18	23	17	17	10	VM
Kwartiermaker 3	18	22	20	13	23	9	MC
Kwartiermaker 4	19	23	20	17	18	8	TI
Kwartiermaker 5	17	11	23	23	14	17	VM/TA
Totaal Financieel (1-4)	82	84	80	63	79	32	TI
%	19,5%	20,0%	19,0%	15,0%	18,8%	7,6%	
Totaal Communicatie (5)	17	11	23	23	14	17	VM/TA
%	16,2%	10,5%	21,9%	21,9%	13,3%	16,2%	

Aan de hand van de bovenstaande resultaten kan dus iets gezegd worden over de leiderschapsrollen die de werknemers bij hun kwartiermakers zien en de leiderschapsrollen die uit de self-assessment van de kwartiermakers naar voren komen. Een extra check om de momenteel aanwezige leiderschapsrollen vast te kunnen stellen zijn de diepte-interviews met de vijf kwartiermakers en de twee externen. Zowel de kwartiermakers als de externen zijn de volgende vijf vragen voorgelegd met betrekking tot leiderschap:

- 🚧 Wat voor soort leider bent u?
- 🚧 Welke vijf rollen vind u het moeilijkst om eigen te maken?
- 🚧 Welke van de vijf rollen is het meest aantrekkelijk als rolmodel?
- 🚧 Door welke van de vijf rollen zou u niet graag worden geleid?
- 🚧 Welke stijlen komen het meest voor binnen het cluster Stadsontwikkeling?

In de onderstaande tabel zijn de verantwoordingen van deze vragen gepaard met een korte toelichting te zien, er is te zien hoe de variabelen **LZI** en **LEXI** scoren. De eerste vraag zal in dit onderdeel gebruikt worden om de momenteel aanwezige leiderschapsrollen binnen de financiële afdeling en afdeling communicatie vast te stellen.

Leiderschapsrollen extern inzicht (LEXI)			Tabel 5.8
	Leiderschap	Toelichting	Best Passend
EX 1	TI en EC zie je het meest.	Er wordt heel hard neergezet wanneer je wat moet doen en het is heel duidelijk waar de bal ligt. Ik denk dat de kwartiermakers uit een rode omgeving komen, maar vooral gedwongen worden meer als TI-EC te opereren. VM en MC is aan het vervagen en ik denk dat de gemoedstoestand van mensen daarom verandert, mensen voelen zich minder gesteund, worden onder druk gezet, enz. Om van MC-VM naar EC-TI te gaan is VM nodig.	Bij de RSO straks, strak op EC en daarna ook TI.
EX 2	Het ontbreekt aan kleur en richting. Als ik moet kiezen, dan rood, maar VM ontbreekt.	Mensen leven hier bij de waan van de dag en er is gebrek aan een bepaalde kleur, kwartiermakers nemen veelal de rol van een kameleon aan, steeds een andere kleur en een andere boodschap. Directie wordt gedwongen geel blauw te zijn, omdat je veel rood om je heen ziet. Maar die houden te weinig rekening met het moeten meekrijgen van je mensen. Iedereen wordt in een bepaalde rol gedrukt. Als je vanuit de directie slecht bediend wordt vanuit FIN, dan ga je nog duidelijker maken wat je wilt TI en nog meer op macht zitten EC. Er wordt te weinig visie neergelegd van waar we heen willen en de weg ernaartoe wordt te weinig ondersteund. De kwartiermakers hebben ook niet de tijd om zich in te leven in de nieuwe situatie en om duidelijk te maken wat de RSO nou precies voor ons gaat betekenen. Er is een rode kleur, maar rood leiderschap (VM) ontbreekt. Er wordt als SO over je besloten en iedereen neemt die houding ook aan, lijdzaamheid. Het is teveel afwachtend, passief, te reactief, te weinig communicatie, veelheid aan doelen, enz.	Een verandering van heel autonoom naar centraal is heel lastig te managen, maar zorg dat er een gezamenlijk doel is, een richting, een kleur.

Leiderschapsrollen kwartiermakers zelf inzicht (LZI)

Tabel 5.9

Leiderschapsrol	Moeilijkst eigen te maken?	Rolmodel?	Niet worden geleid?	Meest voorkomende stijlen?
Afdeling Financiën				
KM 1	<p>VM, dat probeer ik in ieder geval te zijn ter compensatie van de ontzettend gele omgeving. Ik wil bezig zijn met waar gaan we heen en hoe krijg ik mijn mensen zover om daar te komen. Maar in deze omgeving ontkom je niet aan EC. Aan MC of TA kan iemand zich onttrekken, TI deels, EC niet.</p>	<p>VM, maar TI vind ik ook leuk.</p>	<p>Door MC en door EC kan ik geleid worden tot op zekere hoogte.</p>	<p>EC komt het meest voor, ook binnen de directie en daarna TI.</p>
KM 2	<p>TI/VM, ik heb iets van blauw in me, maar niet alleen blauw. Wat ik me afvraag is of dat dichter bij TA of VM ligt. Ik denk dat TI en VM de boventoon voeren en dan TA,MC en EC.</p>	<p>Als het een zichtbare leider moet zijn die je organisatie meetrekt, dan VM. Heb je het over een projectmanager en uitvoering dan is TI nodig. Ik denk dat een MC ook heel effectief kan zijn</p>	<p>Door EC, ik heb niet zoveel met het hele macht spel.</p>	<p>De directie is een combinatie van EC en TI. En FIN is vaak TI en daar is deze afdeling geen uitzondering op.</p>
KM 3	<p>TI/EC, iedere financial heeft TI in zich. Daarnaast heb ik veel van EC, ik weet heel goed hoe ik in gele omgevingen als deze moet acteren. Heb op EC in de Lsa niet zo hoog gescoord, omdat EC niet bezig is met neem ik mijn mensen mee. Ik ben mij bewust dat dit wel zo zou moeten, vandaar dat ik daar hoger op VM scoor, maar ben meer EC. Ik ben mij aan het ontwikkelen als MC, de juiste mensen verbinden.</p>	<p>Als je een effectieve EC hebt, dan zijn dit hele interessante rollmodellen. Maar de MC is ook heel interessant, maar je moet twee keer kijken voordat je die persoon herkent en ziet hoe belangrijk hij/zij is.</p>	<p>Door TI, omdat ik proactief en professioneel ben. Als ik voor je wil lopen, dan doe ik dat. Ik hoef niet te worden aangestuurd en gecontroleerd.</p>	<p>De directie is EC en verder zie je veel blauw.</p>
KM 4	<p>TI, dit heeft te maken met het vakgebied waar ik in zit. Als je gewend bent om vanuit de inhoud zo te werken, dan pak je elke opgave zo aan.</p>	<p>Blauw heb je nodig denk ik, TI.</p>	<p>Ik heb zelf mijn zaken goed op orde, dus dan wil je niet iemand die daar continu bovenop zit, dus TI. En EC, macht, vind ik maar niks.</p>	<p>Bij de directie zit heel veel EC en er is ook veel TI te zien.</p>
Afdeling Communicatie				
KM 5	<p>TA, binnen de kaders van de RSO heb ik de energie gezocht in de inhoudelijke kansen die daar liggen. En heb samen met de mensen geprobeerd die inhoudelijke manier van werken uit te kristalliseren, zodat mensen daar onderdeel van werden en daaraan gingen bijdragen.</p>	<p>TA, ik ben zelf ook het meest geïnspireerd door mensen die vanuit inhoudelijke visie leiding geven.</p>	<p>EC, daar krijg ik een enorme jeuk van. Maar TI vind ik nog erger, systeemdenken vind ik het meest dodelijke water bestaat.</p>	<p>Je ziet ze allemaal, maar ik denk dat TI het meest dominant is en daar moeten we vanaf. En de directie EC.</p>

Conclusie momenteel aanwezige leiderschapsrollen

Om iets te kunnen zeggen over de momenteel aanwezige leiderschapsrollen moeten de volgende vier variabelen naast elkaar worden gelegd: LWI, LSA, LZI en LEXI.

LWI (Leiderschap werknemers inzicht): hierbij valt op dat het redelijk gelijk verdeeld is, er is geen rol die duidelijk de boventoon voert volgens werknemers. De rol **visionary motivator (VM)** komt bij de financiële afdeling wel het minst voor. En dit terwijl de cultuur, zoals hiervoor is beschreven overwegend rood is op de financiële afdeling. Daarnaast is te zien dat NL (non leadership) vrij hoog scoort bij LWI. NL is als label aan die enquêtes gekoppeld die bij de open vraag, welke leiderschapsrol is het meest van toepassing op jouw kwartiermaker, te kennen hebben gegeven dat zij nauwelijks tot geen contact hebben ondervonden met hun kwartiermaker. Of in sommige gevallen zelfs niet eens wisten wie hun kwartiermaker precies is. Bij de afdeling communicatie scoort de **thoughtful architect (TA)** het hoogst, maar niet overtuigend ten opzichten van de andere rollen. Wel is duidelijk te zien dat de **tenacious implementer (TI)** het laagst scoort en dat er volgens de medewerkers geen sprake is van de **edgy catalyser (EC)** in het handelen van hun kwartiermaker.

LSA (Leiderschap self-assessment): hier valt op dat er bij de kwartiermakers van de afdeling financiën verschillende leiderschapsrollen in hun handelen overheersen. Dit komt overeen met wat in enkele diepte-interviews naar voren is gekomen, namelijk het MT-financiën dat in leiderschap complementair aan elkaar is. Bij de kwartiermaker communicatie komt hier een dubbelrol uit. Er heerst onder de kwartiermakers dus diversiteit qua rollen op basis van LSA. Op totaal niveau komt bij de kwartiermakers financiën de **tenacious implementer (TI)** het meest voor, maar dit is niet erg overtuigend ten opzichte van de verdeling van de andere rollen. Op basis van LSA kan je concluderen dat het gelijk opgaat en er niet een bepaalde leiderschapsrol overheerst. Wat verder nog opvalt is dat de rol non-leadership bij de financiële afdeling laag scoort en bij communicatie hoog. Maar ook bij de kwartiermaker communicatie overheerst het niet. Het zegt enkel dat de kwartiermaker communicatie soms ook kiest voor een meer afwachtende houding, dit komt in de interviews ook terug, daar geeft hij aan zijn werknemers binnen de portefeuilles heel vrij te laten. Verder is te zien dat de kwartiermaker communicatie het hoogst scoort op de **thoughtful architect (TA)** en de **visionary motivator (VM)**, wat wordt bevestigd door de scores op de variabele LWI.

LZI (Leiderschap zelf inzicht): de kwartiermakers financiën concluderen dat financials en financiële diensten altijd veel van de **tenacious implementer (TI)** in zich hebben en dat zij daar zelf geen uitzondering op zijn. Daarnaast komt **visionary motivator (VM)** en de **edgy catalyser (EC)** voor, de **thoughtful architect (TA)** en de **measured connector (MC)** ontbreken. De kwartiermakers vinden de **edgy catalyser (EC)** vaak moeilijk eigen te maken, daarnaast hebben zij ook moeite met de **thoughtful architect (TA)** en de **measured connector (MC)**. De **tenacious implementer (TI)** en de **visionary motivator (VM)** worden hierbij niet genoemd en dat klopt ook, want dit zijn de leiderschapsrollen die

bij de kwartiermakers FIN zelf de boventoon voeren. Bij de meest voorkomende rollen binnen het cluster Stadsontwikkeling worden door alle kwartiermakers De **tenacious implementer (TI)** en de **edgy catalyser (EC)** genoemd. Tegelijkertijd worden deze beide rollen veel genoemd bij de vraag door wat voor leiderschapsrol je niet graag geleid wordt, hier komt dus een spanningsveld naar voren. Ook kwartiermaker communicatie sluit zich hierbij aan, die geeft zelfs te weten het systeemdenken van de **tenacious implementer (TI)** het meest 'dodelijke' te vinden wat er is voor een organisatie. De kwartiermaker communicatie geeft aan dat de **thoughtful architect (TA)** in zijn handelen overheerst en hij geeft ook aan dit als rolmodel te zien. De **thoughtful architect (TA)** scoort ook het hoogst bij LWI, maar wederom is het verschil minimaal met de **visionary motivator (VM)** en de **measured connector (MC)**.

LEXI (Leiderschap extern inzicht): EX 1 zegt dat de **tenacious implementer (TI)** en de **edgy catalyser (EC)** het meest voorkomen. Bij LWI en LSA is de conclusie dat er verdeeldheid is en dat er niet één specifieke rol de boventoon voert. EX 2 bevestigt deze verdeeldheid, door te zeggen dat het ontbreekt aan leiderschap en kleur. Hij ziet dat de kwartiermakers zich vaak opstellen als een kameleon door elke keer een andere kleur aan te nemen en een andere boodschap uit te dragen. Dit sluit aan bij de grote verdeeldheid qua rollen bij LSA en LWI, er springt geen leiderschapsrol uit. EX 2 sluit echter niet aan bij LWI doordat hij stelt dat je veel van de **visionary motivator (VM)** terug ziet, dit terwijl rood bij LWI het laagst scoort.

Wat kan er o.b.v. LWI, LSA, LZI en LEXI over de leiderschapsrol momenteel aanwezig gezegd worden? Om het momenteel aanwezige leiderschapsgedrag binnen de financiële afdeling en de afdeling communicatie vast te kunnen stellen moeten de vier hiervoor onderzochte variabelen naast elkaar worden gelegd. De uitkomsten van LWI, LSA, LZI en LEXI zijn hierboven beschreven en al snel valt op dat het beeld dat wordt geschetst niet heel eenduidig is. Toch zijn er wel enkele overeenkomsten te vinden. Zo zie je bij LWI en LSA voor de *financiële afdeling* dat er niet een bepaalde leiderschapsrol is die in het handelen van de kwartiermakers overheerst. Bij LSA scoort de tenacious implementer bijvoorbeeld het hoogst, maar in verhouding tot andere rollen is het verschil minimaal. Wanneer je alleen op basis van LWI en LSA een conclusie zou moeten trekken kan gesteld worden dat het ontbreekt aan één bepaalde leiderschapsrol. Het ontbreken aan één leiderschapsrol kan weer twee kanten op, namelijk de kwartiermakers maken gebruik van verschillende rollen tegelijkertijd óf wat LWI met haar Non Leadership (NL) bevestigt, de kwartiermakers laten géén leiderschap zien. Dit laatste wordt bij de variabele LEXI door EX 2 bevestigt, kwartiermakers nemen de rol van een kameleon aan, met vaak wisselende kleuren en boodschappen.

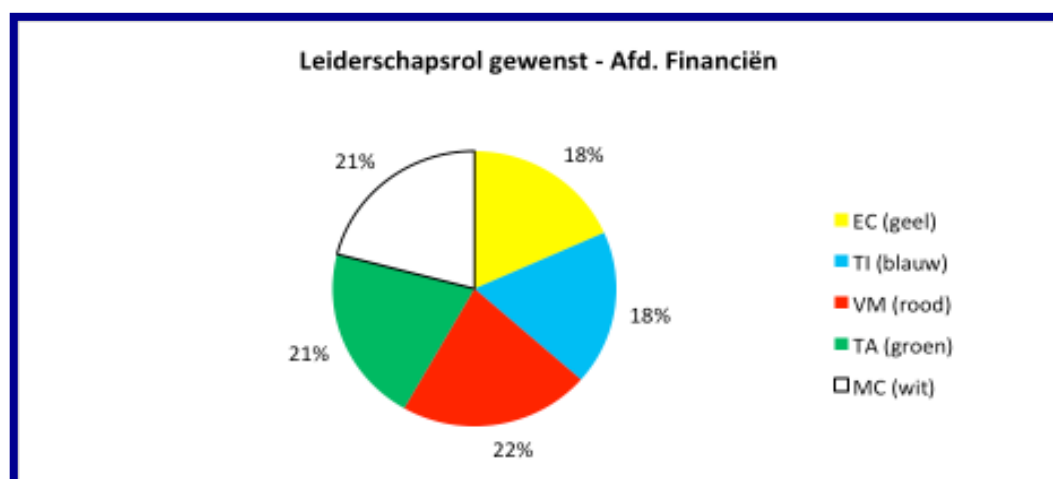
In de 7 diepte-interviews zijn ook overeenkomsten te vinden over de leiderschapsrollen die binnen het cluster SO en met name binnen de financiële afdeling momenteel aanwezig zijn. Zo is iedereen het eens dat de rollen **tenacious implementer (TI)** en de **edgy catalyser (EC)** het meest voor komen

binnen de organisatie. Voornamelijk binnen de directie zijn deze twee leiderschapsrollen prominent aanwezig. Daarnaast geven de kwartiermakers financiën in LZI aan allen iets van de **tenacious implementer (TI)** in zich te hebben, omdat ze financials zijn. Verder is er sprake van de **edgy catalyser (EC)**, maar proberen de kwartiermakers in de gele omgeving ook de **visionary motivator (VM)** effectief toe te passen. Voor de financiële afdeling kan worden gezegd dat er volgens de werknemers niet één bepaalde leiderschapsrol kan worden aangewezen, het ontbreekt volgens veel respondenten zelfs aan leiderschap. Vooral ontbreekt het aan **VM**, terwijl er sprake is van een rode omgeving (cultuur). Wat vanuit de kwartiermakers zelf naar voren komt en lichtelijk door de werknemers wordt bevestigd is dat vooral sprake is van **TI** en **EC**.

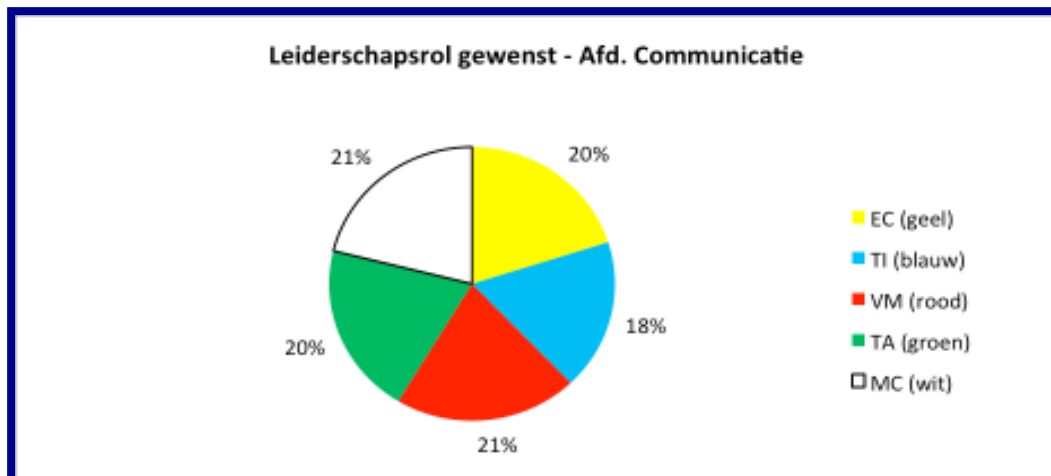
Voor de *afdeling communicatie* is de conclusie over de aanwezige leiderschapsrollen iets makkelijker te trekken. Op basis van de scores op de verschillende variabelen kan gezegd worden dat de kwartiermaker voornamelijk de rol van **TA** aanneemt, op de voet gevolgd door **VM**, maar vooral kan gezegd worden dat er nauwelijks tot géén sprake is van **TI** en **EC**.

5.7 Onderdeel F: vaststellen van de gewenste leiderschapsrollen

Bij de tien stellingen, met daarin de vijf leiderschapsrollen verwerkt, moesten werknemers niet alleen hun huidige kwartiermakers waarderen op hun leiderschapskwaliteiten, maar zij moesten ook aangeven wat zij als werknemers wensen te zien in een kwartiermaker die een veranderproces zoals de overgang naar de RSO faciliteert, de variabele die hiermee is ontstaan is LWG (Leiderschapsrol Werknemers Gewenst). In de onderstaande figuren is voor zowel de afdeling financiën als de afdeling communicatie te zien wat de verdeling van gewenste leiderschapsrollen is.



Figuur 5.3 Leiderschapsrol gewenst afdeling financiën



Figuur 5.4 leiderschapsrol gewenst afdeling communicatie

Conclusie leiderschapsrollen gewenst:

De figuren hierboven zijn net als de telling van de kleuren op totaalniveau. Een leiderschapsrol kan een score aannemen tussen 2 en 12 en iedere score is in de telling meegenomen. Iedere leiderschapsrol kan effectief worden toegepast in bepaalde situaties. De stellingen waren voor iedere rol daarom ook positief geformuleerd en dat is ook enigszins terug te zien in de resultaten, werknemers zien toch graag een mix aan leiderschapsrollen terug. Als vanuit het conceptueel model wordt gekeken naar de kleurenscaan van de afdeling financiën en de verdeling leiderschapsrollen gewenst dan is te zien dat de twee overeenkomen. Rood & VM hebben in beide het grootste aandeel en blauw & TI en Geel & EC het kleinste aandeel, deze verschillen zijn echter relatief gezien minimaal. Daarnaast wordt bij het formuleren van een best passende leiderschapsrol niet alleen naar de organisatiecultuur en de gewenste leiderschapsrol gekeken, maar ook naar de veranderfase en het verandertraject. Wat wel duidelijk naar voren komt zowel in de kleurenscaan, als in LWI en LWG, dat de gemoedstoestand van de werknemers door onzekere stand waar zij al ruim twee jaar in zitten is veranderd. De kwartiermakers van financiën hebben niet met een financiële afdeling te maken die overwegend blauw is, iets wat bij financials bijna altijd met zekerheid kan worden gezegd. De financials verplaatsen zich van een beheersmatige aanpak naar een mensgerichte aanpak. Dit heeft onder andere te maken met de traagheid van het proces van de RSO-vorming, het steeds uitstellen van deadlines, de bezuinigingstaakstelling als achterliggende reden en het dus gezien worden als nummertje in plaats van werknemer die zich hard inzet voor de organisatie.

5.8 Analyse onderdeel B, C en D

De uitkomsten uit de interviews en enquêtes uit onderdeel B, C en D vormen met elkaar de basis om vanuit de theorie een best passende leiderschapsrol aan te kunnen wijzen voor de afdeling financiën en de afdeling communicatie van het cluster Stadsontwikkeling. In onderdeel B, C en D zijn de drie factoren beschreven die van invloed zijn op leiderschap. In het conceptueel model die is voortgekomen uit verschillende theoretische perspectieven is te zien dat de fasen van verandering, het verandertraject en de organisatiecultuur van invloed zijn op een passende leiderschapsrol.

Hieronder zullen nogmaals kort de conclusies van de verschillende analyses aan de orde komen, waarna zal worden vastgesteld welke leiderschapsrol volgens het conceptueel model het best past bij de twee afdelingen.

- ✚ Conclusie veranderfase **financiën**: scheidslijn unfreezing en moving. En veranderfase **communicatie**: scheidslijn tussen moving en refreezing.

De leiderschapsrollen die het best bij de fase unfreezing passen zijn de **edgy catalyser (EC)** en de **thoughtful architect (TA)**, de stabiele situatie moet worden doorbroken en er moet een 'sense of urgency' gecreëerd worden om tegen zo min mogelijk weerstand aan te lopen van werknemers. De edgy catalyser creëert een 'sense of urgency' door mensen een gevoel van 'discomfort' te geven bij de status quo. In het geval gemeente Rotterdam is dit het concern geweest die de noodzaak van bezuinigen aan haar werknemers heeft overgebracht en de RSO-vorming in het leven heeft geroepen als middel om dit te doen. De stabiele situatie is bij afdeling financiën echter nog niet doorbroken, omdat situatie B en de weg er naar toe ondertussen al twee jaar op zich laat wachten. Als de stafafdelingen van afdeling financiën waren geïntegreerd had deze stabiele situatie misschien wel doorbroken kunnen worden, omdat de werknemers dan hadden kunnen gaan werken 'as if'. Bij de afdeling communicatie zijn de afdelingen geïntegreerd en werken zij 'as if'. Om dit te kunnen doen heeft de kwartiermaker communicatie de rol van de thoughtful architect aangenomen. Deze rol past het best bij de fase unfreezing, omdat de thoughtful architect nieuwe ideeën en manieren om die uit te voeren van zijn werknemers stimuleert. Mensen laten leren, nieuwe vermogens eigen maken om zo een blik vooruit te creëren en de stabiele situatie te ontdooien. Bij afdeling communicatie is de stabiele situatie ontdooid. Bij afdeling financiën is de 'sense of urgency' wel gecreëerd, maar nog niet geland en is de stabiele situatie daarom ook nog niet doorbroken. Terwijl de werknemers en de verandering al wel deels in de fase moving zitten. Ze weten allemaal dat er een overgang naar de RSO zal komen, maar de 'sense of urgency' ebt langzaam weg door de traagheid van het proces.

De leiderschapsrollen die bij de fase moving het best kunnen worden toegepast zijn de **measured connector (MC)** en de **visionary motivator (VM)**, de focus moet bij deze fase liggen op het individu die actief betrokken moet worden bij de invulling van de verandering. Op die manier zullen werknemers zich gaan verplaatsen van situatie A (oud gedrag) naar situatie B (nieuw geaccepteerd gedrag). De measured connector zorgt ervoor dat de juiste mensen bij elkaar komen, vervolgens worden ze vrij gelaten en kunnen ze dus zelf invulling geven aan de verandering. De visionary motivator is ontzettend belangrijk in deze fase, omdat de leider met deze rol de mensen continu bewust maakt van reden van verandering. Door de verandering te 'verkopen' wordt een 'felt need' gecreëerd en zullen de werknemers zich verplaatsen van situatie A naar B. Werknemers van de financiële afdeling zouden graag betrokken willen worden, maar ze weten niet op welk platform zij dit kunnen doen. Dit heeft alles te maken met het feit dat de regie op dit grootschalige verandertraject niet bij de clusters ligt. Voor de kwartiermakers is het daarom des te meer van belang dat hij/zij zelf en de medewerkers goed aangesloten blijft bij het geheel, maar dit is zeker niet makkelijk, wanneer ook voor jezelf dit

totaaloverzicht dikwijls mist. Voor de financiële afdeling is de rol van de visionary motivator vooral van belang, omdat de 'sense of urgency' bij de werknemers langzaam weg ebt door de traagheid van het veranderproces is het aan de kwartiermaker om zijn/haar mensen continu bewust maakt van reden van verandering. De edgy catalyser die belangrijk is in de fase unfreezing heeft haar kracht verloren, de geloofwaardigheid van de hele beweging naar de RSO is door de traagheid aangetast en dus is het aan de kwartiermakers om dit door middel van de visionary motivator op te pakken.

Voor het concern is het van belang dat zij de rol van **tenacious implementer (TI)** de aan moet nemen. De clusters hebben de regie niet in handen en alleen het concern kan op dit moment 'leiderschap van de aflevering' tonen. Zo zitten de medewerkers bij afdeling communicatie al in de startblokken en kan de kwartiermaker communicatie ervoor zorgen dat dit zo blijft door zich op te stellen als een mix van de **thoughtful architect (TA)**, de **measured connector (MC)** en de **visionary motivator (VM)**. Bij de afdeling financiën zal ook een mix van deze drie rollen moeten ontstaan, maar is het vooral van belang dat de 'sense of urgency' weer terug keert bij de medewerkers en zij straks soepel over zullen gaan naar de RSO, ondanks het niet integreren van de stafafdelingen. De rol die de kwartiermakers hiervoor overwegend aan zullen moeten nemen is die van de **visionary motivator (VM)**. En het is aan het concern om ervoor te zorgen dat de RSO-vorming haar planning realistisch maakt om zo te voorkomen dat de geloofwaardigheid van de hele beweging wordt aangetast. De rol die daarbij past is de tenacious implementer die zich richt op het formuleren van realistische deadlines en de monitoring van het veranderproces.

🚧 Conclusie verandertraject **financiën**: complex whole-organizational change. En verandertraject **communicatie**: leadership when working with partners and stakeholder.

Bij een complex whole-organizational change is de primaire rol die een kwartiermaker moet aannemen die van de **visionary motivator (VM)**. De secundaire rollen die hierbij van belang zijn, zijn die van de **thoughtful architect (TA)**, de **measured connector (MC)**. Daarnaast hebben alle kwartiermakers aangegeven dat de grootste 'driver of change' bezuinigen is, de overheid moet kleiner en moet zich meer faciliterend opstellen. De werknemers zijn zich er ook van bewust dat de RSO-vorming een middel is om die bezuinigen te realiseren. Bij de afdeling financiën is door natuurlijk verloop al bijna volledig aan de 20% bezuinigen op de taakstelling voldaan, maar straks komen ze in een grote bak terecht en ondervinden ze hier geen voordeel van. Terwijl er op dit moment bij SO wel nog steeds hetzelfde werk ligt. En hoe laat je mensen harder voor je lopen en soepel overgaan naar de RSO wanneer ze het idee hebben dat als ze harder gaan lopen het een sprint is naar hun vertrek. Hier komt wederom de **visionary motivator (VM)** kijken, met een mensgerichte aanpak en het creëren van urgentie onder de mensen om wel harder te lopen en de RSO te zien als een plek met nieuwe uitdagingen en kansen. Bij leadership when working with partners and stakeholders is de primaire rol die een kwartiermaker moet aannemen die van de **measured connector (MC)**. De secundaire rollen die hierbij van belang zijn, zijn die van de **thoughtful architect (TA)** en de **visionary motivator (VM)**.

- ✚ Conclusie organisatiecultuur **financiën**: in zowel figuur 5.1 als tabel 5.5 is te zien dat de afdeling financiën momenteel overwegend een rode kleur organisatiecultuur kent. En organisatiecultuur **communicatie**: in zowel figuur 5.1 als tabel 5.5 is te zien dat de afdeling communicatie momenteel overwegend een rode organisatiecultuur kent, op de voet gevolgd door groen.

Wanneer de organisatiecultuur overwegend een rode kleur aanneemt dan is de best passende leiderschapsrol de **visionary motivator (VM)**, door haar overeenkomsten met overtuigingen van rooddrukdenkers. De overeenkomst tussen de visionary motivator en het rooddrukdenken is de sterke focus op het motiveren, inspireren en prikkelen van mensen met behulp van HRM-instrumenten. Het gaat bij beide om het verbeteren van onderlinge relaties en de wijze waarop mensen met elkaar interacteren. Bij zowel rooddrukdenken als de rol van de visionary motivator staat het ‘verkopen’ van de verandering centraal. Een verandering vindt pas plaats als mensen hun gedrag aanpassen, er moet dus een ‘felt need’ gecreëerd worden. Mensen betrekken om vervolgens samen te verschuiven naar een betere toekomst: Let’s all move towards a brighter future. Wanneer de organisatiecultuur overwegend een groene kleur aanneemt dan is de best passende leiderschapsrol de **thoughtful architect (TA)**, door haar overeenkomsten met overtuigingen van rooddrukdenkers. De overeenkomst tussen de thoughtful architect en het groendrukdenken is de sterke focus op ontwerpen. Bij zowel groendrukdenken als de rol van de thoughtful architect gaat het om het mensen stimuleren, bewust maken van nieuwe ideeën en manieren om die uit te voeren. Innovatieve processen en organisationele ontwerpen komen immers voort uit mensen die in staat zijn om goed doordachte en werkbare strategieën te ontwikkelen. Het is dus van belang gezamenlijke leersituaties te creëren, veranderen en leren zijn namelijk conceptueel sterk aan elkaar gekoppeld. Als mensen leren zullen zij in staat zijn om strategieën te ontwikkelen. Leiders proberen hier bij ‘the big picture’ te schetsen.

Conclusie best passende leiderschapsrol vanuit theoretisch perspectief

Zoals het conceptueel model verondersteld zijn de veranderfase, het verandertraject en de organisatiecultuur van invloed op leiderschap. Om te kunnen zeggen welke leiderschapsrol het best kan worden toegepast binnen de financiële afdeling en de afdeling communicatie is hierboven invulling gegeven aan de drie invloedsfactoren. Wanneer naar deze drie factoren wordt gekeken kan voor de afdeling **financiën** gesteld worden dat de **visionary motivator (VM)**, gevolgd door de **measured connector (MC)** en de **thoughtful architect (TA)** het best kunnen worden toegepast om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie te faciliteren. Voor de afdeling **communicatie** is dat de **thoughtful architect (TA)**, gevolgd door de **visionary motivator (VM)** en de **measured connector (MC)**. Het verschil met de financiële afdeling zit hem in het integreren van de stafafdelingen communicatie, bij communicatie werken zij daardoor al ‘as if’ en de unfreezing fase heeft daarmee al plaatsgevonden. Dit in combinatie met de verschillende culturen van beide afdelingen maakt dat de leiderschapsrollen in een andere rangorde moeten worden toegepast. Naast leiderschapsrollen die

voor de stafafdelingen van belang zijn zal het concern die leidend is binnen dit grootschalige verandertraject ook bepaalde leiderschapsrollen moeten aannemen. Voor het **concern** is het vooral van belang dat zij zich opstelt als een **tenacious implementer (TI)**, leiderschap van de aflevering is momenteel zeer gewenst. Voornaamste is dat de tenacious implementer vervolgens wel realistische deadlines stelt om ervoor te zorgen dat haar medewerkers betrokken blijven bij het verandertraject en bereid zijn mee te denken en mee te veranderen.

5.9 Analyse onderdeel B,C en D in vergelijking tot E

Nu duidelijk is welke rol vanuit de theorie het best lijkt te passen bij de financiële afdeling en de afdeling communicatie is het belangrijk om te onderzoeken waar zich knelpunten bevinden met de praktijk. In onderdeel E van de analyse is vastgesteld welke leiderschapsrollen momenteel aanwezig zijn bij de verschillende afdelingen. Dit is geanalyseerd aan de hand van de vier variabelen **LWI** (leiderschap werknemers inzicht), **LSA** (leiderschap self-assessment), **LZI** (leiderschap zelf inzicht) en **LEXI** (leiderschap extern inzicht). Binnen de gehele organisatie komen de rollen **tenacious implementer (TI)** en de **edgy catalyser (EC)** het meest voor. Binnen de financiële afdeling zien de medewerkers een gebrek aan leiderschap en daarbij ontbreekt volgens hen voornamelijk de **visionary motivator (VM)**. Dit terwijl een aantal kwartiermakers zelf de **visionary motivator (VM)** in de gele omgeving waarin zij zich bevinden wel effectief probeert toe te passen. Binnen financiën is dus voornamelijk sprake van **TI** en **EC**. Binnen communicatie is voornamelijk sprake van de **thoughtful architect (TA)**, op de voet gevolgd door **VM** en van **TI** en **EC** is nauwelijks tot géén sprake.

Wanneer je de best passende leiderschapsrol vanuit theoretisch perspectief vergelijkt met de praktijk zie je voor de afdeling financiën dat dit frictie oplevert bij de **visionary motivator (VM)**, die ontbreekt in de leiderschapsrollen die momenteel aanwezig zijn, maar is voor de medewerkers van de afdeling financiën op dit moment vanuit de theorie een goed passende rol. Bij een financiële afdeling zou je normaal een blauwe organisatiecultuur verwachten; financials hebben over het algemeen een voorkeur voor beheersmatig werken. Met het stopzetten van het interne verandertraject (integreren staf) en de overgang naar de RSO die in het vizier ligt is de gemoedstoestand van medewerkers veranderd. Medewerkers willen weer even voelen dat ze er toe doen en niet als nummer behandeld worden. De plannen die alsmaar worden gemaakt, deadlines die niet worden gehaald is iedereen zat. De situatie waarin deze medewerkers de kleurenscaan hebben ingevuld heeft hoogstwaarschijnlijk voor andere uitkomsten gezorgd dan dat je bij een financiële afdeling zou verwachten, andere behoeften komen op dit moment bij medewerkers naar boven. Vandaar de voorkeur van medewerkers voor een mensgerichte aanpak door hun kwartiermakers. Wel moeten medewerkers betrokken blijven bij de overgang naar de RSO en de rol van de **tenacious implementer (TI)** mag hierbij niet worden onderschat. Voor de kwartiermakers is dit in het geval van de RSO-vorming echter een moeilijke rol om eigen te maken; wanneer je als cluster de regie op het veranderproces niet in handen hebt wordt het moeilijk om de 'aflevering' van het traject te managen. Hier is eerder een rol voor het concern

weggelegd. Bij de afdeling communicatie zie je dat wat de theorie voorschrijft redelijk overeen komt met wat er in de praktijk te zien is. Dit klopt ook met de opmerkingen bij enquêtes van medewerkers en het diepte-interview met de kwartiermaker, waaruit blijkt dat de medewerkers van de afdeling communicatie al klaar zitten voor de overgang naar de RSO. De moeilijkste tijd voor deze afdeling is het integreren van de stafafdelingen geweest, waar ze van twee totaal verschillende culturen en werkwijzen naar één cultuur en één werkwijze moesten verplaatsen. Nu de afdeling deze moeilijke slag heeft gemaakt en werkt 'as if', is de overgang naar de RSO relatief gemakkelijk.

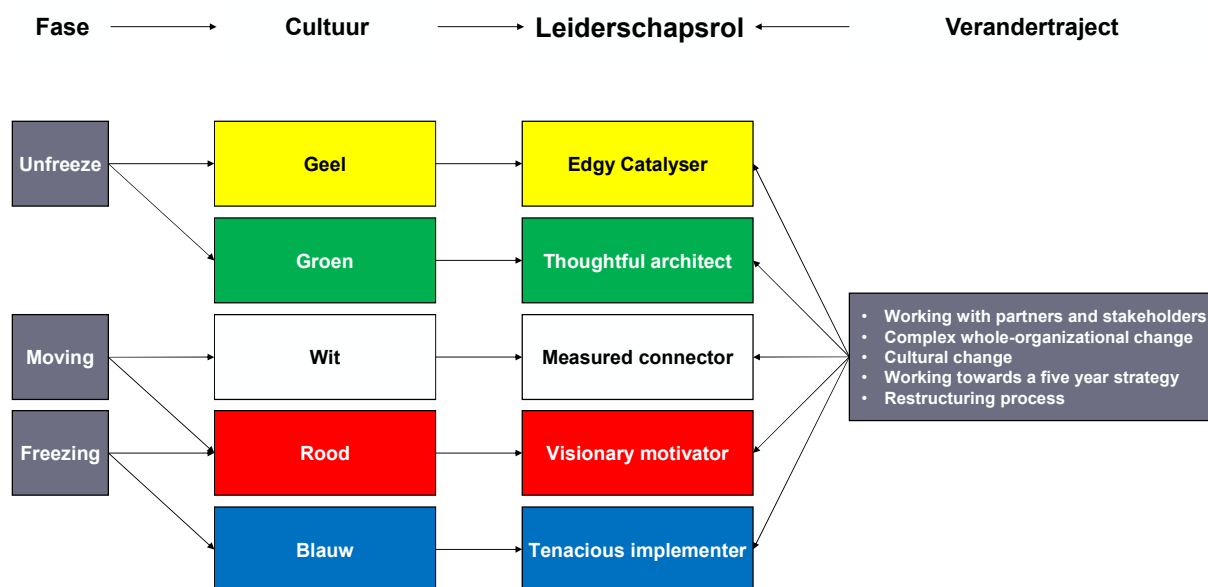
5.10 Analyse onderdeel B tot en met E in vergelijking tot F

Tot slot hebben de werknemers ook nog aan moeten geven bij de tien stellingen, met daarin de vijf leiderschapsrollen verwerkt, wat zij als werknemers wensen te zien in een kwartiermaker die een veranderproces, zoals de overgang naar de RSO faciliteert. In figuur 5.3 en figuur 5.4 is te zien dat er niet één leiderschapsrol specifiek kan worden aangewezen die de medewerkers wensen te zien bij een kwartiermaker; bij beide afdelingen is te zien dat de medewerkers een mix aan leiderschapsrollen wensen te zien. Binnen die mix zijn de rollen **visionary motivator (VM)**, gevolgd door de **measured connector (MC)** en de **thoughtful architect (TA)** net iets prominenter aanwezig dan de **tenacious implementer (TI)** en de **edgy catalyser (EC)**, echter is het verschil tussen de rollen minimaal. Wat wel opvalt is dat het verschil tussen de momenteel aanwezige rollen en gewenste leiderschapsrollen het grootst is voor de **visionary motivator (VM)**. De kwartiermakers zullen de rollen van de **tenacious implementer (TI)** en de **edgy catalyser (EC)** wat meer los moeten laten en meer een rode kleur aan moeten nemen. De mix aan rollen die in de figuren is terug te zien kan allereerst worden verklaard, als we van het conceptueel model uitgaan, door de mix aan kleuren (organisatiecultuur) die in beide afdelingen te zien is. Daarnaast valt de mix aan leiderschapsrollen te verklaren door de positieve formulering van een bepaalde rol in alle stellingen, de respondent vindt op deze manier al snel dat de kwartiermaker alle leiderschapskwaliteiten die in de stellingen zijn verwerkt zou moeten beheersen. Iedere leiderschapsrol kan effectief worden toegepast en medewerkers zien graag een mix van verschillende rollen terug komen.

5.11 Invulling conceptueel model

Het conceptueel model veronderstelt dat er drie elementen van invloed zijn op de keuze van een leiderschapsrol. Deze elementen zijn de fase waarin een verandering zich bevindt, het soort verandertraject en de organisatiecultuur. Met name voor de organisatiecultuur is in het conceptueel model bijna één op één een koppeling gemaakt met de leiderschapsrol. Iemand die uit de kleurenscaan overwegend als roddrukdenker komt zou volgens dit conceptueel model een voorkeur moeten hebben voor een visionary motivator als leidinggevende. Dit verband kan op basis van deze respondenten groep niet getoetst worden op significantie, omdat er bij de kleurenscaan vaak sprake is van een mix van kleuren aanwezig bij de respondent. Bij onderdeel D is te zien dat wanneer er enkel wordt gekeken naar de overheersende kleur, de categorieën zich uitbreiden van vijf naar acht.

Hierdoor worden de verschillende cultuur categorieën relatief klein(er) wat de mogelijkheid tot generaliseren, door middel van het toetsen van een verband op een respondenten groep van voldoende omvang, doet afnemen. Er is daarom niet gekeken naar significantie van de veronderstelde verbanden (bivariate analyse), maar wel naar beschrijvende statistiek (univariate analyse) om vast te stellen of er een verband lijkt te zijn binnen de financiële afdeling en de afdeling communicatie van het cluster SO. Er zal dus worden gekeken hoe het conceptueel model in het geval van Stadsontwikkeling invulling krijgt.



Figuur 3.7 Conceptueel model

Door de fase, het traject en de cultuur in te vullen in het bovenstaande conceptueel model komt een leiderschapsrol naar voren die voor de betreffende afdeling het best kan worden toegepast. Voor de afdeling **financiën** kan gesteld worden dat de **visionary motivator (VM)**, gevolgd door de **measured connector (MC)** en de **thoughtful architect (TA)** het best kunnen worden toegepast om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie te faciliteren. Voor de afdeling **communicatie** is dat de **thoughtful architect (TA)**, gevolgd door de **visionary motivator (VM)** en de **measured connector (MC)**. In paragraaf 5.10 zijn de theorie, praktijk en wensen van de werknemers naast elkaar gelegd en is gekeken waar sprake is van frictie. Te zien is dat het voornaamste frictiegebied voor de financiële afdeling het ontbreken van de visionary motivator als leiderschapsrol is. Om het conceptueel model verder invulling te geven is gekeken naar de koppeling die bijna één op één gemaakt kan worden, namelijk de organisatiecultuur en de leiderschapsrol.

Hoewel de kleurenscaan van Caluwé wetenschappelijk alom omarmt wordt, is deze achteraf naar mijn mening beperkt als uitgangspunt voor onderzoeken naar verbanden met deze organisatiecultuur. Om te kunnen testen of in dit geval de organisatiecultuur van invloed is op leiderschap, is het van belang dat er zo min mogelijk mixen van kleuren ontstaan binnen een afdeling. De kleurenscaan zoals is

ontwikkeld door Caluwé werkt deze mix van kleuren in de hand. Het is bij een kleurenscaan met dertig keer een keuze uit twee uitspraken, waarbij iedere uitspraak voor een kleur staat, namelijk niet mogelijk om enkel op één kleur te scoren. Wanneer een respondent uit dertig keer vijf uitspraken zou moeten kiezen dan zal er waarschijnlijk alsnog een mix van kleuren uitkomen, maar is de kans is dan groter dat een respondent overwegend één kleur kent. Met deze kleurenscaan wordt een respondent die bijvoorbeeld overwegend een rooddrukdenker is toch gedwongen om tussen uitspraken te kiezen waar misschien überhaupt zijn voorkeur niet bij zit. Het kan namelijk voorkomen dat een respondent zich in beide uitspraken niet kan vinden, maar toch moet kiezen en dan ook punten scoort op een kleur waar niet zijn voorkeur ligt. Om na het testen van de kleur van een afdeling, deze kleur ook te kunnen toetsen op significantie met andere variabelen, is de kleurenscaan van Caluwé naar mijn mening te beperkt. In dit onderzoek is er onder andere daarom voor gekozen om naar het totaalniveau te kijken, zoals in paragraaf 5.5 is toegelicht. Er is wel naar beschrijvende statistiek (univariate analyse) gekeken om vast te stellen of er een verband lijkt te zijn tussen leiderschap en de organisatiecultuur binnen de financiële afdeling en de afdeling communicatie van het cluster SO:



Figuur 5.1 Cultuur financiën

Figuur 5.3 Leiderschapsrol gewenst financiën

Op de bovenstaande figuren is op totaalniveau te zien dat de verdeling bij cultuur en de gewenste leiderschapsrol van werknemers redelijk overeen komt. De verschillen tussen de verschillende kleuren en rollen zijn minimaal, maar toch is te zien dat waar bij cultuur het **rooddrukdenken** overheerst dit bij de leiderschapsrollen gewenst de **visionary motivator (VM)** is. Hoewel niet één op één gezegd kan worden of een rooddrukdenker de voorkeur heeft voor een visionary motivator als leidinggevende, kan wel worden gezegd dat deze uitspraak op totaalniveau kan worden beaamd. Dit is meteen een ingang om verder onderzoek in ieder geval aan te bevelen. Om te onderzoeken of het verband tussen de vijf kleuren van Caluwé en de vijf sleutelrollen van Cameron en Green significant is zal de kleurenscaan van Caluwé moeten worden aangepast. Er moet de mogelijkheid bestaan om bij de kleurenscaan enkel op één kleur te scoren. Wanneer dit het geval is kan het bovenstaand veronderstelde verband ook op significantie worden getoetst. Op dit moment kan er enkel gezegd worden dat er op totaalniveau wel een verband lijkt te zijn tussen de vijf kleuren en de vijf sleutelrollen. Voor de afdeling communicatie (onderstaande figuren) komen de figuren iets minder overeen dan voor financiën, maar nog steeds is wel te zien dat wanneer een kleur hoog scoort de

daaraan gekoppelde gewenste leiderschapsrol ook hoog scoort. Daarnaast is te zien dat van een gele cultuur het minst sprake is, terwijl bij de gewenste leiderschapsrollen de **edgy catalyser (EC)** vrij duidelijk aanwezig is. Dit zou kunnen komen doordat hun kwartiermaker (afdeling communicatie) vrij groen is en daardoor zijn personeel wat meer vrij laat, waar zij soms misschien wat meer daadkracht willen zien.



Figuur 5.2 Cultuur communicatie

Figuur 5.4 Leiderschapsrol gewenst communicatie

In verder onderzoek kunnen de in het conceptueel model veronderstelde verbanden verder worden uitgediept. Ook wat betreft de veranderfase en het verandertraject zou in evaluatief onderzoek kunnen worden gekeken of de leiderschapsrollen die het best lijken te passen bij een bepaalde fase of een bepaald traject wel datgene bereiken waarvoor zij bedoeld zijn. Is de **edgy catalyser (EC)** de uitgelezen rol om een ‘sense of urgency’ te creëren onder werknemers? Met de beschrijvende statistiek krijgt het conceptueel model genoeg handen en voeten om de veronderstelde verbanden in later onderzoek onder de loep te leggen.

5.12 Empirische conclusie

In het hierop volgende hoofdstuk zijn de deelvragen en daarmee de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord. Dit is gedaan door middel van de resultaten en de analyse uit dit hoofdstuk. In tabel 5.10 zijn de resultaten van de verschillende variabelen nogmaals kort onder elkaar gezet en in tabel 5.11 zijn de verschillende analyses nogmaals kort onder elkaar gezet.

Resultaten		Tabel 5.10	
	Variabelen	Afdeling Financiën	Afdeling Communicatie
B	Veranderfase	Unfreezing-Moving , situatie B is nog steeds aan verandering onderhevig. Wat betreft het creëren van een ‘sense of urgency’: de boodschap is wel aan de medewerkers gecommuniceerd (hoewel volgens enkele beperkt), maar is niet geland. Daarnaast heeft het lange voortraject ervoor gezorgd dat medewerkers ‘murw’ zijn geslagen.	Moving-Refreezing , de afdeling werkt al ‘as if’ en de medewerkers zitten dan ook klaar voor de overgang naar de RSO, gemeentebreed is voor de communicatiesector al aan bezuinigingen voldaan, ze zien het als uitdaging. Wat betreft het creëren van een ‘sense of urgency’: de traagheid van het proces heeft tot gevolg dat dit gevoel weg ebte.
C	Verandertraject	Complex whole-organizational change , economische	Leadership when working with partners and

		ontwikkelingen in de omgeving hebben ervoor gezorgd dat er in korte tijd van een versplinterd concern met veel opdrachtgever-nemer relaties over is gegaan naar een concern bestaande uit vijf clusters die nauw met elkaar samenwerken en een centrale staf die werkt voor het concern. Grootste driver is bezuinigen, de gemeente wil een kleinere overheid worden die faciliteert. Gemeente Rotterdam wil teveel veranderen in een te korte tijd.	stakeholders , de overheid moet zich anders opstellen naar partners. Grootste driver is bezuinigen, maar wordt verkocht als een gemeente die efficiënt en dienstbaar moet zijn. De gemeente wil teveel veranderen, in een te hoog tempo met chaos tot gevolg.
D	Organisatiecultuur	Overwegend Rood , terwijl je bij financials eerder een blauwe cultuur verwacht. Het veranderproces rondom de RSO is traag en deadlines worden continu verzet. Daarnaast is het interne verandertraject stopgezet en zitten de medewerkers daarom al te lang in onzekerheid. Medewerkers zien momenteel dan ook graag een mensgerichte aanpak.	Overwegend Rood-Groen , medewerkers willen worden meegenomen, geprikkeld en gestimuleerd worden. Een mensgerichte aanpak zien zij graag terug (Rood). Daarnaast willen zij zich kunnen ontwikkelen, leren, feedbackmomenten en willen ze kunnen experimenteren met nieuwe dingen (Groen).
E	Momenteel aanwezige leiderschapsrollen (LWI, LEXI, LZI, LSA)	Binnen de organisatie komen TI en EC het meest voor. Volgens de medewerkers ontbreekt het aan een bepaalde leiderschapsrol in het handelen van de kwartiermakers. Wat kan betekenen dat er sprake is van Non-Leadership of de eerder genoemde kameleon, vaak wisselende kleuren en boodschappen. Het ontbreekt volgens hen vooral aan VM . Vanuit de kwartiermakers komt naar voor dat er voornamelijk sprake is van TI en EC , maar dat wordt geprobeerd ook VM toe te passen in de gele omgeving.	Binnen de organisatie komen TI en EC het meest voor. Op basis van de scores op de verschillende variabelen kan gesteld worden dat de kwartiermaker communicatie voornamelijk de rol van TA aanneemt, op de voet gevolgd door VM . Daarnaast is er nauwelijks tot géén sprake van TI en EC .
F	Leiderschapsrollen gewenst (LWG)	De medewerkers wensen bij hun kwartiermakers een mix aan leiderschapsrollen terug te zien. VM heeft in de verdeling het grootste aandeel en TI en EC het kleinste aandeel, maar de verschillen zijn echt minimaal.	De medewerkers wensen bij hun kwartiermakers een mix aan leiderschapsrollen terug te zien. VM en MC hebben in de verdeling het grootste aandeel en TI en EC het kleinste aandeel, maar de verschillen zijn echt minimaal.

Analyse

Tabel 5.11

Analyse	Afdeling Financiën	Afdeling Communicatie
Onderdeel B, C & D. Best passende leiderschapsrol vanuit theoretisch perspectief	Wanneer naar de veranderfase, het verandertraject en de organisatiecultuur wordt gekeken kan voor de afdeling financiën gesteld worden dat de VM , gevolgd door de MC en de TA het best kunnen worden toegepast om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie te faciliteren.	Wanneer naar de veranderfase, het verandertraject en de organisatiecultuur wordt gekeken kan voor de afdeling communicatie gesteld worden dat de TA , gevolgd door de VM en de MC het best kunnen worden toegepast om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie te faciliteren.
Onderdeel B, C & D in vergelijking tot E (theorie-praktijk)	Er is bij de financiële afdeling frictie te zien bij de VM , die ontbreekt in de leiderschapsrollen die momenteel aanwezig zijn, maar is voor de medewerkers van de afdeling financiën op dit moment vanuit de theorie een goed passende rol. Bij een afdeling financiën wordt een blauwe cultuur verwacht, maar de situatie waarin de kleurenscaan is ingevuld heeft tot andere	Bij de afdeling communicatie zie je dat het redelijk overeen komt. Dit klopt ook met de enquêtes en diepte-interviews, waaruit blijkt dat de medewerkers van de afdeling communicatie al klaar zitten voor de overgang naar de RSO. De moeilijke slag was het integreren van de stafafdelingen, die is gemaakt en er wordt nu gewerkt 'as if', de overgang naar de RSO

	uitkomsten geleid, andere behoeften komen momenteel bij medewerkers naar boven.	is voor de afdeling daarom relatief gemakkelijk.
Onderdeel B-E in vergelijking met F	De medewerkers wensen graag een mix aan leiderschapsrollen te zien. Binnen die mix zijn de rollen VM , gevolgd door de MC en de TA net iets prominenter aanwezig dan de TI en de EC , echter is het verschil tussen de rollen minimaal. Wat wel opvalt is dat het verschil tussen de momenteel aanwezige rollen en gewenste leiderschapsrollen het grootst is voor de VM . De kwartiermakers zullen de rollen van de TI en de EC wat meer los moeten laten en meer een rode kleur aan moeten nemen.	De medewerkers wensen graag een mix aan leiderschapsrollen te zien. Binnen die mix zijn de rollen VM , gevolgd door de MC en de TA net iets prominenter aanwezig dan de TI en de EC , echter is het verschil tussen de rollen minimaal. Het gewenste beeld van de afdeling communicatie komt redelijk overeen met de momenteel aanwezige leiderschapsrollen binnen de afdeling.
Invulling conceptueel model	Hoewel niet één op één gezegd kan worden of een rooddrukdenker de voorkeur heeft voor een visionary motivator als leidinggevende kan wel worden gezegd dat deze uitspraak op totaalniveau kan worden beaamd. In verder onderzoek kunnen de in het conceptueel model veronderstelde verbanden verder worden uitgediept.	
Verskil financiën en communicatie	Het voornaamste verschil tussen de uitkomsten van de financiële afdeling en afdeling communicatie zit hem in het integreren van de stafafdelingen communicatie, bij communicatie werken zij al 'as if' en de unfreezing fase heeft daarmee al plaatsgevonden. Dit in combinatie met de verschillende culturen van beide afdelingen maakt dat de leiderschapsrollen in een andere rangorde moeten worden toegepast.	
Overeenkomst financiën en communicatie	Medewerkers moeten betrokken blijven bij de overgang naar de RSO en de rol van de tenacious implementer (TI) mag hierbij niet worden onderschat. Voor de kwartiermakers is dit in het geval van de RSO-vorming echter een moeilijke rol om eigen te maken; wanneer je als cluster de regie op het veranderproces niet in handen hebt wordt het moeilijk om de 'aflevering' van het traject te managen. Hier is eerder een rol voor het concern weggelegd.	

Hoofdstuk 6 Conclusie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn aan de hand van de resultaten en de analyse uit het voorgaande hoofdstuk de deelvragen en daarmee de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk een reflectie op het onderzoek gegeven en zijn aanbevelingen gedaan aan de financiële afdeling van het cluster Stadsontwikkeling.

6.2 Beantwoording vraagstelling

De doelstelling van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de leiderschapsrol die door het management van de financiële afdeling van het cluster Stadsontwikkeling (het best) kan worden toegepast om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie zo goed mogelijk te faciliteren. Om dit te kunnen onderzoeken zijn vijf deelvragen opgesteld, waarvan de beantwoording leidt tot een antwoord op de centrale vraagstelling. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze kan het management van het cluster Stadsontwikkeling leiderschapsstijlen toepassen om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie zo goed mogelijk te faciliteren en hoe valt dit te verklaren?

Hieronder worden de vijf deelvragen die tot beantwoording van deze hoofdvraag leiden behandeld. Door de beantwoording van de eerste twee deelvragen is een conceptueel model ontstaan die in het onderzoek leidend is geweest. Met de beantwoording van deelvraag drie en vier is een beeld geschetst van de huidige situatie waarin het cluster Stadsontwikkeling en met name de financiële afdeling zich momenteel bevindt. De theoretische perspectieven en de empirie zijn vervolgens naast elkaar gelegd en zo is duidelijk geworden op welk gebied voor de financiële afdeling frictie bestaat. Bij deelvraag vijf komt aan de orde welke knelpunten dit zijn en hoe die kunnen worden opgelost.

Deelvraag 1: Welke leiderschapsstijlen kunnen met betrekking tot organisatieverandering worden onderscheiden?

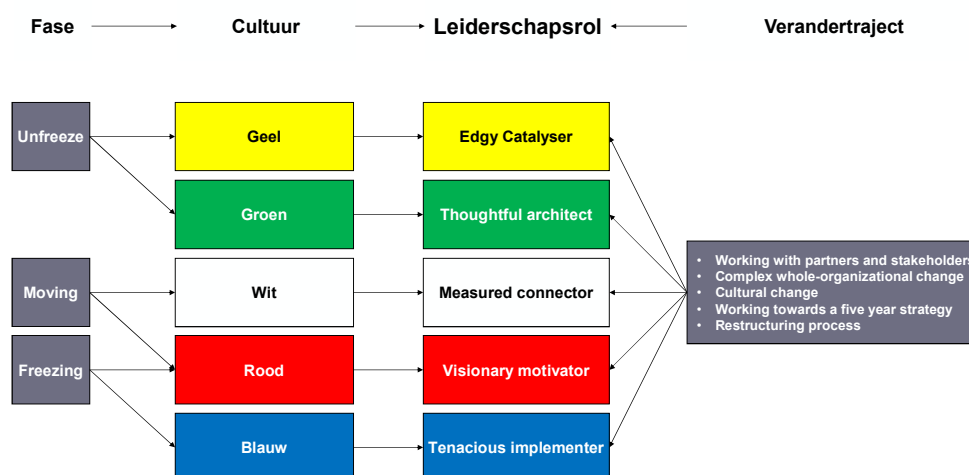
In dit onderzoek zijn de vijf sleutelrollen van Cameron en Green als uitgangspunt genomen. Hieronder zullen de vijf rollen nogmaals kort worden toegelicht:

Measured Connector (MC): Hierbij ligt een sterke focus op netwerken. Bij de MC gaat het om mensen steunen, uitnodigen of aan elkaar verbinden en staat zelforganisatie centraal. Maak oude patronen los, laat het gaan en dynamiseer ze, zo denkt een MC over verandering. De MC brengt mensen bij elkaar en laat ze vervolgens met elkaar communiceren, want daar komen immers de beste oplossingen uit voort. **Tenacious Implementer (TI):** hierbij ligt de focus op projecten, plannen, deadlines, controle. Bij de TI gaat het om het van tevoren formuleren van duidelijk resultaat en doel, maken van stappenplan van A naar B, monitoren van de stappen en bijsturen, stabiliteit en beheersing, reduceren van complexiteit. De TI focust zich op projecten, plannen, deadlines en de

voortgang om resultaten te behalen. Zo is een slagzin die een TI veel zal gebruiken: just follow the plan and we'll get this done. **Visionary Motivator (VM)**: hierbij ligt de focus op het motiveren, inspireren en prikkelen van mensen met behulp van HRM-instrumenten. Het gaat om het verbeteren van onderlinge relaties en de wijze waarop mensen met elkaar interacteren. Bij de VM staat het 'verkopen' van de verandering centraal. Een verandering vindt pas plaats als mensen hun gedrag aanpassen, er moet dus een 'felt need' gecreëerd worden. Mensen betrekken om vervolgens samen te verschuiven naar een betere toekomst: Let's all move towards a brighter future. **Thoughtful Architect (TA)**: hierbij ligt de focus op ontwerpen. Het gaat om het stimuleren, bewust maken van nieuwe ideeën en manieren om die uit te voeren onder de medewerkers. Innovatieve processen en organisationele ontwerpen komen immers voort uit mensen die in staat zijn om goed doordachte en werkbare strategieën te ontwikkelen. Het is dus van belang gezamenlijke leersituaties te creëren, veranderen en leren zijn namelijk conceptueel sterk aan elkaar gekoppeld. Als mensen leren zullen zij in staat zijn om strategieën te ontwikkelen. Leiders proberen hierbij 'the big picture' te schetsen. **Edgy Catalyser (EC)**: hierbij ligt de focus op het warmdraaien van je personeel en organisatie voor een verandering. Je zorgt er als leider voor dat mensen eruit komen, maar bepaalt niet wat de uitkomst is. Dingen als het creëren van een 'sense of urgency' en 'discomfort' staan hier centraal, het gaat om spanningen en conflicten. Veranderingen moeten gesteund worden, onderhandelingen om de neuzen in dezelfde richting te laten wijzen: 'where is the organization hurting? And can we get some traction on this?'

Deelvraag 2: Welke voorwaarden kunnen worden gesteld aan leiderschap bij het faciliteren van organisatieverandering?

In dit onderzoek zijn verschillende theorieën omtrent organisatieverandering en leiderschap aan elkaar gekoppeld, hieruit is een conceptueel model voort gevloeid. Het conceptueel model veronderstelt dat er drie elementen van invloed zijn op de keuze van een leiderschapsrol. Deze elementen zijn de fase waarin een verandering zich bevindt, het soort verandertraject en de organisatiecultuur. Deze drie elementen zijn de voorwaarden die aan leiderschap kunnen worden gesteld bij het faciliteren van een organisatieverandering. Bij de fase unfreezing zal een leider zich anders moeten opstellen dan bij de fase moving of refreezing. De vijf populaire verandertrajecten en de vijf kleuren van Caluwé zorgen er evenals de veranderfase voor dat een leidinggevende zich anders moet opstellen. Dit alles sluit aan bij de rode draad van deze scriptie, leiderschap is contextafhankelijk. Hieronder het conceptueel model (figuur 3.7) met de drie elementen die deze context vormen:



Deelvraag 3: Hoe krijgt het veranderproces binnen het cluster Stadsontwikkeling vorm?

In hoofdstuk twee is uitgebreid beschreven hoe het veranderproces binnen het cluster Stadsontwikkeling vorm krijgt. De belangrijkste ontwikkelingen binnen dit veranderproces worden hier nogmaals kort besproken. In dit onderzoek staat één veranderproces echt centraal, namelijk de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie. Er is gekeken hoe het management van de afdeling financiën deze beweging het best kan faciliteren met behulp van de vijf leiderschapsrollen van Cameron en Green. Vanuit de theorie zijn drie elementen onderscheiden die van invloed zijn op een passende leiderschapsrol; de veranderfase, het verandertraject en de organisatiecultuur. Bij de resultaten als gevolg van de kleurencan was al snel duidelijk dat de organisatiecultuur van de afdeling financiën niet overwegend blauw is, wat in eerste instantie bij financials wel voor de hand ligt. Deze verrassende uitkomst heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met belangrijke ontwikkelingen die de gemoedstoestand van medewerkers heeft doen veranderen. Eén van die ontwikkelingen is het stopzetten van het interne verandertraject als gevolg van het vervroegd overgaan naar de Rotterdamse Serviceorganisatie. De overgang naar de RSO zou oorspronkelijk op 1 juni 2012 plaats vinden. Het stopzetten van het interne verandertraject heeft tot gevolg dat medewerkers nog niet gaan werken 'as if'. Daarnaast is intern al aan de bezuinigingstaakstelling van 20% voldaan, door o.a. natuurlijk verloop. Het verloop wordt echter niet opgevuld door de vacaturestop wat betekent dat medewerkers hetzelfde werk moeten verrichten met minder capaciteit. Harder voor je werkgever rennen zou geen probleem vormen wanneer je als medewerker bij de overgang naar de RSO voordeel haalt uit de 20% die al is bezuinigd op de taakstelling. Dit laatste is echter niet het geval, doordat concernbreed nog niet aan de 20% bezuinigingstaakstelling is voldaan voor financiën. Bij de overgang naar de RSO komen alle medewerkers van stafafdelingen financiën in één grote 'bak'. Dit alles heeft een negatieve invloed op de gemoedstoestand van medewerkers. Een ontwikkeling die dit heeft versterkt is het uitblijven van de overgang naar de RSO op 1 juni 2012. De beweging naar de RSO is momenteel zelfs uitgesteld tot mei 2013. De interne reorganisatie die een té lang voortraject heeft gekend is stopgezet, omdat zij werd ingehaald door de RSO-vorming. Medewerkers staan vervolgens in de startblokken voor de overgang naar de RSO, waarvan de deadline alsmaar wordt uitgesteld. Medewerkers zitten al twee jaar in deze stand en verliezen hun betrokkenheid. De houding die ontstaat is dat de situatie toch wel weer zal veranderen.

Deelvraag 4: In welke mate past het management in de huidige situatie leiderschapsstijlen toe om het verandertraject te faciliteren?

Het vast stellen van de momenteel aanwezige leiderschapsrollen is aan de hand van de vier variabelen LWI, LSA, LZI en LEXI gedaan. De uitkomsten van de variabelen afzonderlijk staan in paragraaf 5.5. Tussen de uitkomsten van de variabelen zijn enkele overeenkomsten te vinden. Zo zie je bij LWI en LSA voor de *financiële afdeling* dat er niet een bepaalde leiderschapsrol is die in het handelen van de kwartiermakers overheerst. Bij LSA scoort de **tenacious implementer (TI)** bijvoorbeeld het hoogst, maar in verhouding tot andere rollen is het verschil minimaal. Wanneer je alleen op basis van LWI en

LSA een conclusie zou moeten trekken kan gesteld worden dat het ontbreekt aan één bepaalde leiderschapsrol. Het ontbreken aan één leiderschapsrol kan weer twee kanten op, namelijk de kwartiermakers maken gebruik van verschillende rollen tegelijkertijd óf wat LWI met haar NL bevestigd, de kwartiermakers laten géén leiderschap zien. Dit laatste wordt bij de variabele LEXI door EX 2 bevestigd, kwartiermakers nemen de rol van een kameleon aan, met vaak wisselende kleuren en boodschappen. In de 7 diepte-interviews zijn ook overeenkomsten te vinden over de leiderschapsrollen die binnen het cluster SO en met name binnen de financiële afdeling momenteel aanwezig zijn. Zo is iedereen het eens dat de rollen **tenacious implementer (TI)** en de **edgy catalyser (EC)** het meest voor komen binnen de organisatie. Voornamelijk binnen de directie zijn deze twee leiderschapsrollen prominent aanwezig. Daarnaast geven de kwartiermakers financiën in LZI aan allen iets van de **tenacious implementer (TI)** in zich te hebben, omdat ze financials zijn. Verder is er sprake van de **edgy catalyser (EC)**, maar proberen de kwartiermakers in de gele omgeving ook de **visionary motivator (VM)** effectief toe te passen. Voor de financiële afdeling kan worden gezegd dat er volgens de werknemers niet één bepaalde leiderschapsrol kan worden aangewezen, het ontbreekt volgens veel respondenten zelfs aan leiderschap. Vooral ontbreekt het aan **VM**, terwijl er sprake is van een rode omgeving (cultuur). Wat vanuit de kwartiermakers zelf naar voren komt en lichtelijk door de werknemers wordt bevestigd is dat er vooral sprake is van **TI** en **EC**.

Deelvraag 5: Welke knelpunten doen zich bij het faciliteren van het veranderproces voor en hoe kunnen deze worden opgelost?

Wanneer je de best passende leiderschapsrol vanuit theoretisch perspectief vergelijkt met de praktijk zie je voor de afdeling financiën dat dit frictie oplevert bij de **visionary motivator (VM)**, die ontbreekt in de leiderschapsrollen die momenteel aanwezig zijn, maar is voor de medewerkers van de afdeling financiën op dit moment vanuit de theorie een goed passende rol. Bij een financiële afdeling zou je normaal een blauwe organisatiecultuur verwachten, financials hebben over het algemeen een voorkeur voor beheersmatig werken. Met het stopzetten van het interne verandertraject (integreren staf) en de overgang naar de RSO die in het vizier ligt is de gemoedstoestand van medewerkers veranderd. Medewerkers willen weer even voelen dat ze er toe doe en geen nummer zijn. De plannen die alsmaar worden gemaakt en deadlines die niet worden gehaald is iedereen 'zat'. De situatie waarin deze medewerkers de kleurenscaan hebben ingevuld heeft hoogstwaarschijnlijk voor andere uitkomsten gezorgd dan verwacht bij een financiële afdeling; andere behoeften komen op dit moment bij medewerkers naar boven. Vandaar de voorkeur van medewerkers voor een mensgerichte aanpak door hun kwartiermakers. Wel moeten medewerkers betrokken blijven bij de overgang naar de RSO en de rol van de **tenacious implementer (TI)** mag hierbij niet worden onderschat. Voor de kwartiermakers is dit in het geval van de RSO-vorming echter een moeilijke rol om eigen te maken; wanneer je als cluster de regie op het veranderproces niet in handen hebt wordt het moeilijk om de 'aflevering' van het traject te managen. Hier is eerder een rol voor het concern weggelegd. Het grootste knelpunt is de betrokkenheid van mensen; zoals al meerdere malen is aangehaald zijn

medewerkers 'murw' geslagen. Om te zorgen dat medewerkers soepel overgaan naar de RSO zullen de kwartiermakers financiën meer de rol van de **VM** aan moeten nemen en het concern de rol van **TI** met realistische deadlines.

Hoofdvraag: Op welke wijze kan het management van het cluster Stadsontwikkeling leiderschapsstijlen toepassen om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie zo goed mogelijk te faciliteren en hoe valt dit te verklaren?

De vijf hiervoor beantwoorde deelvragen geven voldoende informatie om de centrale vraagstelling van het onderzoek te kunnen beantwoorden. Om aan te kunnen geven welke leiderschapsrollen de kwartiermakers van de afdeling financiën het best kunnen toepassen is invulling gegeven aan het bij deelvraag twee behandelde conceptueel model. Zoals het conceptueel model veronderstelt zijn de veranderfase, het verandertraject en de organisatiecultuur van invloed op leiderschap. Om te kunnen zeggen welke leiderschapsrol het best kan worden toegepast binnen de financiële afdeling is invulling gegeven aan deze drie elementen. Wanneer naar deze drie elementen wordt gekeken kan voor de afdeling **financiën** gesteld worden dat de **visionary motivator (VM)**, gevolgd door de **measured connector (MC)** en de **thoughtful architect (TA)** het best kunnen worden toegepast om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie te faciliteren. Voor de afdeling **communicatie** is dat de **thoughtful architect (TA)**, gevolgd door de **visionary motivator (VM)** en de **measured connector (MC)**. Het verschil met de financiële afdeling zit hem in het integreren van de stafafdelingen communicatie; bij communicatie werken zij door het integreren van de stafafdelingen al 'as if' en de unfreezing fase heeft daarmee al plaatsgevonden. Dit in combinatie met de verschillende culturen en de gemoedstoestand van beide afdelingen maakt dat de leiderschapsrollen in een andere rangorde moeten worden toegepast. Naast leiderschapsrollen die voor de stafafdelingen van belang zijn zal het concern die leidend is binnen dit grootschalige verandertraject ook bepaalde leiderschapsrollen moeten aannemen. Voor het **concern** is het vooral van belang dat zij zich opstelt als een **tenacious implementer (TI)**, leiderschap van de aflevering is momenteel zeer gewenst. Belangrijk hierbij is dat de tenacious implementer vervolgens wel realistische deadlines stelt om ervoor te zorgen dat haar medewerkers betrokken blijven bij het verandertraject en vervolgens ook bereid zijn mee te denken en mee te veranderen. Om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie zo goed mogelijk te faciliteren zal in het geval van de financiële afdeling extra aandacht moeten worden geschonken aan de rol van de **visionary motivator (VM)**, dit is namelijk een rol die uit de analyse blijkt te ontbreken in de huidige situatie, maar medewerkers wel wensen te zien en ook vanuit de theorie als best passende rol wordt aangewezen. De gemoedstoestand van de medewerkers is het afgelopen jaar dusdanig veranderd dat zij van hun management een mensgerichte aanpak wensen te zien. Daarnaast moeten de kwartiermakers een grote stap zetten in de **communicatie** naar haar medewerkers. Als cluster heb je misschien de regie en daarmee de 'leiderschap van de aflevering' niet in handen, maar van belang is dat de kwartiermakers ook al is iets nog niet duidelijk dit communiceren naar haar medewerkers. Een kwartiermaker moet zichzelf, mede door zijn/haar rol als aanjager van een veranderproces, laten zien

aan haar medewerkers. Een kwartiermaker moet ervoor zorgen dat mensen, ook al verandert situatie B continu, wel betrokken blijven bij het geheel. Dit kan een kwartiermaker doen door haar medewerkers continu op de hoogte te houden, zelfs al is de situatie hetzelfde. Het is belangrijk dat ook de vraagtekens naar medewerkers gecommuniceerd worden. Door gewoonweg te communiceren kunnen de kwartiermakers hun medewerkers betrokken houden en zo de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie goed faciliteren.

6.3 Reflectie bevindingen

De meest verrassende bevinding die achteraf goed kan worden verklaard is het roddrukdenken dat op de financiële afdeling overheerst. Op een financiële afdeling verwacht je in eerste instantie voornamelijk blauwdrukdenkers te vinden; financials hebben over het algemeen toch vaak de voorkeur om beheersmatig te werken. De uitkomst van de kleurenscaan bij een bepaalde afdeling is evenals leiderschap afhankelijk van de context. Wanneer de kleurenscaan twee jaar geleden bij de financiële afdeling was uitgezet zou de kans naar mijn idee groter zijn geweest op een blauwe organisatiecultuur. De ontwikkelingen die zich het afgelopen jaar hebben voorgedaan binnen de financiële afdeling hebben tot gevolg dat medewerkers momenteel graag een mensgerichte aanpak terug zien bij hun kwartiermakers. Ze willen zich weer even belangrijk voelen; de kwartiermakers zullen hun medewerkers moeten motiveren, prikkelen, steunen om ze betrokken te houden bij de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie.

Een andere belangrijke bevinding is de invloed die het niet integreren van de stafafdelingen financiën OBR en dS+V op de hierboven beschreven gemoedstoestand van medewerkers heeft gehad. Deze invloed is vooral duidelijk te zien door de vergelijking die in dit onderzoek is getrokken met de afdeling communicatie, waar de stafafdelingen al wel zijn geïntegreerd. Waar ze bij de afdeling communicatie helemaal klaar zitten voor de overgang naar de RSO en het zelfs als uitdaging zien, heeft de RSO-vorming voor de financiële afdeling een ontzettend negatieve lading. Wanneer de medewerkers van de financiële afdeling net als de medewerkers van de afdeling communicatie al hadden kunnen gaan werken 'as if', was de overgang naar de RSO een stuk gemakkelijker gegaan. Voor de kwartiermakers financiën ligt er een enorme uitdaging om hun mensen gemotiveerd over te laten gaan naar de RSO. Dit laatste is zeker het geval doordat duidelijk is dat de medewerkers straks geen voordeel hebben van de 20% bezuiniging op de taakstelling die binnen de financiële functie al is gerealiseerd. Er is momenteel minder capaciteit voor hetzelfde werk en medewerkers binnen de financiële functie moeten al tijden 'harder rennen'. Voor medewerkers voelt het als een 'sprint' naar hun vertrek, omdat er straks nog een bezuinigingsslag zal worden gemaakt bij de RSO.

Een andere voor mij interessante bevinding door onder andere de diepte-interviews en observatie tijdens mijn 6 maanden durende stage bij de financiële afdeling van het cluster Stadsontwikkeling, is de moeilijke positie waarin de kwartiermakers financiën zich bevinden. Het continue laveren tussen

wat het concern van het cluster vraagt, de directie van Stadsontwikkeling aan de kwartiermakers financiën vraagt en wat de medewerkers van de financiële afdeling verwachten van hun kwartiermakers is een continue uitdaging. De kwartiermakers vormen een verbindende brug tussen twee fronten die andere dingen van hen vragen en verwachten. Het is aan de kwartiermakers om hier op de juiste manier tussen te balanceren en dat is ontzettend moeilijk. Ik denk dat dit ook een verklaring is voor het ontbreken aan leiderschap wat in de verschillende analyses naar voren komt, of in ieder geval het niet prominent aanwezig zijn van een bepaalde leiderschapsrol bij de kwartiermakers. Het continue laveren tussen deze twee werelden heeft tot gevolg dat de kwartiermakers zich soms misschien wel moeten opstellen als een eerder genoemde kameleon. Een directie die voornamelijk een gele en blauwe kleur kent boven je en medewerkers die een rode kleur kennen onder je, maakt het voor de kwartiermakers lastig om de juiste leiderschapsrol te vinden om het geheel te faciliteren. Het is daarnaast ook moeilijk om je medewerkers betrokken te houden bij een proces waarvan je als cluster zelf de touwtjes niet in handen hebt. Op het moment dat situatie B continu blijft veranderen en je daar als kwartiermaker zelf geen grip op hebt, dan wordt het een moeilijke opgave om deze verandering vervolgens wel aan je medewerkers te 'verkoppen'. Ook is de overgang naar de RSO een verandertraject van dusdanige omvang die gemeente Rotterdam niet eerder heeft gekend en kwartiermakers worden bij het aanjagen van deze verandering in het diepe gegooid. Mag je van kwartiermakers überhaupt verwachten dat zij de kennis en kunde in huis hebben om een verandering als deze te faciliteren? Naar mijn mening moeten de kwartiermakers hier vanuit het concern begeleiding en ondersteuning bij krijgen. Het faciliteren van een verandertraject als deze is ontzettend moeilijk en de vraag is of gemeente Rotterdam niet teveel wil veranderen, in een te hoog temp, te korte periode en zichzelf daarmee in de vingers snijdt. Eén ding is echter zeker, de overgang naar de RSO die in het vizier ligt zal er komen en hopelijk biedt dit onderzoek het management van de financiële afdeling voldoende handvatten om deze beweging te faciliteren.

Tot slot wil ik reflecteren op de in mijn conceptueel model gemaakte koppeling tussen de veranderfase (drie fasen van Lewin), het verandertraject (vijf trajecten van Cameron en Green), organisatiecultuur (vijf kleuren van Caluwé) en leiderschap (vijf sleutelrollen van Cameron & Green). Het is een verband die ik vanuit de theorie heb verondersteld, maar na de uitvoering van het onderzoek wil ik graag reflecteren op de meerwaarde van het verband. Is de gemaakte koppeling tussen de verschillende theoretische inzichten verrijkend? Voor de organisatiecultuur en leiderschap is op totaalniveau een verband te zien tussen de twee variabelen, wel één die verder moet worden uitgediept. Voordat iemand zich daaraan waagt en hier ook de veranderfase en het verandertraject bij betreft is het aan mij om dit interessant te maken en de meerwaarde van de koppeling tussen de verschillende variabelen te beargumenteren. Die meerwaarde is in paragraaf 3.11 (theoretische conclusie) beschreven. De drie theorieën zorgen ervoor dat de verandercontext voor leidinggevenden inzichtelijk wordt. De theorieën op zichzelf geven handvatten voor de omgang met bepaalde situaties en veranderingen, maar de combinatie van de drie maakt het plaatje compleet. Op totaalniveau lijkt

het verband tussen organisatiecultuur en leiderschap te bestaan, wanneer dit verband én ook het verband met de veranderfasen en het verandertraject verder wordt uitgediept wordt de verandercontext voor een kwartiermaker inzichtelijker. Het conceptueel model ontworpen in dit onderzoek kan als leidraad dienen bij organisatieverandering.

Om het conceptueel model te valideren zal deze vaker moeten worden gehanteerd bij een organisatieverandering. Om dit te kunnen doen zal zoals in paragraaf 5.11 is beschreven de kleurenscaan van Caluwé moeten worden aangepast. Nu zie je na het invullen van de kleurenscaan vaak een mix aan kleuren binnen een organisatie. Die mix aan kleuren maakt het moeilijk om een uitspraak te doen over de invloed van de organisatiecultuur op leiderschap. De kleurenscaan zoals is ontwikkeld door Caluwé werkt deze mix van kleuren in de hand. Het is bij een kleurenscaan met dertig keer een keuze uit twee uitspraken, waarbij iedere uitspraak voor een kleur staat, namelijk niet mogelijk om enkel op één kleur te scoren. Wanneer een respondent uit dertig keer vijf uitspraken zou moeten kiezen dan zal er waarschijnlijk alsnog een mix van kleuren uitkomen, maar de kans is dan groter dat een respondent overwegend één kleur kent. Om na het testen van de kleur van een afdeling, deze kleur ook te kunnen toetsen op significantie met andere variabelen, is de kleurenscaan van Caluwé naar mijn mening te beperkt en zal die moeten worden aangepast. Door het in de toekomst opnieuw hanteren van dit conceptueel model kan van de veranderfase en het verandertraject onderzocht worden of de leiderschapsrollen die het best lijken te passen bij een bepaalde fase of een bepaald traject wel datgene bereiken waarvoor zij bedoeld zijn. Is de edgy catalyser (EC) de uitgelezen rol om een 'sense of urgency' te creëren onder werknemers? Dit onderzoek heeft voor goede inzichten gezorgd en het conceptueel model heeft daarmee handen en voeten gekregen. Het conceptueel model zal vaker moeten worden toegepast bij organisatieverandering om deze te valideren. Daarbij moeten de hiervoor genoemde punten in acht worden genomen.

6.4 Aanbevelingen

Eén van de aanbevelingen voor de financiële afdeling van het cluster Stadsontwikkeling zit eigenlijk al verborgen in de beantwoording van de hoofdvraag. Om de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie goed te kunnen faciliteren zal een balans moeten worden gevonden in het toepassen van de **visionary motivator (VM)**, de **measured connector (MC)** en de **thoughtful architect (TA)**. Voornamelijk de eerste rol, de **visionary motivator (VM)**, zal door de kwartiermakers moeten worden opgepakt. In de analyse is te zien dat deze rol momenteel ontbreekt en dat er vanuit de werknemers wel behoefte aan is en deze rol vanuit de theorie naar voor komt als 'goed passend'. Het is van belang dat de kwartiermakers financiën deze rol eigen maken om op die manier de overgang naar de RSO zo goed mogelijk te faciliteren. Daarnaast kan een aanbeveling worden gedaan aan het concern en dan met name de kwartiermakers die de regie van de RSO-vorming in handen hebben. Deze kwartiermakers zullen in de fase waarin de overgang naar de RSO zich momenteel bevindt de rol van een **tenacious implementer (TI)** aan moeten nemen, leiderschap van de aflevering is momenteel namelijk zeer gewenst. Hierbij is het vooral van belang dat er realistische deadlines worden gesteld en

deze vervolgens goed gecommuniceerd worden naar de stafafdelingen binnen de gemeente. Alleen op die manier blijven medewerkers betrokken bij het verandertraject en zijn zij ook bereid om mee te denken en veranderen. Op het gebied van **communicatie** ligt er ook een aanbeveling voor de financiële afdeling van het cluster Stadsontwikkeling. Als cluster heb je misschien de regie en daarmee de 'leiderschap van de aflevering' niet in handen, maar van groot belang is dat de kwartiermakers ook al is iets nog niet duidelijk dit communiceren naar haar medewerkers. Ook vraagtekens moeten worden gecommuniceerd.

Een andere aanbeveling is er één van algemene aard, namelijk een aanbeveling tot verder onderzoek. Of eigenlijk een aanbeveling tot herhaling van dit onderzoek bij organisatieverandering in de publieke sector. In dit onderzoek is een conceptueel model opgesteld, waarvan de verbanden tussen de verschillende elementen niet op significantie zijn getoetst, maar er op totaalniveau wel lijken te zijn. In verder onderzoek kunnen de in het conceptueel model veronderstelde verbanden verder worden uitgediept. Met name voor de koppeling tussen de organisatiecultuur en de leiderschapsrollen die één op één is gemaakt is het interessant om deze op significantie te toetsen. Om dit te kunnen doen zal de organisatiecultuur op een andere manier moeten worden getoetst dan met de door Caluwé ontwikkelde kleurenscaan. Er moet de mogelijkheid bestaan om bij de kleurenscaan enkel op één kleur te scoren. Wanneer dit het geval is kan het veronderstelde verband tussen organisatiecultuur en leiderschap ook op statistische significantie worden getoetst. Ook wat betreft de veranderfase en het verandertraject zou in evaluatief onderzoek kunnen worden gekeken of de leiderschapsrollen die het best lijken te passen bij een bepaalde fase of een bepaald traject wel datgene bereiken waarvoor zij bedoeld zijn. Een vraag die daarbij bijvoorbeeld kan worden gesteld is de volgende: Is de **edgy catalyser (EC)** de uitgelezen rol om een 'sense of urgency' te creëren onder werknemers? Met de beschrijvende statistiek krijgt het conceptueel model genoeg handen en voeten om de veronderstelde verbanden in later onderzoek onder de loep te leggen.

Literatuurlijst

- ✚ Bax, E.H. (1991). Organizational culture and organization development. *International Journal of Resource Management*, Vol.2, No. 4, 4-13.
- ✚ Bekker, H. (2011). *Bezuinigen met gevoel*.
[<http://www.binnenlandsbestuur.nl/bezuinigen-met-gevoel.699164.lynkx>]
- ✚ Blanchard, K.H., Zigarmi, D. Zigarmi, P. en C.J.M. van de Schoot. (2009). *Situationeel Leiderschap II en de One Minute Manager*.
- ✚ By, R.T. en C. Macleod (2009). *Managing organizational change in public services: international issues, challenges and cases*. London: Routledge.
- ✚ Caluwé, L. en H. Vermaak (2008). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- ✚ Cameron, E. en M. Green (2008). *Making sense of leadership: exploring the five key roles used by effective leaders*. London: Kogan Page Limited.
- ✚ Cameron, K.S. en R.E. Quinn (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ✚ Day, D.V. en J. Antonakis. *The nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- ✚ De Bie, P. (2011). *Plan van aanpak reorganisatie financiële functie Stadsontwikkeling*. Rotterdam.
- ✚ Hakvoort, J.L.M. en H.L. Klaassen (2008). *Bedrijfsvoeringstechnieken: voor overheid en non-profitorganisaties*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- ✚ Hammer, M. en J. Champny (1993) *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- ✚ Hersey, P. En K.H. Blanchard (2001). *Management of organizational behaviour: leading Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- ✚ Gemeente Rotterdam. (2012a). *Organisatie*.
 [<http://sjaan.rotterdam.nl/organisatie>] 5 maart 2012
- ✚ Higgs, M. (2011). *The Challenge of Change and its Leadership*. Presentation at Erasmus University by M. Higgs, Professor of Organisation and HR Management. Southampton University, School of Management.
- ✚ Higgs, M. (2005). All changes great and small; exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, Vol.5, No. 2, 121-151, June 2005.
- ✚ Higgs, M.J. en D. Rowland (2000). Building change leadership capability: 'the quest for change competence'. *Journal of change Management*. 1(2), 116-131.
- ✚ Kickert, W.J.M. (1997). *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*. Londen: Edward Elgar, pag 15-38.
- ✚ Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Simon & Schuster.
- ✚ KPMG. (2008). *Leiderschap in de publieke sector: meer dan oneliners*. Amstelveen: Reijnen Offset.
- ✚ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008). *Handvatten voor gemeentelijke herindeling*. Den Haag, Directie Bestuurlijke en Financiële Organisatie.
- ✚ Perry, J.L. (2010). *The Jossey-Bass reader on nonprofit and public leadership*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- ✚ Rainey, H.G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ✚ Schalwijk, R. (2011). *Verbeterplan financiële huishouding*. Rotterdam.
- ✚ Seegers, H.J.J.L., Huijsmans, C.A.G. & Opsteeg, R.B. (red.) (2007). *P&O actueel Zakboek*. Amsterdam.
- ✚ Van der Vlist, R. (1991). *Leiderschap in organisatie: kernvraagstuk voor de jaren '90..* Utrecht: Lemma.

- ✚ Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: uitgeverij Coutinho.
- ✚ Van Thiel, S. (2004). Trends in the Public Sector: Why Politicians Prefer Quasi-Autonomous Organizations. *Journal of Theoretical Politics*, 16:175.
- ✚ Witzel, M. (2009). *Management history: text and cases*. London: Routledge.
- ✚ Weick, K.E. en R.E. Quinn. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Bijlage I Situational Leadership (Leiderschap algemeen)

Leiderschap is niet alleen van belang wanneer het een organisationele verandering betreft, wanneer een organisatie zich in een stabiele periode bevindt is leiderschap nog steeds van belang om de zaak draaiende te houden. Zelfs wanneer er een groot verandertraject van start is gegaan blijft het van belang om werknemers in de zogenoemde 'moving' fase te motiveren de dagelijkse gang van zaken goed op te blijven pakken. Er wordt in deze paragraaf een kleine zijstap gemaakt van de rode draad van de analyse, maar wel één die van belang is om als management het totaalbeeld tijdens een verandertraject te kunnen overzien. Het management moet zich in een turbulente tijd immers niet enkel bezig houden met managen van een verandering, maar ook met managen van het 'gewone'.

Een klassiek model van leiderschap om dit te kunnen bereiken is die van Paul Hersey en Kenneth H. Blanchard (1982). Zij veronderstellen dat managers diagnostische vaardigheden moeten ontwikkelen om de effectiviteit van leiderschap te maximaliseren. Het is daarbij makkelijk om te zeggen dat ze hierbij *gebruik zouden moeten maken* van gedragsstudies, lastiger is het om ze te vertellen *hoe ze het moeten gebruiken*. En juist dit laatste is waar managers behoefte aan hebben. Hersey en Blanchard hebben daarom het volgende als focus gehad in hun onderzoek: het ontwikkelen van een praktisch model die managers, leraren of ouders helpt met beslissingen die nodig zijn om mensen effectief te beïnvloeden. Het resultaat is: Situationeel Leiderschap (Hersey en Blanchard, 2001:pag.172).

Hersey en Blanchard (1982) omschrijven leiderschapsstijl als volgt:

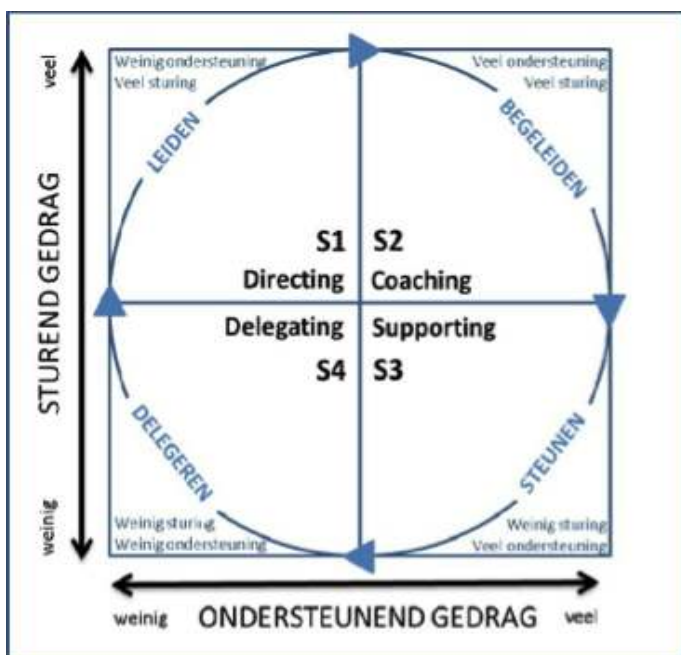
“Leiderschapsstijl kan omschreven worden als de manier waarop je je gedraagt als je de prestaties van anderen tracht te beïnvloeden. Leiderschapsstijl is een combinatie van sturend en ondersteunend gedrag” (Blanchard, et al. 2008: pag.45)

In het model van Hersey en Blanchard (1982) wordt aangeduid dat leiderschap moet worden gezien als situationeel. Er wordt in dit model een verband gelegd tussen een bepaalde situatie en het gedrag van de leidinggevende. Omstandigheden maken de leider is eigenlijk wat er in dit model wordt verondersteld. Er is voor leiders niet één ideale leiderschapsstijl, er worden eerder verschillende leiderschapsstijlen gehanteerd. De keuze voor een bepaalde leiderschapsstijl van een leidinggevende is afhankelijk van de context. Situationeel leiderschap is gebaseerd op de wisselwerking tussen (1) de hoeveelheid begeleiding en sturing (taakgericht gedrag) die een leidinggevende geeft; (2) de hoeveelheid sociaal-emotionele ondersteuning (relatiegericht gedrag) die een leidinggevende biedt; en (3) de betrokkenheid die medewerkers vertonen bij het uitvoeren van een specifieke taak, functie of een bepaald doel (Hersey en Blanchard, 2001:pag.172).

Tot 1982 hebben Hersey en Blanchard samen gewerkt aan het continu verfijnen van situationeel leiderschap. Vanaf dat moment pakken Blanchard (1985) en zijn collega's bij Blanchard Training and

Development het verfijnen van het model op en werken het hiervoor beschreven model verder uit in 'Situationeel Leiderschap II' (Hersey en Blanchard, 2001:pag.172). Het originele model wordt gewijzigd en er worden diagnostische instrumenten en trainingsmateriaal ontwikkeld om hun benaderwijze te ondersteunen. Er zijn ook nog veel overeenkomsten met het model van Hersey en Blanchard (1982). In dit model Situationeel Leiderschap II wordt een onderscheid gemaakt in het soort gedrag dat een leidinggevende vertoont. In het model worden managers onderscheiden op basis van taakgericht- en relatiegericht gedrag. Waarbij met taakgerichtheid wordt bedoeld op het behalen van vooraf gestelde doelen en relatiegericht duidt op de focus op mensen, op onderlinge verhoudingen tussen de leidinggevende en het personeel. Taakgericht komt in het model te vallen onder de noemer sturing en relatiegericht onder ondersteunend gedrag. Aan de hand van de mate waarin sprake is van deze componenten worden vier leiderschapsstijlen door Blanchard (2008) onderscheiden:

- ✚ **Stijl 1: Sturen (directing):** De leider geeft specifieke instructies en houdt nauwgezet toezicht op de taakvervulling.
 - ✚ **Stijl 2: Begeleiden (coaching):** De leider gaat door met sturen en nauwgezet toezicht houden op de taakvervulling, maar legt ook besluiten uit, vraagt om suggesties en moedigt voortgang aan.
 - ✚ **Stijl 3: Steunen (supporting):** De leider vergemakkelijkt en ondersteunt de inspanningen van medewerkers bij het uitvoeren van de taak en deelt de verantwoordelijkheid voor besluitvorming met hen.
 - ✚ **Stijl 4: Delegeren (delegating):** De leider draagt de verantwoordelijkheid voor besluitvorming en probleemoplossing over aan zijn medewerkers.
- (Blanchard, et al. 2008: pag.29).






Deze vier stijlen bestaan uit verschillende combinaties van twee soorten basisleiderschapsgedrag die een manager kan gebruiken als hij anderen wilt beïnvloeden: *sturend gedrag* en *ondersteunend gedrag*. De volgende woorden kunnen sturend gedrag beschrijven: *structureren, controleren* en *toezicht houden*. Ondersteunend gedrag kan aan de hand van de volgende woorden worden gedefinieerd: *prijzen, luisteren* en *vergemakkelijken*. Bij sturend gedrag is er veel meer sprake van eenrichtingsverkeer, de manager vertelt de

Figuur 3.4 Situationeel Leiderschap. Bron: Blanchard (2008).

medewerker wat, wanneer, waar en hoe hij iets moet doen en houdt vervolgens nauw toezicht op de uitvoering. Sturend gedrag kan worden gelinkt aan autocratie, waar ondersteunend meer op democratie duidt. Het gaat hier om ondersteunen van inspanningen van medewerkers, het luisteren naar suggesties van die medewerkers en het gemakkelijk maken van interacties met anderen. Het management zal in dit geval haar medewerkers helpen bij het vinden van oplossingen, waar bij sturend gedrag het management zelf de oplossingen bedenkt en haar medewerkers de ideeën laat uitvoeren (Blanchard, et al. 2008: pag.30,31).

Situationeel leiderschap houdt dus in dat de context het gedrag van de leidinggevende bepaalt. Medewerkers behoren, zoals op pagina 22 al is beschreven tot de context waar een leidinggevende op in moet spelen. Situationeel leiderschap betekent in dit geval dat voor verschillende medewerkers een andere leiderschapsstijl effectief kan zijn. Blanchard haalt hierbij als argument aan dat er niets zo ongelijk is als een gelijke behandeling van ongelijken (Blanchard, et al. 2008: pag.32). Dit maakt ook dat er geen 'beste' leiderschapsstijl is, voor iedere medewerker kan een andere leiderschapsstijl effectief zijn. Maar welke leiderschapsstijl is in welke situatie het effectiefst? Het kiezen van een leiderschapsstijl hangt samen met het vermogen van een leidinggevende om te bepalen of zijn medewerkers alle kennis, ervaring en vaardigheden hebben die zij nodig hebben om de hen toegewezen taak uit te voeren; en het inzicht in of ze willen of geloven dat zij het kunnen: het stellen van een diagnose is de sleutel tot situationeel leiderschap (Blanchard, et al. 2008: pag.42).


Hoe wordt je situationeel leider?

-  **Flexibiliteit:** Flexibel gebruiken van een verscheidenheid aan leiderschapsstijlen
-  **Diagnose stellen:** Een goede diagnose maken van de behoeften van werknemers onder jouw leiding
-  **Partnering:** Tot overeenstemming komen, afspraken maken over de leiderschapsstijl die werknemers van jou nodig hebben.

Daarnaast moet een manager in staat zijn de hiervoor beschreven vier leiderschapsstijlen te gebruiken (Blanchard, et al. 2008: pag.27-29).

Diagnose stellen

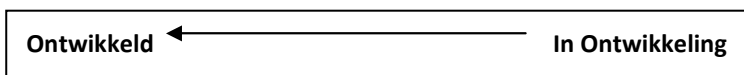
Zoals hierboven al is beschreven is het stellen van de diagnose de sleutel tot situationeel leiderschap. Wat moet je doen om een goede diagnose te stellen over de kennis, ervaring, vaardigheden en het willen of geloven van medewerkers dat ze hun taken kunnen uitvoeren. Allereerst moet een manager kijken naar prestaties van de medewerker in het verleden. Bij het onderzoeken van iemands prestaties moet naar twee bestandsdelen gekeken worden: competentie en betrokkenheid (Blanchard, et al. 2008: pag.47-48). Als een medewerker niet goed presteert is er vaak een probleem in de competentie, de betrokkenheid of in beide:

-  **Competentie:** een product van kennis en vaardigheden, welke worden verkregen door opvoeding, training en/of ervaring.

Betrokkenheid: een combinatie van zelfvertrouwen, het gevoel in staat te zijn een taak goed te kunnen uitvoeren, en motivatie, de interesse en het enthousiasme waarmee een taak wordt uitgevoerd (ibid.).

Er zijn vier combinaties van competentie en betrokkenheid die aangeven wat wij het “ontwikkelingsniveau” noemen. **Tabel 3.2 Ontwikkelingsniveaus, Bron: Blanchard (2008):**

Hoge competentie • Hoge betrokkenheid	Hoge competentie • Wisselende betrokkenheid	Enige competentie • Lage betrokkenheid	Lage competentie • Hoge betrokkenheid
O4	O3	O2	O1



De verschillende ontwikkelingsniveaus maken dat mensen verschillend behandeld moeten worden. Medewerkers op niveau O1 en O2 missen bijvoorbeeld allebei competentie en dus de noodzakelijke kennis en vaardigheid om zonder toezicht op een hoog niveau te werken. Bij het uitvoeren van de taken is O1 gemotiveerd, terwijl O2 dat niet is. De betrokkenheid van O1 is hoog, omdat daarbij nog sprake is van een eerste gevoel van opwinding om nieuwe dingen te leren (Blanchard, et al. 2008: pag.52). De verschillende leiderschapstijlen kunnen worden gekoppeld aan de hierboven beschreven ontwikkelingsniveaus:

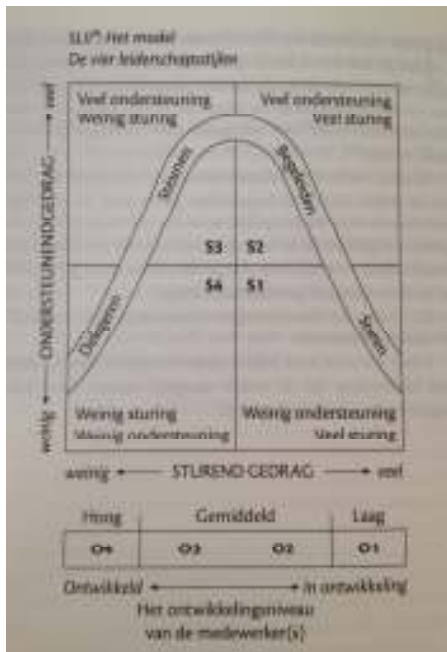
Ontwikkelingsniveau	Passende Managementstijl
O1 Lage Competentie • Hoge betrokkenheid	S1 STUREN Structureren, controleren en toezicht houden
O2 Enige Competentie • Lage betrokkenheid	S2 BEGELEIDEN Sturen en ondersteunen
O3 Hoge Competentie • Wisselende betrokkenheid	S3 STEUNEN Prijzen, luisteren en vergemakkelijken
O4 Hoge Competentie • Hoge betrokkenheid	S4 DELEGEREN De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse besluitvorming overdragen

Tabel 3.3 Ontwikkelingsniveaus & Management, Bron: Blanchard (2008).

“Sturen (stijl 1) is voor mensen die nog geen competentie hebben, maar wel enthousiast en betrokken zijn (O1)” (Blanchard, et al. 2008: pag.55). Sturing en toezicht is bij deze mensen nodig om ze op weg te helpen. *“Begeleiden (stijl 2) is voor mensen met enige competentie, maar met gebrek aan betrokkenheid (O2)”* (ibid.). Hierbij is sturing en toezicht nodig, omdat de persoon nog redelijk onervaren is. Ondersteuning en complimenten zijn

hier nodig om het zelfvertrouwen op te bouwen en moet de medewerker zich betrokken voelen bij besluitvorming om zo de inzet te verhogen. *“Steunen (stijl 3) is voor mensen die competent zijn, maar gebrek*

aan zelfvertrouwen of motivatie hebben (O3)” (ibid.). Medewerkers met het O3 zijn bekwaam en hebben daarom geen sturing en toezicht nodig, wel hebben zij ondersteuning nodig voor zelfvertrouwen en motivatie. “Delegeren (stijl 4) is voor mensen die competent zijn en een hoge betrokkenheid hebben (O4)” (ibid.). Hier is zowel weinig toezicht als ondersteuning nodig, ze zijn in staat en bereid om hun taak uit te voeren:



Ontwikkelingsniveaus moet je altijd inschatten met een specifieke taak of een specifiek doel voor ogen. Verschillende taken kunnen namelijk verschillende leiderschapsstijlen vereisen. En als je iemands ontwikkelingsniveau voor een bepaalde taak kent is met dit model het gemakkelijk te bepalen wat een adequate leiderschapsstijl is (Blanchard, et al. 2008: pag.66). Een toevoeging van Blanchard (2008) hierop: “Leiders moeten doen wat de mensen op over wie ze leiding hebben, zelf op dat moment niet kunnen doen”. De curve in de afbeelding hiernaast is de prestatiecurve; van O1 naar O4 is er eerst een toename in ondersteuning, daarna afname sturing totdat er bij O4 sprake is van een afname van de ondersteuning (Blanchard, et al. 2008: pag.67).

Figuur 3.5 SLII, Bron: Blanchard (2008)

Bijlage II Enquêtes en Interviewhandleiding

In deze bijlage de handleiding te vinden die gebruikt is bij de verschillende interviews binnen SO en de self-assessment die is ingevuld door de kwartiermakers. Daarnaast zijn de enquête en de stellingen die aan de medewerkers zijn voorgelegd ook in deze bijlage te vinden.

Enquête Medewerkers

Ik ben Marieke Renes, student bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Op dit moment ben ik mijn master Publiek Management aan het afronden, waarvan dit onderzoek onderdeel uitmaakt. Mijn onderzoek richt zich op leiderschapsstijlen bij een organisatieverandering. Zo is de organisatiecultuur van een organisatie van invloed op de leiderschapsstijl die het best kan worden toegepast. Binnen het cluster Stadsontwikkeling zijn kwartiermakers aangesteld die het veranderproces moeten faciliteren. Mijn onderzoek richt zich op de leiderschapsstijl die een kwartiermaker toe kan passen om het veranderproces binnen Stadsontwikkeling zo goed mogelijk te faciliteren.

De hoofdvraag luidt: Op welke wijze kunnen de kwartiermakers van het cluster Stadsontwikkeling leiderschapsstijlen toepassen om het veranderproces zo goed mogelijk te faciliteren?

Vanuit de theorie kan deze vraag worden beantwoord, maar hoe kijkt de organisatie hier zelf tegen aan? Daar heb ik u voor nodig!! Ik zou u daarom willen vragen om deze enquête in te vullen, u helpt mij zo bij het afronden van mijn onderzoek en mijn master. Bij voorbaat wil ik u alvast ontzettend bedanken!

Bij voorbaat dank!!

Inleiding

Deze enquête bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel heeft betrekking op de organisatiecultuur binnen het cluster Stadsontwikkeling en het tweede onderdeel heeft betrekking op de leiderschapsrollen binnen Stadsontwikkeling. Het eerste onderdeel bestaat steeds uit twee uitspraken, waarbij u die uitspraak moet omcirkelen waar u zich het meest in kan vinden. Het tweede onderdeel bestaat uit stellingen waarbij u per stelling moet aangeven of u het met de stelling eens bent of niet. U geeft dit twee maal per stelling aan, namelijk in hoeverre de stelling van toepassing is op jouw kwartiermaker en wat jij als werknemer wenst te zien in een kwartiermaker. Beide onderdelen zullen hieronder nogmaals kort worden toegelicht.

Organisatiecultuur:

De kleurenscaan heeft als doel uw visie op veranderen in kaart te brengen. Lees de onderstaande uitspraken en kies steeds die uitspraak die het beste bij uw visie op veranderen past. Het gaat hier om uw overtuigingen: om wat u denkt dat goed werkt, om wat u een gewenste en realistische benadering vindt.

Omcirkel uw antwoord

Kleurenscaan Caluwe		
Nr.		Uitspraken
1	A	Een verandering kan pas succesvol worden als belangrijke actoren erachter staan
	B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt
2	A	Zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier motiveert en verleidt
	B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed
3	A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden
	B	Organisaties veranderen wanneer mensen hun roeping volgen
4	A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief kan worden geschetst voor/met betrokkenen
	B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen meervoudige perspectieven
5	A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven
	B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren
6	A	Een organisatie verandert pas als mensen zich ontwikkelen
	B	Een organisatie verandert pas als je goed weet wat je als organisatie wil bereiken
7	A	Het is belangrijk dat denken en doen zo dicht mogelijk op elkaar volgt
	B	Het is belangrijk dat mensen zich begrepen voelen, respect krijgen en verbinding ervaren
8	A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is
	B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt
9	A	Organisaties veranderen door aandacht te hebben voor mensen en in hen te investeren
	B	Veranderingsdoelen en –aanpakken mogen niet te veel afhangen van de mensen die het treft
10	A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren
	B	In veranderingsprocessen moet je de dynamiek/ complexiteit zien en gebruiken
11	A	Om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol tijdsdruk en urgentiegevoel in te bouwen
	B	Om beweging te krijgen is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten)
12	A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject
	B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen of mensen te doen veranderen
13	A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat / doel is geformuleerd waar je naartoe wilt
	B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de historie van een organisatie begrijpt en daarop weet in te spelen
14	A	In een effectief veranderingsproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen
	B	Aan een effectief veranderingsproces moet een deskundig ontwerp voorafgaan
15	A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van interactieregels en door rolmodel te zijn
	B	Een veranderaar moet een goed gevoel voor humor hebben en dat inzetten: niets is heilig
16	A	Een veranderaar moet met verstand van zaken zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen
	B	De empathie van een veranderaar helpt mensen zich te uiten en stimuleert dat ze ook onderling beter communiceren
17	A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven
	B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen
18	A	Verandering heeft ruimte nodig maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel
	B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk: je moet verwachtingen managen
19	A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden
	B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen
20	A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert

	B	Organisaties veranderen als mensen veranderen
21	A	Een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren zodat hij daarop kan interveniëren
	B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken
22	A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt
	B	Een veranderaar moet zorgen dat belangen zo zorgvuldig mogelijk worden afgewogen
23	A	Dingen verbeteren als de mensen zich welkom voelen
	B	Dingen verbeteren als er naar rijkere betekenissen wordt gezocht
24	A	Een veranderaar moet allereerst nieuwsgierig zijn
	B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn
25	A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject
	B	Goede analyses en benchmarks zijn doorslaggevend voor het doen slagen van een verandering
26	A	Een veranderaar moet zichzelf zijn, hoe confronterend dat ook mag uitpakken
	B	Een veranderaar zoekt de balans tussen continue reflectie én het gebruikmaken van bestaande kennis
27	A	Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)
	B	Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel)
28	A	het is belangrijk mensen bewust te maken van wat ze doen, dan kunnen ze zonder al te veel brokken hun eigen keuze maken
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden
	B	Een veranderaar moet aandacht hebben voor mensen
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de krachten en het netwerken rond een probleem
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden

Geef in de onderstaande tabel aan welk antwoord u bij welke vraag hebt gegeven en geef in de onderste rij aan wat het totaal is voor elke kleur:

Nr.	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		

13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A
19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
Totaal					

Leiderschapsrollen (Stellingen):

Er zijn tien stellingen geformuleerd met daarin verschillende leiderschapskwaliteiten verwerkt. Aan iedere stelling moet u twee scores toekennen van **1 tot 5 (1= helemaal oneens, 2= oneens, 3= enigszins eens, 4= eens, 5= helemaal eens)**. In de eerste kolom 'waardeert' u uw kwartiermaker op zijn/haar leiderschapskwaliteiten, in hoeverre is de stelling van toepassing op uw kwartiermaker. In de tweede kolom kent u aan iedere stelling een score toe op basis van wat u wenst te zien bij een kwartiermaker die een veranderproces faciliteert. Geef tot slot aan welke van de tien stellingen u het meest van toepassing vindt op uw kwartiermaker

Feitelijke en gewenste leiderschapsrollen binnen het cluster Stadsontwikkeling			
Nr.	Stellingen Leiderschapskwaliteiten	Score	
		Jouw Kwartier maker	Gewenste Kwartier maker
1.	Het is een gewoonte van de kwartiermaker om de juiste mensen bij elkaar te brengen om belangrijke uitdagingen voor de organisatie te bespreken.		
2.	De kwartiermaker moedigt zijn/haar medewerkers aan om te experimenteren,		

	nieuwe dingen uit te proberen.		
3.	De kwartiermaker verwacht van mensen dat ze doen wat ze zeggen dat ze gaan doen, en als zij dit niet doen wordt de kwartiermaker vrij geïrriteerd (ook al laat hij dit soms niet direct zien).		
4.	De kwartiermaker kan grote, lange-termijn projecten gemakkelijk in kleine voor management geschikte stukjes verdelen – project management beheerst de kwartiermaker van nature.		
5.	De kwartiermaker maakt veel gebruik van coaching om zijn/haar medewerkers te motiveren.		
6.	De kwartiermaker is in staat een visie uit te zetten en componenten daarvan betekenisvol aan anderen te presenteren.		
7.	De kwartiermaker staat altijd open voor nieuwe ideeën over de toekomst, zolang deze zinvol zijn.		
8.	De kwartiermaker weet betekenis te geven aan de interne organisatie en ziet zo wat er veranderd moet worden, zodat de organisatie past bij toekomstige uitdagingen.		
9.	De kwartiermaker voelt zich comfortabel bij het idee dat sommige mensen hem/haar niet leuk vinden en kan nog steeds met die mensen werken zonder dat in de weg te laten staan.		
10.	De kwartiermaker is in staat zijn teleurstelling of 'sense of urgency' te laten zien, zonder boos of agressief te worden en op een manier dat mensen erdoor worden beïnvloed.		

Welke van de tien stellingen vind u het meest van toepassing op uw kwartiermaker?

.....

.....

.....

.....

.....

Vragen, opmerkingen of toevoegingen van uw kant:

.....

.....

.....

.....

.....

Bedankt voor uw medewerking!!

Enquête Kwartiermakers

Ik ben Marieke Renes, student bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Op dit moment ben ik mijn master Publiek Management aan het afronden, waarvan dit onderzoek onderdeel uitmaakt. Mijn onderzoek richt zich op leiderschapsstijlen bij een organisatieverandering. Zo is de organisatiecultuur van een organisatie van invloed op de leiderschapsstijl die het best kan worden toegepast. Binnen het cluster Stadsontwikkeling zijn kwartiermakers aangesteld die het veranderproces moeten faciliteren. Mijn onderzoek richt zich op de leiderschapsstijl die een kwartiermaker toe kan passen om het veranderproces binnen Stadsontwikkeling zo goed mogelijk te faciliteren.

De hoofdvraag luidt: Op welke wijze kunnen de kwartiermakers van het cluster Stadsontwikkeling leiderschapsstijlen toepassen om het veranderproces zo goed mogelijk te faciliteren?

Vanuit de theorie kan deze vraag worden beantwoord, maar hoe kijkt de organisatie hier zelf tegen aan? Daar heb ik u voor nodig!! Ik zou u daarom willen vragen om deze enquête in te vullen, u helpt mij zo bij het afronden van mijn onderzoek en mijn master. Bij voorbaat wil ik u alvast ontzettend bedanken!

Bij voorbaat dank!!

Inleiding

Deze enquête bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel heeft betrekking op de organisatiecultuur binnen het cluster Stadsontwikkeling en het tweede onderdeel heeft betrekking op de leiderschapsrollen binnen Stadsontwikkeling. Het eerste onderdeel bestaat steeds uit twee uitspraken, waarbij u die uitspraak moet omcirkelen waar u zich het meest in kan vinden. Het tweede onderdeel is een self-assessment voor kwartiermakers, die bestaat uit vijf beschreven situaties waarbij u als kwartiermaker moet aangeven hoe u hierop zou reageren. Beide onderdelen zullen hieronder nogmaals kort worden toegelicht.

Organisatiecultuur:

De kleurenscaan heeft als doel uw visie op veranderen in kaart te brengen. Lees de onderstaande uitspraken en kies steeds die uitspraak die het beste bij uw visie op veranderen past. Het gaat hier om uw overtuigingen: om wat u denkt dat goed werkt, om wat u een gewenste en realistische benadering vindt.

Omcirkel uw antwoord

Kleurenscaan Caluwe		
Nr.		Uitspraken
1	A	Een verandering kan pas succesvol worden als belangrijke actoren erachter staan
	B	Een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt
2	A	Zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier motiveert en verleidt

	B	Zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed
3	A	Organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden
	B	Organisaties veranderen wanneer mensen hun roeping volgen
4	A	Er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief kan worden geschetst voor/met betrokkenen
	B	Er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen meervoudige perspectieven
5	A	Een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven
	B	Een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren
6	A	Een organisatie verandert pas als mensen zich ontwikkelen
	B	Een organisatie verandert pas als je goed weet wat je als organisatie wil bereiken
7	A	Het is belangrijk dat denken en doen zo dicht mogelijk op elkaar volgt
	B	Het is belangrijk dat mensen zich begrepen voelen, respect krijgen en verbinding ervaren
8	A	Organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is
	B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt
9	A	Organisaties veranderen door aandacht te hebben voor mensen en in hen te investeren
	B	Veranderingsdoelen en –aanpakken mogen niet te veel afhangen van de mensen die het treft
10	A	In veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren
	B	In veranderingsprocessen moet je de dynamiek/ complexiteit zien en gebruiken
11	A	Om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol tijdsdruk en urgentiegevoel in te bouwen
	B	Om beweging te krijgen is het zinvol ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten)
12	A	Een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject
	B	Het vormen van coalities is belangrijk om dingen of mensen te doen veranderen
13	A	Organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat / doel is geformuleerd waar je naartoe wilt
	B	Organisaties kunnen pas veranderen als je de historie van een organisatie begrijpt en daarop weet in te spelen
14	A	In een effectief veranderingsproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen
	B	Aan een effectief veranderingsproces moet een deskundig ontwerp voorafgaan
15	A	Een veranderaar moet eerst een veilige leeromgeving creëren door het opstellen van interactieregels en door rolmodel te zijn
	B	Een veranderaar moet een goed gevoel voor humor hebben en dat inzetten: niets is heilig
16	A	Een veranderaar moet met verstand van zaken zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen
	B	De empathie van een veranderaar helpt mensen zich te uiten en stimuleert dat ze ook onderling beter communiceren
17	A	Er verandert iets als je mensen iets teruggeeft voor wat zij de organisatie geven
	B	Er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen
18	A	Verandering heeft ruimte nodig maar óók prikkels, anders wordt het een saaie boel
	B	Een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk: je moet verwachtingen managen
19	A	Een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden
	B	Een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen
20	A	Organisaties veranderen als eerst het beleid verandert
	B	Organisaties veranderen als mensen veranderen
21	A	Een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren zodat hij daarop kan interveniëren
	B	Een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken
22	A	Een veranderaar moet ervoor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt
	B	Een veranderaar moet zorgen dat belangen zo zorgvuldig mogelijk worden afgewogen
23	A	Dingen verbeteren als de mensen zich welkom voelen

	B	Dingen verbeteren als er naar rijkere betekenissen wordt gezocht
24	A	Een veranderaar moet allereerst nieuwsgierig zijn
	B	Een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn
25	A	Communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject
	B	Goede analyses en benchmarks zijn doorslaggevend voor het doen slagen van een verandering
26	A	Een veranderaar moet zichzelf zijn, hoe confronterend dat ook mag uitpakken
	B	Een veranderaar zoekt de balans tussen continue reflectie én het gebruikmaken van bestaande kennis
27	A	Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)
	B	Als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het best zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel)
28	A	het is belangrijk mensen bewust te maken van wat ze doen, dan kunnen ze zonder al te veel brokken hun eigen keuze maken
	B	Het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens
29	A	Een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden
	B	Een veranderaar moet aandacht hebben voor mensen
30	A	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de krachten en het netwerken rond een probleem
	B	Een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden

Geef in de onderstaande tabel aan welk antwoord u bij welke vraag hebt gegeven en geef in de onderste rij aan wat het totaal is voor elke kleur:

Nr.	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
1	A				B
2	B		A		
3				A	B
4			A		B
5	A			B	
6		B		A	
7			B	A	
8	B	A			
9		B	A		
10		A			B
11	A				B
12	B		A		
13		A			B
14	A	B			
15				A	B
16		A		B	
17			A	B	
18			B		A

19		B	A		
20	A			B	
21		B			A
22	B	A			
23			A		B
24			B	A	
25		B		A	
26				B	A
27		A	B		
28	B			A	
29	A		B		
30	A				B
Totaal					

Self-assessment voor kwartiermakers

Voor elke vraag in de tabel hieronder, moet u een score van 1 tot 6 verdelen over de mogelijke antwoorden A-F op basis van wat de meest waarschijnlijke actie zou zijn als u geconfronteerd wordt met de beschreven situatie. Waarbij 6 de meest waarschijnlijke actie is en 1 de minst waarschijnlijke acties is. Elk antwoord krijgt dus een score, maar een cijfer kan maar 1 keer worden toegekend. Bij iedere vraag komt dus een rangorde van 1 tot 6 te staan.

Vragenlijst Leiderschapsrol		Tabel 4.1
Nr.	Vraag en antwoord	Punten
1.	Je baas wilt dat jij een presentatie geeft op een jaarlijks management conferentie om daar mensen te overtuigen mee te doen aan een 'business improvement' proces, waarvan uw team al succesvol gebruik maakt. Wat doe jij?	
A.	Je gaat ervan uit dat het geen prioriteit heeft, je legt het naast je neer en kijkt er de dag van tevoren pas weer naar.	
B.	Je werkt in het weekend over om een zorgvuldig ontwerp te maken van de presentatie gebaseerd op juiste gegevens en een model van het proces.	
C.	Je plant een bilat met je baas en vraagt hem waarom hij zelf de 'business improvement' niet zal promoten op de conferentie, waarom laat hij dit aan jou over?	
D.	Je oefent het geven van een krachtige en overtuigende presentatie en vraagt je commerciële manager je feedback te geven over de wijze waarop je overkomt.	
E.	Je nodigt twee mensen uit van jouw team om de presentatie te maken en vervolgens ook samen te geven.	
F.	Je schetst de hoofdlijnen van de presentatie en vraagt jouw team om een gestructureerde dia-slide voor je te maken die je een week van te voren door kan nemen.	
2.	Een van de projecten waar jij verantwoordelijk voor bent dreigt achter op schema te raken. Wat doe jij?	
A.	Je regelt een project meeting en daar vertel je enthousiast over het belang van de relatie met een specifieke klant en hoe persoonlijk teleurgesteld zij zouden zijn als dit team hun in de	

	steek zou laten.	
B.	Je praat met alle betrokkenen en werkt dan samen met het team om te analyseren wat er fout is gegaan, om zo met een nieuw ontwerp, plan, structuur te komen die het probleem oplossen.	
C.	Je herinnert iedereen op de volgende bestuursvergadering aan het belang van deadlines en op schema lopen, zonder dit specifiek te noemen.	
D.	Je verzamelt de sleutelfiguren voor een crisis meeting, vertelt hen 'face-to-face' wat je dwars zit en vraagt om hun reactie. Je blijft vergaderen totdat je het probleem hebt opgelost en je weer op schema ligt.	
E.	Gegeven dat je in staat bent om projecten goed te managen is het hoogst onwaarschijnlijk dat je in deze situatie terecht zou komen, je ogen zijn namelijk scherp gericht op de voortgang van het project.	
F.	Je vraagt de projectleiders om met een externe expert te gaan zitten die een soortgelijk project succesvol heeft afgeleverd en neemt zijn advies aan over hoe nu verder.	
3.	Er is een groot conflict tussen twee van jouw management team collega's welke eindeloze discussies in vergaderingen tot gevolg heeft en hinder oplevert bij het samenwerken aan belangrijke organisatiestukken. Hoe ga jij hiermee om?	
A.	Je gaat een 'off-the-record' persoonlijk gesprek aan het Human Resources over hoe nutteloos deze twee mensen zijn.	
B.	Bij de volgende vergadering vertel je hen beide dat je van ze verwacht dat ze constructiever samenwerken, en dat ze voorbeelden moeten geven van waar dit niet het geval was.	
C.	Je gaat met ieder apart een gesprek aan en vertelt hen hoeveel waarde je aan hen hecht. Je moedigt ze aan om energie te stoppen in de samenwerking voor het organisatiebelang.	
D.	Je vraagt Human Resources om samen met jou een ontwerp te maken om het conflict op te lossen en deze uit te voeren.	
E.	Je organiseert een tweedaagse management team workshop dag, gefaciliteerd door een ervaren organisatie consultant, om zo voor het team meer betekenis te geven aan organisatiedoelen en ze bewust te maken van collectieve grondregels.	
F.	Je vraagt je baas om formeel te zijn in het vaststellen van acties en het opvolgen van die acties tijdens management vergaderingen, zodat de twee individuen zorgvuldig kunnen worden gemanaged.	
4.	Je hebt zojuist gehoord dat je promotie hebt gekregen, je zal als Service Manager een team overnemen, waarover de senior manager zegt dat het een laag presterend team is. Hoe ga jij hiermee om?	
A.	Je besteedt totaal geen aandacht aan de informatie met betrekking tot de prestaties, je bent van mening dat dingen uit zichzelf zullen verbeteren nu jij de leiding hebt.	
B.	Je onderzoekt de prestatie problemen en als ze valide lijken te zijn ga je een gesprek aan met de betreffende individuen of teams. Je benadert de directe problemen, geeft daarbij aan wat het probleem lijkt te zijn, wat de visie van jou en de senior manager op het geheel is en geeft ten slotte aan dat het van belang is dit op te lossen.	
C.	Je implementeert een rigoureuus prestatie management systeem gebaseerd op prestatie indicatoren en maandelijkse rapportages.	
D.	Je gaat een gesprek aan met iedere teamleider over hoe het er momenteel aan toe gaat. En je beeld jezelf in hoe deze dienst in de toekomst strategischer en effectiever kan worden gemanaged.	
E.	Je begint je eerste team meeting door te zeggen hoe blij je bent dat jij dit team leiding mag geven. Je praat energiek over de prestatieverbeteringen en zegt daarbij dat het je ontzettend goed zal doen als de problemen binnen de komende maanden waarin we zullen samenwerken, kunnen worden opgelost.	
F.	Je praat met de vorige Service Manager om erachter te komen welke behulpzaamheden en belemmeringen hij/zij zag voor goede prestaties.	
5.	Je baas is extreem veeleisend en een ontzettend kritisch persoon. Hoe ga je hiermee om?	
A.	Je zorgt ervoor dat jullie het eens zijn over de doelstellingen en toets deze ook, zodat er geen discussie kan ontstaan over je behaalde resultaten.	
B.	Je probeert zo positief mogelijk tegen hem te doen, als over hem te denken. Je probeert zijn	

	manier van doen en laten in te schatten.	
C.	Je bewaart afstand en communiceert via goed doordachte e-mails.	
D.	Je confronteert hem met problemen waarvan je denkt dat hij het helemaal mis heeft en vertelt hem dat zijn benadering schadelijk is voor het werk van het team.	
E.	Je probeert erachter te komen hoe je met hem om moet gaan door met mensen te praten die jullie beiden kennen.	
F.	Je vermijdt hem.	

Stap 2: Geef in de onderstaande tabel jouw score per actie (A-F) aan:

Score Self-assessment												
Nr.	Geef per actie (A-F) en jouw score!											
	EC		VM		MC		TI		TA		NL	
1	C		D		E		F		B		A	
2	D		A		F		E		B		C	
3	B		C		E		F		D		A	
4	B		E		F		C		D		A	
5	D		B		E		A		C		F	
Totaal	
Vul hieronder de totaal scores in:												
Totaal EC Score	(Edgy Catalyser)											
Totaal VM Score	(Visionary Motivator)											
Totaal MC Score	(Measured Connector)											
Totaal TI Score	(Tenacious Implementer)											
Totaal TA Score	(Thoughtful Architect)											
Totaal NL* Score												

Vragen, opmerkingen of toevoegingen van uw kant:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bedankt voor uw medewerking!!

Interviewleidraad

Interviewplan: Leiderschapsrollen





Handleiding open vragen Kwartiermakers	
Onderwerp	Vragen
INLEIDING Voorstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Marieke Renes, Erasmus Universiteit Bestuurskunde • <i>Warming-up:</i> Aangeven medewerking aan interview op prijs te stellen • <i>Onderwerp:</i> Organisatieverandering en Leiderschap • <i>Opdrachtgever:</i> Erasmus Universiteit Rotterdam. • <i>Doel:</i> Dit onderzoek wordt verricht om inzicht te verkrijgen in de leiderschapsstijlen die door het management van Stadsontwikkeling (het best) kunnen worden toegepast om de verschillende verandertrajecten zo goed mogelijk te faciliteren. • <i>Verloop:</i> Voorafgaand aan het interview hebben de kwartiermakers een kleurenscaan en self-assessment ingevuld. Aspecten die nog aan bod komen bij het interview zijn de veranderfase, het verandertraject en wat open vragen met betrekking tot de leiderschapsrollen. Bij dit laatste kan de kwartiermaker naast de self-assessment waar een bepaalde leiderschapsrol uitkomt, nog even toelichten hoe hij/zij naar zichzelf kijkt als leidinggevende binnen het verandertraject. Wanneer een kwartiermaker een vraag niet begrijpt kan hij/zij dit aangeven en zal de vraag worden toegelicht. • <i>Duur interview:</i> ± 30-40 minuten.
ALGEMEEN	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is uw functie en hoelang beoefent u deze al? • U bent benoemt als kwartiermaker om het veranderproces binnen Stadsontwikkeling te faciliteren voor de financiële afdeling, wat heeft dat voor gevolgen voor u gehad? • Welke nieuwe taken en verantwoordelijkheden kwamen hierbij kijken?
Veranderfase	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Toelichting:</i> De drie fasen van organisatieverandering. • Unfreeze • Moving • Freeze • In welke veranderfase bevindt de organisatie zich momenteel? • Unfreezing: Is er in deze fase door u als kwartiermaker of door andere kwartiermakers geprobeerd om een 'sense of urgency' te creëren voor het veranderproces? Zo ja, op welke wijze heeft u of hebben jullie dit gedaan? • Moving: Is er door u als kwartiermaker of door andere kwartiermakers in deze fase geprobeerd een 'felt need' te creëren onder werknemers? Zo ja, op welke wijze heeft u of hebben jullie dit gedaan? • Freezing: Hoe gaan jullie er als kwartiermakers voor zorgen dat de verandering straks geïstitutionaliseerd raakt in de organisatiecultuur?
Verandertraject	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Toelichting:</i> Soorten verandertrajecten die zich in de publieke sector voor kunnen doen. • Working with partners and stakeholders • Complex whole-organizational change • Cultural change • Working towards a five year strategy • Restructuring process • Van welke van de vijf verandercontexten is er binnen het cluster Stadsontwikkeling en gemeente Rotterdam in het algemeen sprake?
Leiderschapsrollen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Toelichting:</i> De vijf sleutelrollen voor leiderschap bij organisatieverandering. • Measured Connector • Tenacious Implementer • Visionary Motivator

	<ul style="list-style-type: none"> • Thoughtful Architect • Edgy Catalyser • Wat voor soort leider bent u? • Welke vijf rollen vind u het moeilijkst om eigen te maken? • Welke van de vijf rollen is het meest aantrekkelijk als rolmodel? • Door welke van de vijf rollen zou u niet graag worden geleid? • Welke stijlen komen het meest voor binnen het cluster Stadsontwikkeling?
AFSLUITING	<ul style="list-style-type: none"> • Knelpunten en verbeterpunten voor het cluster Stadsontwikkeling? • Opmerkingen: Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview? • Bedanken: Dank voor uw bijdrage, tijd en moeite

Bijlage III Respondentenlijst

Allereerst zijn er 101 enquêtes uitgezet onder de financiële afdeling en de afdeling communicatie, waarvan 81 ingevuld zijn terug gekomen. Bij het invullen van de enquêtes is anonimiteit gewaarborgd. De respondenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek zijn om die reden niet opgenomen in deze respondentenlijst. Wel is de respondentengroep omschreven in hoofdstuk 5 (Resultaten en Analyse). Naast de verschillende enquêtes die zijn uitgezet is er ook data verzameld aan de hand van diepte-interviews. Er zijn vijf kwartiermaker geïnterviewd, vier van de afdeling financiën en één van de afdeling communicatie. De vijf kwartiermakers zijn destijds bij het besluit de stafafdelingen te integreren aangesteld als aanjager van het veranderproces (kwartiermaker). Bij de afdeling communicatie is deze succesvol afgerond en bij de afdeling financiën is dit niet het geval. De vijf kwartiermakers zijn vervolgens in hun rol gebleven bij het faciliteren van de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie. Naast de vijf kwartiermakers zijn er twee extern ingehuurde personen bij de afdeling financiën geïnterviewd die rondom de stopzetting van het interne verandertraject zijn binnengekomen en nu de ontwikkelingen omtrent de overgang naar de Rotterdamse Serviceorganisatie ook van dichtbij meemaken. Hieronder een lijst van de respondenten die hebben meegewerkt aan de interviews:



Kwartiermakers afdeling financiën

-  Peter de Bie (Kwartiermaker Financiën)
-  Marieke Booster (Kwartiermaker Beleid en Projecten)
-  Sjaco Trouwborst (Kwartiermaker Control)
-  Andre de Reus (Kwartiermaker Administratie)

Kwartiermaker afdeling communicatie

-  Michiel Koorenhof (Kwartiermaker Communicatie)

Externen afdeling Financiën

-  Marco Slijters (voorheen Projectleider Bedrijfsvoering)
-  Ton Eijkelkamp (Teamleider Consolidatie)

Interviewtranscripten

De interviews zijn uitgewerkt in transcripten, welke vanwege de omvang niet zijn opgenomen in de bijlage. De transcripten zijn aan de verschillende respondenten voorgelegd om interpretatiefouten bij het schrijven van de resultaten te voorkomen. Daarnaast heeft ook dhr. Klaassen, mijn scriptiebegeleider gedurende het traject, de interviewtranscripten ingezien.