

“Klaar om te wenden?”

Een onderzoek naar de benodigde en gewenste organisatieverandering voor het Havenbedrijf Rotterdam.



Nannette Trenning
Masterthesis Public Administration
Faculteit der Sociale Wetenschappen
November 2014

“KLAAR OM TE WENDEN?”

**Een onderzoek naar de benodigde en gewenste
organisatieverandering voor het Havenbedrijf Rotterdam.**



Nannette Trenning
349848

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration
Master Arbeid, Organisatie en Management
November 2014

Eerste lezer: Prof. Dr. A. J. Steijn
Tweede lezer: Prof. Dr. H. Geerlings

Stagebegeleidster Havenbedrijf Rotterdam: A. Rasenberg

VOORWOORD

Geachte lezer,

Voor u ligt de scriptie “Klaar om te wenden?”, die dient ter afronding van het masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het is een afstudeertraject geweest met een moeizaam begin; de interpretatie en analyse van de grote hoeveelheid data en de koppeling hiervan aan wetenschappelijke literatuur vormde een grote uitdaging. Het bleek dan ook niet altijd makkelijk mezelf te blijven uitdagen en motiveren. Wat dat betreft wegen de laatste loodjes inderdaad het zwaarst. Desondanks heb ik na een intensief leerproces met een behoorlijke eindsprint toch een scriptie kunnen schrijven waar ik tevreden mee ben. Dit was echter niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal personen die ik hier graag voor zou willen bedanken.

Allereerst wil ik Natalie Backx bedanken. Dankzij haar is mijn stageverzoek terechtgekomen bij haar collega's binnen HR, die een leuke en passende stageopdracht voor mij hadden liggen. Mijn stage binnen het Havenbedrijf heb ik dus voor een groot deel aan haar te danken.

Daarnaast wil ik mijn stagebegeleidster binnen het Havenbedrijf, Anouk Rasenberg, hartelijk danken voor haar begeleiding en betrokkenheid tijdens de gehele stageperiode. Vanaf het begin heeft ze mij betrokken bij de verschillende werkzaamheden en bijeenkomsten binnen de afdeling HR-Development. Dit heeft mij niet alleen ontzettend veel geleerd over de uitdagingen die kunnen spelen binnen organisaties en de manier waarop HR hier op kan inspelen, maar ook over de haven in het algemeen. Ook bleef ze meedenken en mij ondersteunen en motiveren bij het schrijven van mijn afstudeeronderzoek. Dit geldt overigens voor het hele HRD-team; vanaf het begin werd ik zodanig betrokken en ondersteund dat ik mij niet slechts ‘de stagiair’ voelde, maar een onderdeel van het team. Binnen de stage heb ik niet alleen een bijzondere praktijkervaring opgedaan, maar heb ik ook veel geleerd over mezelf en de punten waarop ik mezelf nog kan ontwikkelen; erg toepasselijk op een HRD-afdeling. Het Havenbedrijf is een ontzettend interessante organisatie voor bestuurskundigen en de open, familiale en informele houding die ik er heb ervaren hebben de stage erg aangenaam gemaakt.

Daarnaast wil ik Bram Steijn bedanken. Als begeleider van mijn onderzoek heeft hij mij continu gestimuleerd het beste uit mijzelf te halen. Ik heb heel veel gehad aan zijn feedback en zijn heldere inzichten en kennis. Alhoewel ik tijdens het proces veel ben vastgelopen wist hij mij telkens te motiveren om vol te houden en bracht hij me op nieuwe ideeën. Bedankt voor de prettige samenwerking. Graag bedank ik ook Harry Geerlings voor zijn rol als tweede lezer. Ik heb veel gehad aan zijn feedback. Alhoewel het verzoek vrij kortdag was, was hij toch bereid mijn scriptie - binnen relatief korte tijd - van feedback te voorzien. Hierdoor is het toch mogelijk geweest in 2014 af te studeren. Dank daarvoor.

Tot slot, maar zeker niet in de laatste plaats, wil ik de mensen in mijn persoonlijke omgeving bedanken. Mijn ouders, broers, vriend(en) en vriendinnen hebben mij gedurende het gehele proces gesteund en weten te motiveren.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Nannette Trenning,

Rotterdam, 7 november 2014

SAMENVATTING

Aanleiding

Publieke organisaties hebben voortdurend te maken met een veranderende omgeving. Deze veranderingen uit de omgeving van organisaties hebben, via (strategische) keuzes die publieke organisaties maken, uiteindelijk gevolgen voor de manier waarop de organisaties georganiseerd worden.

Het Havenbedrijf is een bedrijf waarin publiek en privaat samenkomen. Het bedrijf wordt, naast eisen en wensen van burgers en overheden, ook nog geconfronteerd met veeleisende klanten en uitbreidende concurrentie. Het bedrijf staat dan ook een ingrijpende en uitdagende opgave te wachten als gevolg van verschillende bedreigende externe ontwikkelingen.

Dit betreffen *economische* ontwikkelingen (verminderde economische groei als gevolg van de recessie); ontwikkelingen als gevolg van *toenemende concurrentie en ontwikkeling van andere havens* (met als gevolg o.a. een overcapaciteit van raffinaderijen in Europa van ongeveer 30%); *politieke* ontwikkelingen (een steeds grotere inmenging van de EU op het gebied van Zeehavenbeleid met als gevolg verschillen in *level playing fields* en verschillende implementatie van wet- en regelgeving door staten); en maatschappelijke ontwikkelingen (steeds strengere eisen met betrekking tot overlast en veiligheid van transport en industrie).

Het Havenbedrijf is zich er van bewust dat het zich spoedig en continu zal moeten verbeteren om, ondanks verschillende bedreigingen uit de omgeving, hun missie te kunnen behalen: dé Europese haven van wereldklasse worden. Daarom zal het in 2014 een twee- a driejarig programma starten, met als doel dat het tegen die tijd snel en adequaat kan inspelen op de veranderingen die in opkomst zijn in de buitenwereld. Hoe deze *Transitie* er precies uit zal zien ligt, op een aantal speerpunten na, nog vrijwel open.

Probleemstelling

Doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de HRD-afdeling van het Havenbedrijf Rotterdam door het verandervraagstuk in kaart te brengen: *waarom* moet het eigenlijk anders; *wat* moet er gebeuren om van de huidige naar de gewenste situatie te geraken en; wat betekent dit voor de betrokkenen - zodat inzicht ontstaat in *hoe* het veranderproces moet worden vormgegeven.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Wat is de benodigde en gewenste organisatieverandering voor het Havenbedrijf Rotterdam?

Onderzoeksdesign

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie gevalsstudie. Om deze uit te voeren is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden.

Allereerst heeft er een inhoudsanalyse van bestaand materiaal plaatsgevonden, op basis waarvan relevante informatie omtrent de Transitie kon worden geraadpleegd en/of geanalyseerd.

Daarnaast zijn 73 semigestructureerde interviews afgenomen onder leidinggevendenden binnen het Havenbedrijf, waarin is gevraagd naar hun beoordeling van de huidige organisatie alsmede hun ideeën met betrekking tot de benodigde en gewenste organisatieverandering.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn verschillende verandervragen uit de probleemstelling (waarom, wat en ik) beantwoord in de analyse. De hoe-vraag (hoe moet het veranderproces worden vormgegeven) zal worden beantwoord in de aanbevelingen.

Om de waarom-vraag te kunnen beantwoorden is de aanleiding voor de verandering in kaart gebracht. De ik-, en een onderdeel van de wat-vraag (*wat* is er aan de hand in de huidige situatie, *wat* moet de toekomstige situatie worden en wat betekent dit voor de betrokkenen) staan in dit onderzoek centraal, en worden beantwoord aan de hand van het maken van een organisatiefoto. In deze organisatiefoto worden het leiderschap, de organisatiecultuur, en de managementdrives (drijfveren) binnen de organisatie in kaart gebracht, zowel voor de huidige als de gewenste situatie. Op basis hiervan kan vervolgens de gap worden vastgesteld tussen *ist* en *soll*. Hoe groter de gap hiertussen, hoe groter het verandervraagstuk.

Conclusies

Wat betreft de waarom-vraag is de aanleiding voor de verandering allereerst het aanpassen op de eerder genoemde economische-, politieke- en maatschappelijke ontwikkelingen. Hiernaast vragen bepaalde kenmerken van de interne organisatie om verandering; zo zou het Havenbedrijf momenteel nog onvoldoende klantgericht zijn, valt er nog veel te winnen op het gebied van efficiency en slagkracht en is er sprake van kokerdenken en een gebrek aan interactie (Castelein, 2014).

Voor sommige respondenten is de aanleiding voor de Transitie echter nog onduidelijk. Zij zien de noodzaak tot verandering niet in. Daarnaast is er op het gebied van financiën (nog) geen reden voor paniek. Ook hebben verschillende werknemers een angstige en kritische houding tegenover de Transitie, o.a. aangezien er functies komen te verdwijnen.

Wat betreft de waarom- en ik-vraag is, op basis van de analyse, de benodigde en gewenste organisatieveranderingen per afzonderlijk concept – leiderschap, cultuur en drijfveren – vastgesteld. De belangrijkste conclusie van de analyse was dat de gap tussen *ist* en *soll* bijzonder groot is en wordt gekenmerkt door tegenstrijdigheid; de huidige situatie is op veel gebieden tegengesteld aan die van de gewenste situatie. De verklaring alsmede de oplossingen hiervoor lijken vooral te kunnen worden gevonden in de cultuur, die het centrale concept vormt van de benodigde en gewenste organisatieverandering.

Leiderschap is in dit onderzoek op twee manieren gemeten: allereerst is de respondenten gevraagd de *eigen* manier van leidinggeven te omschrijven en daarnaast is hen gevraagd het leiderschap HbR-breed, ofwel het leiderschap dat zij om zich heen zien, te typeren.

Allereerst is er een gap tussen de manier waarop respondenten hun *eigen manier van leidinggeven* typeren en de manier waarop ze het *organisatiebrede* leiderschap typeren. Zo typeerden de respondenten hun eigen leiderschap veelal positief, maar beoordeelden ze het leiderschap dat ze om zich heen zagen zeer negatief. Daarnaast wordt het gedrag dat de leidinggevendenden zelf het meest menen te hanteren organisatiebreed het meest kritisch beoordeeld. Kortom: de respondenten waren zeer kritisch over leiderschap van anderen maar niet over dat van zichzelf. Om die reden is er behoefte aan een hogere mate van zelfkennis en zelfreflecterend vermogen onder leidinggevendenden binnen HbR.

Hiernaast heeft de gap tussen het huidige *organisatiebrede* – en het gewenste *organisatiebrede* leiderschap belangrijke benodigde en gewenste veranderingen aangetoond:

- *Verandering op het gebied van organisatiebrede samenwerking.* Dit vormt een essentieel onderdeel van de benodigde en gewenste verandering. Er is behoefte aan verbindende leidinggevendenden die stimulatie toepassen alsmede sterke teams kunnen samenstellen. Trainingen en cursussen kunnen dit ondersteunen. Concreet betekent dit dat leidinggevendenden activiteiten moeten gaan ondernemen die communicatie en transparantie bevorderen, zoals het organiseren van bijeenkomsten waarin verschillende (sub)afdelingen kennis uitwisselen, het delen van werkplannen etc.
- *Het verbeteren van de communicatieve vaardigheden.* Leidinggevendenden moeten meer investeren in het luisteren naar de medewerkers, leren een open houding te hanteren en een veilige werkomgeving te creëren, waarin ruimte is voor het maken van fouten, het nemen van risico's en creativiteit.
- *Het aanleren van strategische competenties.* Het achterhalen en analyseren van externe ontwikkelingen, de vertaling hiervan naar visie en strategie en het uitrollen hiervan naar onderliggende lagen zal door veel leidinggevendenden binnen het topmanagement nog aangeleerd moeten worden. Dit zal onderdeel moeten worden van hun alledaagse werkzaamheden. Strategietrainingen zijn daarom gewenst.
- *Intern en extern netwerken:* Leidinggevendenden binnen HbR zullen zich meer moeten gaan bezighouden met intern en extern netwerken. Intern, zodat er op basis van sterkere relaties een gemeenschappelijk belang (en meer samenwerking) kan ontstaan. Extern, zodat op een goede manier kan worden ingespeeld op wensen van stakeholders en er geleerd kan worden van andere organisaties. Het detacheren van werknemers in andere organisaties zal dit kunnen stimuleren.
- *Opstellen van heldere doelstellingen.* Er is behoefte aan focus en aan heldere doelstellingen, die elkaar onderling niet tegenspreken. Leidinggevendenden zullen daarom meer aandacht moeten

besteden aan het concretiseren van werkplannen: wat zijn de doelstellingen, op welke termijn moeten deze zijn behaald, welke heeft/hebben prioriteit, etc.

- *Delegeren*. Er is behoefte aan leidinggevendenden die meer uit handen geven en hun ondergeschikten ruimte, vrijheid en verantwoordelijkheden bieden in het uitvoeren van hun taken. Een 'helikopterview' is gewenst: het op afstand overzien van de vorderingen van medewerkers, zonder dat de leider zich inhoudelijk bemoeit met de uitvoering ervan (tenzij de medewerker hierom vraagt).

Wat betreft **cultuur** bleek een cultuuromslag gewenst waarbij de huidige 'starre', hiërarchische cultuur, waarin een korte termijn- en interne gerichtheid, een grote nadruk op regels en procedures, stabiliteit, angst en het vermijden van fouten overheerst, plaats maakt voor een meer flexibele cultuur, waarin een lange termijn- en externe gerichtheid, een grote nadruk op verandering, innovatie, creativiteit en veiligheid overheerst. Ook moet de huidige verkokering worden doorbroken. In dit onderzoek staan drie manieren centraal op basis waarvan een cultuurverandering plaats zou kunnen vinden:

- *Veranderingen in leiderschap*: Leiderschap en cultuur vormen twee zijden van dezelfde medaille en beïnvloeden elkaar onderling (Schein, 1985). Zo zouden de eerder benoemde veranderingen in leiderschap op het gebied van samenwerking en intern netwerken de verkokering kunnen doorbreken, zal het verbeteren van de communicatieve vaardigheden van leidinggevendenden een open en veilige omgeving kunnen creëren waarin de huidige angst plaatsmaakt voor veiligheid, en zal het aanleren van strategische competenties en een toename van het extern netwerken door leidinggevendenden de externe-, klant- en lange termijn gerichtheid kunnen bevorderen;
- *Veranderingen in organisatiestructuur*: Een nieuw prestatiebeoordelingssysteem, waarin werknemers worden beoordeeld en beloond op basis van *team*- in plaats van individuele prestaties, zal organisatiebrede samenwerking, communicatie en transparantie kunnen bevorderen. Het bundelen van afdelingen, een belangrijk onderdeel van de Transitie, zal ook kunnen bijdragen aan het verbeteren van samenwerking. Daarnaast zal het afschaffen van onnodige en vertragende regels en procedures het werktempo kunnen verhogen en de bureaucratie kunnen verminderen;
- *Verandering in de toepassing en/of samenstelling van managementdrives*: Wanneer de balans tussen drijfveren scheef is, kan dit leiden tot een ongewenste cultuur waarin bepaalde drijfveren domineren (Management Drives, 2012). De verklaring, maar ook mogelijke oplossingen hiervoor kunnen worden gevonden in de aanwezige drijfveren. Zo zorgen de drijfveren er allereerst voor dat de drive voor leidinggevendenden binnen HbR vooral zit op het behalen van resultaten, waarbij de nadruk vooral ligt op iemands *eigen* succes. Het vaststellen van gemeenschappelijke doelstellingen is daarom essentieel, en vormt een manier waarop de *toepassing* moet veranderen. Daarnaast moet de *samenstelling* van drijfveren veranderen. Vooral de directie is erg homogeen. Uit de analyse is dan ook gebleken dat drijfveren (en bijbehorende gedragingen) waar behoefte aan is in de toekomst, momenteel in kleine mate, of zelfs niet, aanwezig zijn. De benodigde en gewenste verandering op het gebied van drijfveren is daarom op basis van het huidige personeelsbestand niet mogelijk. Een groot deel van het gewenste gedrag (zoals het creëren van veiligheid en vertrouwen en het stimuleren van samenwerking en harmonie) wordt, als gevolg van de samenstelling van de drijfveren, immers niet van nature toegepast of zelfs verworpen.

Implicaties

Blijf continu – dus ook tijdens de verandering – het 'waarom' communiceren

Uit de analyse bleek dat het nog niet voor iedereen duidelijk is waarom de Transitie wordt ingezet; werknemers voelen nog geen noodzaak die acute verandering nodig maakt. Dit vormt echter een essentieel onderdeel van verandertrajecten (Fernandez en Rainey, 2006). Een dergelijk noodzaak kan echter wel worden *gecreëerd* door bijvoorbeeld met scenario's te werken: wat zijn mogelijke gevolgen als we *niet* veranderen?

Houdt zoveel mogelijk rekening met de wensen van de werknemers

Het genereren van interne steun en het overkomen van weerstand is ook een belangrijk onderdeel van verandertrajecten (Ibid.). Dit kan worden bereikt door de resultaten van dit onderzoek te gebruiken als belangrijke input voor het veranderproces. Het onderzoek heeft immers aangetoond dat

organisatieverandering gewenst is: de gap tussen *ist* en *soll* was bijzonder groot. Deze welwillendheid moet worden benut. Het is echter wel van belang dat, naast de leidinggevenden, ook de medewerkers binnen HbR input kunnen leveren.

Anderzijds staan sommige werknemers angstig en kritisch tegenover de Transitie, o.a. doordat verschillende functies, als gevolg van het samenvoegen van afdelingen, komen te vervallen. Alhoewel dit wellicht onvermijdelijk is, is het wél mogelijk de weerstand die als gevolg hiervan ontstaat te beperken. Dit kan door middel van het bieden van garanties tegen persoonlijk verlies (Ibid.), bijvoorbeeld door werknemers die hun baan dreigen te verliezen te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe baan en het bieden van hertrainingsprogramma's.

Blijf als topmanagement de werknemers motiveren tot en steunen in verandering

Het topmanagement speelt een belangrijke rol in het beïnvloeden van positief gedrag van werknemers ten opzichte van de verandering (Ibid.). Dit kan een gerespecteerd individu zijn die momentum en commitment heeft. De nieuwe CEO zou deze rol kunnen vervullen, en als 'boegbeeld' van de verandering kunnen dienen. Hij is zich immers direct na zijn aantreden begin 2014 gaan bezig houden met benodigde organisatieverandering.

Hij zou dit in samenwerking kunnen doen met een *guiding coalition*: een groep individuen die legitimiteit aan de verandering geeft en middelen en emotionele steun levert die nodig zijn om de organisatieleden te motiveren en laten veranderen (Ibid.). Dit moet uiteraard wel een groep zijn van invloedrijke, gewaardeerde, charismatische personen die de rest van de organisatie kunnen inspireren en motiveren tot verandering.

Breng een heldere en logische prioritering aan in de te ondernemen werkzaamheden

Het Havenbedrijf wordt, op het gebied van leiderschap, aangeraden om als eerste de delegatie te verbeteren. Pas dan komt er immers tijd vrij voor andere activiteiten, zoals het verbeteren of aanleren van bepaalde competenties. Daarnaast zal eerst geïnvesteerd moeten worden in de manier waarop leidinggevenden een goede werkomgeving voor en goede relatie met (of tussen) medewerkers creëren, voordat wordt gefocust op het verbeteren van de externe gerichtheid en andere strategische kwesties. Als organisatie heb je immers weinig aan een breed extern netwerk wanneer de interne organisatie niet op orde is (Van Wart, 2012).

Zorg voor een andere samenstelling van de directie

Met name deze groep is momenteel te homogeen. Meer diversiteit is daarom gewenst, zodat ook de drijfveren waar behoefte aan is in de toekomst vertegenwoordigd zijn. Bij dit (extern) werven van nieuwe leidinggevenden dien er voortaan te worden gelet op twee zaken: personen die in aanmerking komen moeten over managementvaardigheden beschikken, en in mindere mate (of zelfs bijna geen) inhoudelijke kennis hebben.

Streef een uitgebreide en op termijn geïnstitutionaliseerde verandering na

Om een uitgebreide en op termijn geïnstitutionaliseerde verandering na te streven, zullen de benodigde en gewenste veranderingen (op het gebied van zowel leiderschap, cultuur, organisatiestructuur als managementdrives) niet apart maar in combinatie met elkaar worden uitgevoerd.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	p. 3
Samenvatting	p. 4
Hoofdstuk 1: Inleiding	
1.1 Inleiding	p. 10
1.2 Aanleiding onderzoek	p. 10
1.3 Probleemstelling	p. 11
1.3.1 Doelstelling	p. 11
1.3.2 Vraagstelling	p. 11
1.4 Relevantie van het onderzoek	p. 12
1.5 Leeswijzer	p. 13
Hoofdstuk 2: Organisatie- en casusbeschrijving	
2.1 Organisatiebeschrijving	p. 14
2.1.1 Werkzaamheden en organisatiestructuur	p. 14
2.1.2 Missie, visie en strategie	p. 15
2.2 Ontwikkelingen	p. 15
2.3 De transitie	p. 16
Hoofdstuk 3: Organisatieverandering- en diagnose	
3.1 Van 'as is' naar 'to be'	p. 18
3.2 Een veranderaanpak uit de literatuur	p. 20
3.3 De theoretische 'lens' binnen dit onderzoek	p. 21
3.4 Leiderschap	p. 23
3.4.1 Leiderschap gedefinieerd	p. 23
3.4.2 Leiderschapsstijlen en –competenties	p. 23
3.5 Cultuur	p. 26
3.5.1 Organisationscultuur; wat houdt dat in?	p. 26
3.5.2 Organisationscultuur; hoe ontstaat het?	p. 27
3.5.3 Het model van concurrerende waarden	p. 28
3.6 Managementdrives	p. 31
3.6.1 Managementdrives; wat zijn het en waarom zijn ze relevant?	p. 31
3.6.2 De zes drijfveren	p. 33
3.7 Acht factoren voor een succesvolle verandering	p. 35
3.8 Conclusie	p. 36
Hoofdstuk 4: Methodologie	
4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en –techniek	p. 37
4.2 De interviews	p. 37
4.2.1 De interviews en de respondenten	p. 37
4.2.2 Interviewers	p. 38
4.3 Waarom, wat, hoe, ik	p. 38
4.3.1 Waarom?	p. 39
4.3.2 Wat?	p. 39
4.3.2.1 Leiderschap	p. 39
4.3.2.2 Cultuur	p. 40
4.3.2.3 Managementdrives	p. 41
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit	p. 42
4.4.1 Betrouwbaarheid en validiteit binnen casestudy's	p. 42
4.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit van de centrale concepten	p. 43

Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten

5.1 De aanleiding voor de verandering	p. 44
5.2 De organisatiefoto van het Havenbedrijf Rotterdam	p. 45
5.2.1 <i>De huidige situatie binnen het Havenbedrijf</i>	p. 45
5.2.1.1 <i>Het huidige leiderschap zoals beschreven door de respondenten</i>	p. 45
5.2.1.2 <i>De huidige cultuur zoals beschreven door de respondenten</i>	p. 53
5.2.1.3 <i>De aanwezige managementdrives</i>	p. 58
5.2.1.4 <i>Deelconclusie organisatiefoto huidige situatie</i>	p. 60
5.2.2 <i>De gewenste situatie voor het Havenbedrijf</i>	p. 63
5.2.2.1 <i>Het gewenste leiderschap HbR-breed zoals beschreven door de respondenten</i>	p. 63
5.2.2.2 <i>De gewenste cultuur zoals beschreven door de respondenten</i>	p. 67
5.2.2.3 <i>De gewenste managementdrives</i>	p. 71
5.2.2.4 <i>Deelconclusie organisatiefoto gewenste situatie</i>	p. 71
5.3 De gap tussen ist en soll	p. 73
5.3.1 <i>De gap tussen het huidige- en gewenste leiderschap</i>	p. 74
5.3.2 <i>De gap tussen de huidige- en gewenste cultuur</i>	p. 74
5.3.3 <i>De gap tussen de huidige- en gewenste managementdrives</i>	p. 75
5.3.4 <i>Deelconclusie</i>	p. 75

Hoofdstuk 6: Conclusies en Aanbevelingen

6.1 Samenvatting en beantwoording deelvragen	p. 77
6.1.1 <i>Wat is de aanleiding voor de verandering?</i>	p. 77
6.1.2 <i>Hoe ziet de huidige situatie van het Havenbedrijf er uit?</i>	p. 77
6.1.2.1 <i>Het huidige leiderschap</i>	p. 77
6.1.2.2 <i>De huidige cultuur</i>	p. 78
6.1.2.3 <i>De huidige managementdrives</i>	p. 78
6.1.3 <i>Hoe ziet de gewenste situatie er voor het Havenbedrijf uit?</i>	p. 79
6.1.3.1 <i>Het gewenste leiderschap</i>	p. 79
6.1.3.2 <i>De gewenste cultuur</i>	p. 79
6.1.3.3 <i>De gewenste managementdrives</i>	p. 79
6.1.4 <i>Wat is de gap tussen ist en soll?</i>	p. 79
6.1.4.1 <i>De gap tussen het huidige- en gewenste leiderschap</i>	p. 80
6.1.4.2 <i>De gap tussen de huidige en gewenste cultuur</i>	p. 80
6.1.4.3 <i>De gap tussen de huidige en gewenste managementdrives</i>	p. 81
6.2 Beantwoording hoofdvraag	p. 81
6.2.1 <i>De benodigde en gewenste verandering o.g.v. leiderschap</i>	p. 81
6.2.2 <i>De benodigde en gewenste verandering o.g.v. cultuur en managementdrives</i>	p. 83
6.3 Aanbevelingen	p. 86
6.4 Beperkingen van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek	p. 88
6.4.1 <i>Beperkingen van het onderzoek</i>	p. 88
6.4.2 <i>Suggesties voor vervolgonderzoek</i>	p. 88

Literatuurlijst	p. 89
Bijlagen	p. 92

1: INLEIDING

“De organisatie van vandaag is zelden gelijk aan die van morgen.”
(Kuhlmann en Hoogendoorn, 2008)

1.1 Inleiding

Publieke organisaties hebben voortdurend te maken met een veranderende omgeving. Zo worden er o.a. door burgers, het bedrijfsleven en (internationale) overheden en instanties continu eisen en wensen ten aanzien van het functioneren van de organisatie geformuleerd (Steijn en Groeneveld, 2013). Dit dwingt publieke organisaties min of meer om telkens op zoek te gaan naar antwoorden op deze eisen en wensen. Dat leidt vaak tot organisatieveranderingen -bijvoorbeeld in de vorm van nieuw beleid, nieuwe procedures of nieuwe regelgeving- met vaak een nieuwe werkwijze als gevolg. Kortom, veranderingen in de omgeving hebben, via (strategische) keuzes die publieke organisaties maken, uiteindelijk gevolgen voor de manier waarop die organisaties georganiseerd worden (Ibid.). Dit betekent dat de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers binnen deze organisaties geregeld kunnen veranderen en dat van hen nieuwe rollen en competenties worden verwacht.

Dit afstemmen van organisaties op hun omgeving klinkt misschien makkelijker dan het is. De veranderkundige literatuur leert ons namelijk dat het succes van de meeste verandertrajecten gering is (Kotter, 1997). Sterker nog, in ruim 70% van de verandertrajecten wordt het beoogde resultaat niet behaald (Fernandez en Rainey, 2006). Volgens Wren en Dulewicz (2005) is het tegenwoordig zelfs een algemeen geaccepteerd gegeven dat de meerderheid van de veranderingsinitiatieven faalt.

Deze feiten zijn enigszins alarmerend. Het falen van een organisatieverandering kan immers verschillende (en soms fatale) gevolgen hebben voor een organisatie. Niet alleen betekent een mislukt verandertraject een verspilling van tijd, geld en energie, ook kan het zorgen voor conflicten, frustratie, een verslechterde werksfeer en veranderapathie (Cozijnsen, 2004).

Bovenstaande gegevens lijken enigszins paradoxaal; om als organisatie te kunnen ‘overleven’ in turbulente omgevingen is (continue) verandering essentieel, maar het grootste aantal verandertrajecten faalt, met alle gevolgen van dien. Dit is dan ook een gegeven waar veel publieke organisaties mee worstelen (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs en Fleishman, 2000). Vooral in de huidige tijden van crisis, tekorten en ‘meer doen met minder’ lijkt verandering essentiëler maar tegelijkertijd complexer dan ooit.

Maar wat nu wanneer je als organisatie, naast de eisen en wensen die je krijgt van burgers en overheden, ook nog geconfronteerd wordt met veeleisende klanten en uitbreidende concurrentie? Dit lijkt het geval te zijn voor het Havenbedrijf Rotterdam; een bedrijf waarin publiek en privaat samenkomen, en dat daarom te maken heeft met veranderende wensen, eisen en ontwikkelingen uit *beide* sectoren. Het bedrijf staat daarom een ingrijpende en uitdagende opgave te wachten.

1.2 Aanleiding onderzoek

“In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst” luidt de titel van de nieuwsbrief van de Algemene Directie van het Havenbedrijf Rotterdam. Bewijs voor deze stelling heeft het Havenbedrijf eind 2013 zelf mogen ondervinden; Rotterdam slaagde er jaren achter elkaar in harder te groeien dan de andere havens, maar vorig jaar verloren ze voor het eerst marktaandeel (Adirect, 2014). Ook binnen het Havenbedrijf lijkt het besef te groeien dat verandering essentieel is.

De behaalde resultaten uit het verleden blijken inderdaad geen garantie voor de onzekere toekomst te bieden. Zo ligt er een aantal bedreigingen op de loer voor de Rotterdamse haven. Allereerst is de economische groei in Noordwest-Europa flink verminderd en blijft deze de komende jaren ook laag (Ibid.). Dit raakt veel sectoren en klanten in de haven, zo niet allemaal. Ten tweede wordt de concurrentie met andere havens steeds groter. Structureel veranderende omstandigheden zorgen voor uitdagingen voor het Havenbedrijf. Zo zorgen de in de containersector steeds grotere schepen, de nauwe samenwerking tussen rederijen en de bouw van nieuwe terminals (op Maasvlakte 2 en in andere havens) voor veel onzekerheid. De grootschalige winning van schaliegas in de Verenigde Staten maakt energie en grondstoffen voor de chemie daar veel goedkoper dan in Europa het geval is (Ibid.). Als gevolg hiervan komt de chemiesector

onder druk te staan. Tegelijkertijd is en wordt er in de Verenigde Staten, het Midden Oosten en het Verre Oosten veel geïnvesteerd in grote, moderne raffinaderijen. De Rotterdamse raffinaderijen verliezen daardoor exportmogelijkheden. Naar schatting is er in Europa een overcapaciteit van raffinaderijen van 30%.

Cameron en Quinn (2006) behandelen in hun boek soortgelijke ontwikkelingen en stellen dan ook dat de tijd waarin ongebreidelde groei en een schijnbaar onuitputtelijke stroom van snel tevreden klanten kenmerkend waren voor organisaties al lange tijd achter ons ligt. Kortom: *time for change*.

Om in te spelen op de ontwikkelingen uit de omgeving heeft het Havenbedrijf de strategische opgaven voor de komende jaren reeds verwoord in de 'Havenvisie 2030'. Op basis hiervan is tevens het ondernemingsplan 2011-2015 afgeleid (Havenbedrijf Rotterdam, 2013). Het Havenbedrijf is zich er echter van bewust dat het zich spoedig en continu zal moeten verbeteren om, ondanks verschillende bedreigingen uit de omgeving, hun missie te kunnen behalen: dé Europese haven van wereldklasse worden. Daarom zal het Havenbedrijf in 2014 een twee- a driejarig programma starten, met als doel dat het bedrijf tegen die tijd snel en adequaat kan inspelen op de veranderingen die in opkomst zijn in de buitenwereld (Havenbedrijf Rotterdam, 2014a). Hoe deze *Transitie* er precies uit ziet en welke zaken er binnen het programma aangepakt zullen worden ligt, op een aantal speerpunten na, nog vrijwel open. Om die reden zullen de resultaten van dit onderzoek als belangrijke input voor de inhoud van de organisatieverandering kunnen dienen, aangezien het in de *beginfase* van het proces is gestart. Het onderzoek was dan ook voor een groot deel een vraag vanuit de organisatie.

1.3 Probleemstelling

Bovenstaande paragrafen hebben aan het licht gebracht dat organisatieverandering even essentieel als complex kan zijn. Dat het Havenbedrijf een mengvorm is tussen publiek en privaat maakt de uitdaging van veranderen mogelijk nóg groter. Wat in ieder geval van belang lijkt is dat er in het verandertraject (de *Transitie*) interventies worden opgenomen waarmee het bedrijf op termijn in staat is om de interne organisatie af te stemmen op de omgeving.

De houding van betrokkenen tegenover de verandering lijkt echter minstens zo belangrijk. Volgens Schein (1987) wordt het falen of slagen van organisatieverandering namelijk grotendeels bepaald door de houding van de medewerkers ten opzichte van de verandering. Met andere woorden: hoe groter het draagvlak is voor de verandering, hoe meer mensen de behoefte voelen om te veranderen (De Caluwé en Vermaak, 2006). Om die reden staat in dit onderzoek zowel de *benodigde* als de *gewenste* verandering centraal.

1.3.1 Doelstelling

Doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de HRD-afdeling van het Havenbedrijf Rotterdam door het verandervraagstuk in kaart te brengen: *waarom* moet het eigenlijk anders; *wat* moet er gebeuren om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te geraken en; *wat* betekent dit voor de betrokkenen - zodat inzicht ontstaat in *hoe* het veranderproces moet worden vormgegeven.

1.3.2 Vraagstelling

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

Wat is de benodigde en gewenste organisatieverandering voor het Havenbedrijf Rotterdam?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is deze onderverdeeld in de volgende deelvragen:

1. Waarom moet er veranderd worden?

In deze deelvraag zal de aanleiding voor de verandering in kaart worden gebracht.

2a. Wat is er aan de hand in de huidige situatie? En;

2b. Wat moet de toekomstige situatie worden?

Met behulp van deze deelvraag wordt de huidige- en gewenste situatie voor het Havenbedrijf in kaart gebracht. Dit is nodig om de volgende deelvraag, alsmede de hoofdvraag, te kunnen beantwoorden.

3. Hoe groot is de *gap* tussen *ist* en *soll*?

Aan de hand van bovenstaande deelvragen kan het verandervraagstuk worden geformuleerd, ofwel de *gap* tussen de huidige en gewenste situatie. Hoe groter deze *gap*, hoe groter het verandervraagstuk.

4. Hoe moet het veranderproces worden vormgegeven?

Aan de hand van bovenstaande deelvragen die worden beantwoord in de empirie en conclusie kunnen aanbevelingen worden geformuleerd over *hoe* het veranderproces er uit moet komen te zien. Dit betreft een implementatieplan/veranderstrategie die past bij de benodigde en gewenste verandering.

1.4 Relevantie van het onderzoek

De *wetenschappelijke relevantie* van dit onderzoek is dat het beoogt bij te dragen aan wetenschappelijke inzichten rondom organisatieverandering in de publieke sector. Momenteel bestaat er al een breed aanbod van literatuur over organisatieontwikkeling- en verandering. Recent literatuuronderzoek heeft echter aangetoond dat de literatuur die zich richt op organisatieverandering in een publieke context, gering is (Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia en Van der Voet, 2014; Fernandez en Rainey, 2006). Er lijkt dus een theoretisch *gap* te bestaan in de veranderliteratuur op het gebied van verandermanagement in de publieke sector. Het feit dat het Havenbedrijf een organisatie is waarin publiek en privaat elkaar kruisen maakt dit onderzoek mogelijk nog relevanter. Naast ontwikkelingen in de *publieke*- spelen ook ontwikkelingen uit de *private* sector immers een rol.

Hiernaast zouden veel onderzoekers in de veranderkunde nog de neiging hebben zich teveel te focussen op een specifiek onderdeel of detail van de verandering, waardoor ze er vaak in falen om heldere, theoretische inzichten te bieden (Kuipers et al., 2014). Dit onderzoek tracht een meer omvangrijk beeld van de verandering te schetsen, niet alleen door het verandervraagstuk op te splitsen in verschillende vragen (waarom, wat, hoe, ik), maar ook door verschillende onderdelen van de interne organisatie bij de organisatiediagnose te betrekken, zodat een alomvattend beeld van de verandering ontstaat.

De *maatschappelijke relevantie* blijkt uit de huidige ontwikkelingen met betrekking tot de havengebieden in o.a. Nederland. Deze zien zich geconfronteerd met een groot aantal uitdagingen, waarvan een deel al genoemd is in paragraaf 1.2. Hier komt nog bij dat de gevolgen van de economische dip goed voelbaar zijn en de keuze van verladers en investeerders voor de Nederlandse zeehavens niet meer vanzelfsprekend is (Rijksoverheid, 2014). Om die reden heeft het Rijk, in samenwerking met de vijf Nederlandse zeehavens en het bedrijfsleven, een gezamenlijk werkprogramma getekend waarin acties liggen vastgelegd die de positie van de Nederlandse zeehavens de komende jaren moeten versterken (Ibid.). Minister Schultz van Infrastructuur en Milieu sprak hierover: "Onze zeehavens ondervinden stevige concurrentie en dat vraagt om een krachtig antwoord." Met andere woorden, de positie van de Nederlandse havens staat onder druk en het Rijk ondersteunt momenteel al waar nodig.

De externe ontwikkelingen zorgen echter ook voor een noodzaak tot professionalisering van de interne organisatie. Deze heeft immers ook een grote impact op het functioneren van het bedrijf (Cameron en Quinn, 2006; Sanders en Neuijen, 2005; Schein, 1985). Ook zou elke crisis, in wat voor vorm dan ook, meer moeten worden gezien als een 'gouden kans om te leren en te groeien', en dus een 'trigger' moeten zijn om de interne organisatie hierop aan te passen (De WerkBeweging, 2009).

Dit onderzoek zal allereerst inzicht kunnen bieden in de manier waarop een valide organisatiediagnose kan worden gedaan en ten tweede uitmonden in implicaties over hoe het Havenbedrijf Rotterdam het veranderproject kan vormgeven zodat de benodigde en gewenste verandering kan worden gerealiseerd. Deze inzichten kunnen een manier bieden waarop het Havenbedrijf Rotterdam haar positie kan versterken en dus kan inspelen en anticiperen op de huidige ontwikkelingen.

Deze gegevens zullen ook bruikbaar kunnen zijn voor andere organisaties die, net als het Havenbedrijf Rotterdam, te maken hebben met toenemende concurrentie, een teruglopend marktaandeel, en andere ontwikkelingen die het gevolg zijn van een turbulente omgeving en/of een turbulent politiek klimaat. Denk in dit kader bijvoorbeeld aan bedrijven van andere havengebieden, bedrijven die ook een combinatie zijn tussen de publieke- en private sector of andere bedrijven in de transportsector.

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek is als volgt opgebouwd. Allereerst zal in het volgende hoofdstuk het Havenbedrijf als organisatie worden beschreven en wordt de casus die in dit onderzoek centraal uitvoerig toegelicht. In hoofdstuk 3 zal het theoretisch kader worden beschreven. Vervolgens zullen in hoofdstuk 4 het onderzoeksdesign en de operationalisatie aan de orde komen, waarna in hoofdstuk 5 de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd. Tot slot zullen in hoofdstuk 6 de belangrijkste conclusies van het onderzoek worden gegeven, worden er op basis hiervan aanbevelingen geformuleerd en worden de beperkingen van het onderzoek benoemd alsmede suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

2: ORGANISATIE- EN CASUSBESCHRIJVING

2.1 Organisatiebeschrijving

Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied (Port of Rotterdam, 2014a). Het Havenbedrijf Rotterdam is een niet-beursgenoteerde naamloze vennootschap, waarvan de aandelen worden gehouden door de gemeente Rotterdam (ca. 70%) en de Nederlandse Staat (ca. 30%). Het bedrijf heeft ongeveer 1.200 medewerkers in dienst (Ondernemingsplan 2011-2015).

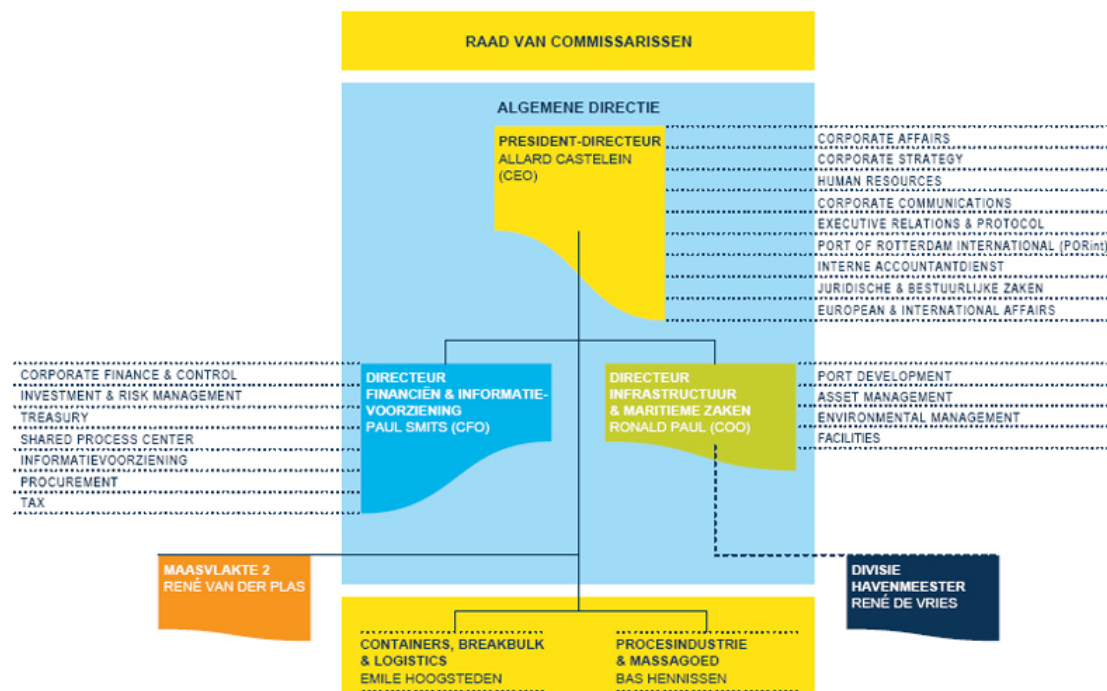
2.1.1 Werkzaamheden en organisatiestructuur

De kerntaken van het Havenbedrijf zijn:

- De duurzame ontwikkeling, beheer en exploitatie van de haven en;
- Het handhaven van de vlotte en veilige afhandeling van de scheepvaart (Ibid.).

Het Havenbedrijf investeert daarom in de ontwikkeling van het bestaand havengebied, nieuwe haventerreinen (met als grootste project Maasvlakte 2), openbare infrastructuur (zoals wegen in het havengebied) en in de afwikkeling van scheepvaart (denk aan investeringen in een verkeersbegeleidend systeem, patrouillevaartuigen en calamiteitenbestrijding). Hierbij is het hoofddoel “de versterking van de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven als logistiek knooppunt én industriecomplex van wereldniveau”; zowel in omvang als in kwaliteit (Ibid.).

Het Havenbedrijf verhuurt haventerreinen aan bedrijven, met name aan op- en overslagbedrijven en de (petro)chemische industrie, waaronder energieproducenten. De belangrijkste inkomstromen zijn dan ook deze huurinkomsten en havengelden. Het Havenbedrijf heeft een omzet van circa € 600 miljoen (Port of Rotterdam, 2014b).



Figuur 1: Organogram van het Havenbedrijf Rotterdam. Bron: Port of Rotterdam (2014b).

De stafafdelingen en de commerciële afdelingen (‘divisie geel’) leggen verantwoording af aan de President-directeur (de CEO). Binnen deze afdelingen is een onderscheid gemaakt naar marktgebied: Containers, Breakbulk en Logistiek en Procesindustrie en Massagoed (Port of Rotterdam, 2014c). De commerciële afdelingen zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het commerciële beleid voor hun eigen markt. Daarnaast werken deze afdelingen samen met marktpartijen om de positie als kwaliteitshaven te verbeteren (Ibid.).

De directeur Financiën en Informatievoorziening (de CFO) is verantwoordelijk voor financiën en financieringen, informatievoorziening, risicomanagement en besluitvorming rondom investeringen ('divisie blauw') (Ibid.).

Tot slot vallen onder de directeur Infrastructuur en Maritieme Zaken (de COO) de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor uitbreiding en onderhoud van het havenindustriële complex, de facilitaire afdelingen en de divisie Havenmeester ('divisie groen'). De divisie Havenmeester zorgt voor een vlotte, veilige, schone en beveiligde afwikkeling van het scheepvaartverkeer (Port of Rotterdam, 2014d). Ook houdt divisie Havenmeester 24 uur per dag toezicht op de orde en veiligheid in de haven. Incidentbestrijding binnen de veiligheidsregio Rotterdam/Rijnmond is daarbij de kerntaak (Ibid.). De divisie Havenmeester neemt in het organogram een bijzondere plaats in; zij voert een groot aantal publiekrechtelijke taken uit, die door het Rijk en de gemeenten Rotterdam, Schiedam en Vlaardingen aan de divisie zijn overgedragen (Port of Rotterdam, 2014c).

2.1.2 Missie, visie en strategie

Het Havenbedrijf is dus een zelfstandig opererend bedrijf met twee aandeelhouders: gemeente Rotterdam en de Nederlandse staat, opgericht voor de ontwikkeling van de Rotterdamse haven. De missie luidt: "*Het Havenbedrijf Rotterdam ontwikkelt in partnerschap de Europese haven van wereldklasse*" (Port of Rotterdam, 2014e). De bijbehorende visie is als volgt geformuleerd:

"Wij verbeteren de Rotterdamse haven continu tot de meest veilige, efficiënte en duurzame ter wereld. Voor onze klanten creëren wij waarde door het ontwikkelen van ketens, netwerken en clusters, zowel in Europa als in groeiemarkten wereldwijd. Het Havenbedrijf is als ondernemende havenontwikkelaar de partner voor klanten van wereldklasse in petrochemie, energie, transport en logistiek. Hiermee versterken wij tevens de concurrentiekracht van Nederland".

Het Havenbedrijf tracht bovenstaande visie aan de hand van vijf strategische ambities realiseren:

- *Rotterdam Homepage & Showcase*: Het Havenbedrijf blijft inzetten op de ontwikkeling van het Rotterdamse haven- en industrie-complex als de meest efficiënte, duurzame en veilige ter wereld;
- *Partnering met klanten*: Het Havenbedrijf streeft er de komende jaren naar nog hechtere (vaak internationale) klantrelaties te ontwikkelen op directieniveau;
- *Ondernemende ontwikkelaar*: Het Havenbedrijf heeft in het verleden nieuwe rollen op zich genomen om de kwaliteit van de homepage te versterken. Dit wil zij blijven doen door continu nieuwe rollen in te vullen en extra taken naar zich toe te trekken, vooral rond de aanleg en benutting van infrastructuur;
- *Ketens en netwerken*: Het Havenbedrijf investeert actief in het versterken van de positie van de Rotterdamse haven in achterlandnetwerken, maritieme netwerken en het regionale havennetwerk;
- *Verbinden met groeiemarkten*: Het Havenbedrijf staat erom bekend een ondernemende havenontwikkelaar te zijn, die via deelnemingen in groeiemarkten wereldwijd zakelijk kansen biedt aan klanten (Port of Rotterdam, 2014e).

2.2 Ontwikkelingen

Zoals in de inleiding reeds aangegeven wordt het Havenbedrijf geconfronteerd met externe ontwikkelingen die allemaal hun impact hebben op het haven- en industriegebied. Zo is allereerst de economische groei in Noord-West Europa flink verminderd als gevolg van de recessie en blijft deze de komende jaren ook laag (Adirect, 2014). Hiernaast wordt de concurrentie met andere havens steeds groter. Onder andere de bouw van raffinage- en chemiecapaciteit in het Midden Oosten, die ondanks de impact van de crisis onverminderd doorgaat, zorgt voor grote druk op de Europese chemie- en raffinagesector (Havenbedrijf Rotterdam, 2014a). Ook in de Verenigde Staten en het Verre oosten vinden deze investeringen plaats. De Rotterdamse raffinaderijen verliezen daardoor exportmogelijkheden, met als gevolg dat er naar schatting in Europa een overcapaciteit van raffinaderijen ontstaat van 30%. Ook de in de containersector steeds grotere schepen, de nauwe samenwerking tussen rederijen en de bouw van nieuwe terminals brengen veel onzekerheid met zich mee (Adirect, 2014).

Naast deze economische ontwikkelingen heeft het havengebied ook te maken met politieke ontwikkelingen, denk bijvoorbeeld aan het Zeehavenbeleid dat in toenemende mate op Europees niveau wordt geregeld, met o.a. verschillen in *level playing fields* van en verschillende implementatie van wet- en regelgeving door diverse lidstaten als gevolg (Havenbedrijf Rotterdam, 2014a). Ook maatschappelijke ontwikkelingen spelen

een rol in de haven; er bestaat een toenemende weerstand tegen overlast van transport en industrie en dus een afnemend draagvlak voor havenontwikkeling (Ibid.). Ook het feit dat de maatschappij een steeds hogere mate van veiligheid eist heeft invloed op deze zaken. Het zal het Havenbedrijf dus steeds meer inspanningen vergen om haar zogenoemde *'license to grow'* te behouden.

Kortom: een grote verscheidenheid aan omvangrijke ontwikkelingen die een grote impact (zullen) hebben op de organisatie van de haven en hiermee het Havenbedrijf 'dwingen' mee te veranderen met hun turbulente omgeving.

2.3 De Transitie

Het Havenbedrijf is zich ervan bewust dat het zich continu zal moeten verbeteren wil het, ondanks deze ontwikkelingen, haar missie behalen: dé Europese haven van wereldklasse worden (Havenbedrijf Rotterdam, 2014b). Om die reden wordt een programma gestart met een looptijd van zo'n twee a drie jaar, met als doel dat het bedrijf tegen die tijd snel en adequaat kan inspelen op de veranderingen die in opkomst zijn in de buitenwereld (Ibid.). Hoe dit programma er precies uit zal gaan zien is echter nog onbepaald. Zo staat in het 'Transitieverhaal' opgenomen: *"We starten met een serie concrete projecten en de komende tijd worden nieuwe projecten opgezet voor nieuwe kansen of problemen. De vorm die wordt gekozen kan die van een organisatieverandering zijn, het inzetten van een programmamanager, een training, verandering van cultuur of wat dan ook. Steeds is het een maatwerkoplossing waarbij het doel de vorm bepaalt"* (Havenbedrijf Rotterdam, 2014b: p. 1). Wat al wel vaststaat, zijn acht speerpunten die centraal staan in deze transitie:

- *Bundeling en verdere ontwikkeling spoor-expertise*: Om de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en groei van volume te kunnen halen, zal het aandeel spoor in het achterlandvervoer stevig omhoog moeten (Havenbedrijf, 2014b).
- *Versnelde integratie Projectorganisatie Maasvlakte 2 (PMV2) in de staande organisatie*: PMV2 zal de komende tijd versneld worden opgenomen in de staande organisatie. "Goed werkgeverschap, het samen zoeken naar passende oplossingen en zorgvuldigheid staan hierbij voorop" (Adirect, 2014).
- *Bundeling communicatie, governmental relations, externe relaties*: Momenteel vindt communicatie versnipperd door de organisatie plaats (Havenbedrijf, 2014b). Door zo'n vijf verschillende afdelingen wordt gecommuniceerd met verschillende doelgroepen. Als gevolg van het organisatorisch bundelen van deze afdelingen zal meer synergie en efficiency ontstaan (Ibid.). De aansturing van alle communicatieactiviteiten en- medewerkers zal bij een nieuw te werven directeur worden samengebracht.
- *Bundeling van strategie-expertise*: Net als de communicatie is ook de strategische expertise binnen het Havenbedrijf versnipperd (Havenbedrijf, 2014b). Een programmamanager zal daarom een compacte, gefocuste stafafdeling creëren die zich zal concentreren op de langere termijn strategie. Daarnaast wordt nagedacht hoe de strategische afwegingen en keuzes beter binnen de business-gerelateerde middellange termijnplanning verankerd kunnen worden binnen de commerciële afdelingen. Ook hiervoor is een programmamanager aangewezen.
- *Focus op innovatie*: Ook de innovatie-activiteiten zijn momenteel versnipperd binnen het bedrijf. Het innovatieproces zal daarom de komende tijd meer aandacht krijgen en verankerd worden binnen de commerciële lijn. Het idee hierbij is dat een aantal collega's binnen het bedrijf meer tijd en ruimte krijgt om innovatieprojecten te gaan uitvoeren, naast hun huidige werk. D.m.v. training en ondersteuning kunnen zij zich dan gaan ontwikkelen tot zogenaamde *"innovation champions"* (Ibid.).
- *Masterplan infra*: Samen met het Rijk zal een masterplan infrastructuur worden opgesteld, waarin alle grote rijksinfraprojecten rondom het haven- en industriecomplex integraal worden aangestuurd. Investerings in infrastructuur, ook die van het Rijk, zullen zo beter tegen elkaar kunnen worden afgewogen (Ibid.).
- *Versterking samenwerking tussen havens*: Het Havenbedrijf wil de komende tijd de kansen en nadelen van samenwerking tussen Nederlandse zeehavens helder uitwerken, zodat goed onderbouwd het gesprek aan kan worden gegaan met anderen over het aangaan van een dergelijke samenwerking (Ibid.).
- *Ruimte creëren voor nieuwe activiteiten*: Om meer tijd en energie te hebben voor het creëren van meer toegevoegde waarde voor de klant, zullen activiteiten die daarin geen directe meerwaarde

hebben worden gestopt. Ook zullen mogelijkheden worden onderzocht om de procedures en processen in de bedrijfsvoering eenvoudiger of korter te maken. De focus op de klant wordt in deze zaken nadrukkelijk bepalend (Ibid.).

Naast deze acht speerpunten is het ook bekend dat een belangrijke doelgroep in de verandering de leidinggevendenden zijn. Het Havenbedrijf ziet leiderschap namelijk als een belangrijke competentie voor het realiseren van visie en ondernemingsplan (Havenbedrijf Rotterdam, 2013). Omdat er als gevolg van de Transitie dingen zullen veranderen binnen het bedrijf (o.a. op het gebied van visie en strategie), wordt na de zomer 2014 een leiderschapsprogramma gestart zodat leiding kan worden gegeven die in lijn is met de gekozen visie en strategie (Ibid.).

Alhoewel leiderschap in dit onderzoek een grote rol speelt, worden ook andere organisatiekenmerken betrokken om de benodigde en gewenste verandering in beeld te kunnen brengen. Op die manier kan, naast de eerder genoemde speerpunten, een breed gedragen beeld ontstaan van de verandering.

Wat tot slot relevant is om te vermelden is dat de Transitie grote gevolgen zal gaan hebben voor het Havenbedrijf. Zo zal, als gevolg van de bundeling van verschillende afdelingen (zie speerpunt 3 en 4), de omvang van deze afdelingen aanzienlijk afnemen. Dit brengt voor de werknemers veel onzekerheden en angst met zich mee; blijft mijn functie nog wel bestaan? Daarnaast is het zo dat het Havenbedrijf o.a. bekend staat om de goede arbeidsvoorwaarden en zorg voor haar medewerkers. De ingrijpende aankomende verandering, die min of meer top-down wordt opgelegd, viel daarom voor veel werknemers rauw op hun dak. Veel werknemers zullen om die reden een ietwat angstige of terughoudende houding kunnen aannemen tegenover de Transitie, wat gezien de omstandigheden wel is voor te stellen. Dit is van belang om in het achterhoofd te houden bij de analyse en interpretatie van dit onderzoek.

3: ORGANISATIEVERANDERING EN - DIAGNOSE

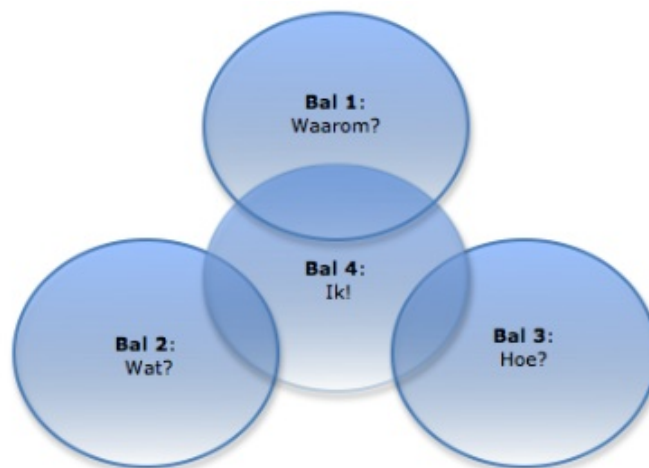
In dit hoofdstuk zal het theoretisch raamwerk worden gepresenteerd dat gehanteerd wordt binnen dit onderzoek. Dit raamwerk betreft de theoretische 'bril' - in dit geval de theoretische 'lens' - waarmee de empirie zal worden geanalyseerd. Er wordt gesproken van een lens aangezien een 'foto' zal worden gemaakt van zowel de huidige als de gewenste interne organisatie van het Havenbedrijf, op basis waarvan de 'gap' tussen de huidige en gewenste situatie, alsmede een gepaste veranderaanpak, kan worden vastgesteld.

3.1 Van 'as is' naar 'to be'

Om als organisatie te veranderen zal allereerst zowel de huidige- als de gewenste situatie in kaart moeten worden gebracht. Op basis hiervan ontstaat namelijk een *gap*: hoe groot is de gap tussen 'ist' en 'soll', op welke onderdelen heeft deze gap betrekking en hoe kan deze het beste worden opgevuld? Deze gap vormt met andere woorden de benodigde *verandering* met een bijbehorend *verandervraagstuk*, te weten: wat moet er gebeuren om van de situatie 'as is' naar 'to be' te geraken?

Volgens De Witte, Jonker en Vink (2013) zijn er voor een geslaagde verandering twee dingen nodig: een goed (verander)idee en een passend proces. Het bepalen hiervan vormt voor vele organisaties echter een grote uitdaging en is dan ook de voornaamste reden dat het grootste deel van de organisatieveranderingen faalt. Om organisaties hierin te helpen presenteren de auteurs een veranderkundig model - het vier-ballen model - dat organisaties kan helpen bij het bepalen van een veranderidee en –aanpak (Ibid.). In het model staan vier kernvragen centraal:

1. De *WAAROM*-vraag: waarom moet het eigenlijk anders?;
2. De *WAT*-vraag: wat is er aan de hand in de huidige situatie en wat moet de toekomstige situatie worden?;
3. De *HOE*-vraag: hoe kan een proces op gang worden gebracht waarin de gewenste organisatie werkelijkheid wordt?;
4. De *IK*-vraag: Welke rol ga 'ik' in de verandering invullen (De Witte et al., 2013)?



Figuur 2: Het vier-ballen model. Gebaseerd op de Witte et al. (2013).

Cruciaal in het model is dat de vier vragen in samenhang met elkaar beantwoord kunnen worden (Ibid.). De beantwoording dient te leiden tot een heldere argumentatie van de verandering. Het model is wat dat betreft 'leeg': het laat niet zien welke stappen er gezet dienen te worden bij een *verandervraagstuk*. Ook zegt het model niets over welke aanpak, in welke situatie 'goed' is. In dit onderzoek zal dus zelf betekenis worden gegeven door het model in te vullen, passend bij de situatie waarin de verandering gerealiseerd dient te

worden. Om de verandering van het Havenbedrijf helder in kaart te kunnen brengen zullen de vier vragen, die hier onder één voor één worden toegelicht, daarom als leidraad fungeren binnen dit onderzoek.

Bal 1: WAAROM?

Bij de waarom-vraag gaat het om de aanleiding voor het veranderen. Vaak zijn dit de veranderende omgevings- of marktomstandigheden; externe factoren die 'de overlevingsvraag' stellen (De Witte et al., 2013). Er wordt dan veranderd uit angst; angst om als organisatie in te storten wanneer niet wordt veranderd. Het kan echter ook het geval zijn dat verandertrajecten worden ingezet als gevolg van een brandende ambitie; het idee dat het nóg efficiënter of effectiever kan, of omdat het bijvoorbeeld de ambitie is om met meer klanten te gaan werken.

Met het beantwoorden van de waarom-vraag ontstaat een beschrijving van een punt op de horizon, een belofte van hoe de organisatie in de toekomst waarde denkt te creëren voor haar stakeholders.

Bal 2: WAT?

Wanneer bekend is hoe de toekomstige organisatie er uit ziet is het zaak om deze belofte te realiseren. De wat-vraag betreft de zogenaamde *gap* tussen de situatie 'as is' en 'to be': wat moet er gebeuren om van A naar B te bewegen (De Witte et al., 2013). Dit is dan ook de vraag die het meest centraal staat binnen dit onderzoek, aangezien de 'organisatiefoto' die in dit onderzoek wordt gemaakt precies deze *gap* in beeld moet gaan brengen. Vooral in de empirie zal de nadruk daarom sterk liggen op deze vraag.

Volgens De Witte et al. (2013) zijn er vier knoppen waaraan je kunt draaien ten einde de verandering te kunnen realiseren: structuur, cultuur, medewerkers en technologie. In dit onderzoek zal echter een eigen model ontwikkeld worden, die in de volgende paragraaf zal worden gepresenteerd.

Bal 3: HOE?

Wanneer de wat-vraag is beantwoord ontstaat het veranderidee; wat moet er in de toekomst gebeuren om de visie te realiseren. Dit idee zet mensen echter niet direct in beweging; het vormt slechts een inspirerende visie maar is hiermee nog geen werkelijkheid (De Witte et al., 2013). Deze werkelijkheid zal moeten ontstaan in het *veranderproces*. De vraag hierbij is *hoe* dat proces moet worden vormgegeven: het *implementatieplan*. In dit plan moet allereerst het lange termijn perspectief van de toekomstvisie in resultaten op de korte termijn worden vertaald; welke resultaten willen we op welk moment halen? Daarnaast wordt een veranderstrategie gekozen, en wordt bepaald welke interventies passen bij hetgeen bereikt moet worden (Ibid.). Dit dient dermate concreet te zijn dat na het opstellen ervan duidelijk is wie, wat, wanneer gaat doen.

Uit de probleemstelling valt af te leiden dat het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen over *hoe* het veranderproces voor het Havenbedrijf moet worden vormgegeven. De hoe-vraag zal daarom geen onderdeel vormen van de empirie maar zal, aan de hand van de conclusies, worden beantwoord in de *aanbevelingen*.

Bal 4: IK?

De vierde vraag is een persoonlijke vraag; een vraag die zowel de verandermanager(s) als de personen die bij de verandering betrokken zijn zichzelf kan/kunnen stellen: Wat betekent de verandering voor mij en wat moet ik in mijn gedrag veranderen om het veranderproces niet in de weg te staan (De Witte et al., 2013: p. 5)? Volgens de auteurs geldt dat het veranderkundige vraagstuk het beste kan worden geherformuleerd binnen de eigen 'cirkel van invloed': Hoe kan ik het veranderproces beïnvloeden en het tot een succes maken? Dit geldt allereerst ten aanzien van bal 1. Het is immers van belang dat men zich in de visie kan vinden. Maar het geldt ook voor iemands ideeën en handelen met betrekking tot de organisatiekundige wat-vraag (bal 2) en de veranderkundige hoe-vraag (bal 3) (Ibid.).

In dit onderzoek is de ik-vraag samengevoegd met de wat-vraag, welke beide in de conclusie van dit onderzoek zullen worden beantwoord.

Kort gezegd wordt in dit onderzoek de *gap* in beeld gebracht tussen de situatie 'as is' en 'to be'. De grootte van deze *gap* geeft de benodigde *verandering* weer. Bovenstaande veranderkundige theorie heeft aan het licht gebracht welke vragen een rol spelen in het bijbehorende verandervraagstuk (Waarom, Wat, Hoe, Ik), waarbij de wat-vraag het meest centraal staat binnen dit onderzoek. Om deze wat-vraag te kunnen beantwoorden is een organisatiediagnose nodig: hoe ziet de huidige situatie eruit en hoe ziet de gewenste

situatie er uit? Om een diagnose te kunnen maken van het Havenbedrijf zal daarom in de volgende paragraaf een theoretische 'lens' worden ontwikkeld, waarmee een organisatiefoto kan worden gemaakt van zowel de huidige- als de gewenste situatie van HbR.

3.2 Een veranderaanpak uit de literatuur

Organizational cultures are created by leaders, and one of the most decisive functions of leadership may well be the creation, the management, and – if and when that may become necessary – the destruction of culture. Schein, 1985

In de veranderkundige literatuur wordt vaak de rol van leiderschap en organisatiecultuur bij organisatieveranderingen uitgelicht. Volgens Schein (1985) zijn dit twee gerelateerde begrippen die niet los van elkaar kunnen worden gezien. Sterker nog: ze vormen twee zijden van dezelfde medaille. Ook Sanders en Neuijen (2005: p. 88) zijn zich hiervan bewust en menen dat: "een voorwaarde voor het effectief functioneren van een bedrijf is een leiding die alert is op de mogelijkheid dat elementen van de cultuur dysfunctioneel worden (...)." Naast dat een cultuur grotendeels wordt vormgegeven door leidinggevendendient deze dus ook door hen continu geëvalueerd en waar nodig veranderd te worden (Schein, 1985; Sanders en Neuijen, 2005).

Volgens Sanders en Neuijen zijn er vier standaardvragen gerelateerd aan cultuur die een alert opererende leiding aan zichzelf dient te stellen. Deze zijn opgenomen in onderstaande figuur en vormen een manier waarop leidinggevendend een 'foto' kunnen maken van de interne organisatie.



Figuur 3: Het ontwikkelen van een beïnvloedingsstrategie. Bron: Sanders en Neuijen, 2005.

Door middel van bovenstaand stappenplan kan een uitspraak worden gedaan over de huidige en gewenste cultuur van een organisatie, de verschillen hiertussen alsmede de manier waarop leidinggevendend de geconstateerde verschillen teniet kunnen doen. Wat dat betreft kan door middel van bovenstaande figuur dan ook een foto worden gemaakt van de huidige en gewenste interne organisatie van een bedrijf en een veranderaanpak worden ontworpen (ibid.). Wat echter ontbreekt in het model is een focus op *leiderschap*. Als leiderschap en cultuur immers zo verweven zijn, is het dan niet relevant om ook de manier van leidinggeven in de 'organisatiefoto' te betrekken?

Omdat leiderschap in bovenstaande figuur ontbreekt en binnen dit onderzoek van belang wordt geacht - omdat het als begrip niet los kan worden gezien van cultuur en het een belangrijk onderdeel vormt van de Transitie - zal een eigen model worden gepresenteerd, een 'lens' waarbij meerdere theorieën (op het

gebied van zowel leiderschap al cultuur) zullen worden samengevoegd en door middel waarvan een volledig beeld van een organisatie kan worden geschetst. Het model van Sanders en Neuijen (2005) vormt hier slechts een onderdeel van.

3.3 De theoretische 'lens' binnen dit onderzoek

Zoals reeds werd aangegeven zal in dit hoofdstuk een lens worden gepresenteerd waarmee een organisatiefoto kan worden gemaakt. In het model van Sanders en Neuijen ontbreken echter belangrijke onderdelen door middel waarvan een nog vollediger uitspraak zou kunnen worden gedaan over de huidige en gewenste situatie binnen organisaties. Om die reden spelen - naast cultuur - ook de concepten 'leiderschap' en 'managementdrives' een belangrijke rol binnen dit onderzoek. In de onderstaande toelichting zal per concept beredeneerd worden waarom.

Leiderschap

De afwezigheid van leiderschap vormt de grootste tekortkoming in het model van Sanders en Neuijen; het belang van dit begrip, dat sterk gerelateerd is aan cultuur, dient niet te worden onderschat. Zo zou cultuur zelfs grotendeels worden vormgegeven door leidinggevendenden (Schein, 1985). De manier waarop leidinggevendenden werken en richting geven aan hun medewerkers bepaalt namelijk voor een groot deel de manier waarop deze medewerkers hun werk uiteindelijk uitvoeren. Hiermee bepalen leidinggevendenden o.a. wat gewenst en ongewenst gedrag wordt binnen de organisatie, als gevolg waarvan door de jaren heen de cultuur ontstaat (Ibid.). Daarom wordt het begrip cultuur volgens Schein (1985) dan ook vaak gerelateerd aan "*how people are managed*". Een andere manier waarop leiderschap en cultuur gerelateerd zijn is het feit dat een belangrijke taak van de leiding is om de organisatiecultuur continu te evalueren en hiermee te achterhalen op welke elementen deze eventueel dysfunctioneel is of wordt (Sanders en Neuijen, 2005). Om die reden spelen leidinggevendenden dan ook een sleutelrol in organisatieverandering.

Kortom: leiderschap en cultuur zijn twee zijden van dezelfde medaille en om die reden is 'leiderschap' een belangrijk onderdeel van de theoretische lens binnen dit onderzoek.

Cultuur

Cultuur vormt het hoofdonderdeel binnen het model van Sanders en Neuijen, en zal ook in de lens die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt een belangrijke rol spelen. Dit aangezien een organisatiecultuur veel uitspraken kan doen over de manier waarop het er dagelijks in een organisatie toe gaat alsmede hoe het er aan toe *zou moeten* gaan; er door middel van een analyse van organisatiecultuur vastgesteld kan worden welke zaken hierin dysfunctioneel zijn; en organisatiecultuur o.a. een invloed heeft op productiviteit en strategieontwikkeling (Sanders en Neuijen, 2005; Schein, 1985). Omdat organisatiecultuur zo'n belangrijk onderdeel vormt van organisaties, er op basis hiervan uitspraken kunnen worden gedaan over wat er wel en niet goed werkt binnen organisaties en het een grote invloed heeft op verschillende aspecten van de interne organisatie vormt organisatiecultuur een van de belangrijkste 'knoppen' waaraan wordt gedraaid bij organisatieveranderingen (Ibid.). Om die redenen vormt cultuur een centraal onderdeel van de theoretische lens van dit onderzoek.

Managementdrives

Managementdrives (ook wel: drijfveren) zijn in dit onderzoek toegevoegd als aanvulling op het voorgaande concept, cultuur. Zoals verderop in het theoretisch kader zal blijken zal het begrip cultuur vooral behulpzaam zijn in een organisatie*diagnose*. In de theorie zal, voornamelijk aan de hand van het gedachtegoed van Cameron en Quinn (2006), namelijk worden besproken welke cultuurtypen er worden onderscheiden, op basis waarvan er in de empirie uitspraken kunnen worden gedaan over welke het meest naar voren komt/komen in de (huidige en gewenste) organisatiecultuur van HbR. Dit maakt het concept cultuur in dit onderzoek vooral diagnostisch. Na een heldere diagnose moet er echter ook naar een *oplossing* worden toegewerkt. Deze kan worden gevonden in de managementdrives (Management Drives, 2012).

Inzicht in de drijfveren van personen kan dienen als belangrijke voorspellende en verklarende factor van gedrag (Keijser en Van der Vat, 2009). Hiermee is het concept nauw verbonden met cultuur, aangezien cultuur bestaat uit de optelsom van de gedragingen van mensen (Ibid.). Wanneer de balans tussen drijfveren scheef is kan dit leiden tot een ongewenste cultuur waarin bepaalde drijfveren domineren (Management Drives, 2012). De verklaring van dergelijke situaties wordt gevonden in de aanwezige

drijfveren, die ook de sleutel vormen voor *oplossingen*. Wanneer de *gewenste* cultuur en -drijfveren worden bepaald kan namelijk worden vastgesteld wat de verandering betekent voor het *eigen* gedrag (Ibid.). Dit maakt de managementdrives vooral gunstig voor het beantwoorden van de ik-vraag: Wat betekent de verandering voor *mij* en wat moet *ik* in mijn denken, in mijn gedrag veranderen om het veranderproces niet in de weg te staan (De Witte et al., 2013)?

Tot slot kan er met behulp van managementdrives een uitspraak worden gedaan over de *mogelijkheid* van een verandering. Als er bijvoorbeeld in de toekomst behoefte is aan drijfveren die in de huidige situatie niet of nauwelijks aanwezig zijn, kan het betekenen dat de organisatieverandering met het huidige personeelsbestand niet mogelijk is en dus dat er nieuwe mensen moeten worden geworven.

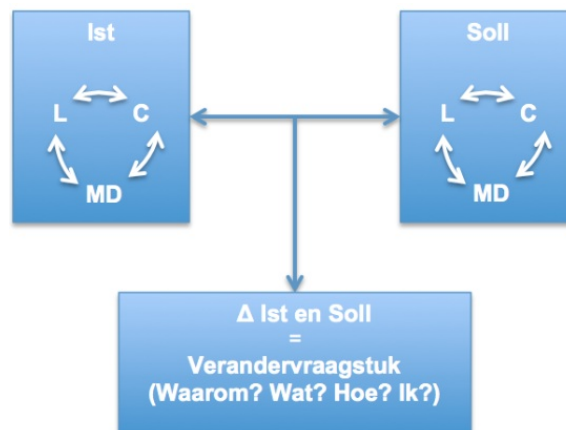
Kort gezegd zijn leiderschap en cultuur sterk verbonden (“twee zijden aan dezelfde medaille”) en kunnen managementdrives in dit onderzoek worden gezien als aanvulling op en verklaring voor organisatiecultuur. Tegelijkertijd is er ook een verband denkbaar tussen managementdrives en leiderschap. Zo wordt gedrag van mensen bepaald door de drijfveren. De optelsom van de gedragingen van mensen vormt de organisatiecultuur, maar aan de andere kant wordt deze cultuur vormgegeven door het gedrag van *leidinggevendenden* (Schein, 1985; Sanders en Neuijen, 2005). De concepten zijn dus allemaal op een bepaalde manier met elkaar verbonden.

Op basis van deze relaties is het conceptueel model van dit onderzoek opgesteld, afgebeeld in figuur 4.



Figuur 4: Conceptueel model. De concepten die worden gebruikt voor de 'organisatiefoto' en de relatie hiertussen.

Met behulp van de drie concepten zal de organisatiefoto van het Havenbedrijf worden gemaakt, waarbij de huidige en gewenste situatie in kaart wordt gebracht, op basis waarvan het verandervraagstuk (de gap tussen *ist* en *soll*) kan worden geformuleerd. Dit vraagstuk bestaat uit vier vragen: waarom, wat, hoe, en ik. Een groot onderdeel van de *wat*-vraag, het vaststellen wat er aan de hand is in de huidige situatie en hoe de gewenste situatie eruit ziet, staat in dit onderzoek centraal en wordt beantwoord aan de hand van de drie leidende concepten leiderschap, cultuur en managementdrives. Dit onderzoeksmodel staat gepresenteerd in figuur 5. De drie concepten zullen nu één voor één nader worden toegelicht.



Figuur 5: Onderzoeksmodel.

3.4 Leiderschap

Het eerste concept met behulp waarvan de organisatiefoto zal worden gemaakt is *leiderschap*. In deze paragraaf zal het begrip worden toegelicht en worden acht leiderschapstijlen met hun bijbehorende competenties behandeld.

3.4.1 Leiderschap gedefinieerd

Alhoewel leiderschap een eeuwenoud concept is, blijft het een begrip waar onderzoekers en studenten voortdurend mee worstelen. Een van de voornaamste redenen hiervoor is het omvangrijke aantal definities van deze term. Er wordt zelfs beweerd dat er net zo veel definities van leiderschap bestaan als dat er onderzoekers naar zijn (Trottier, Van Wart en Wang, 2008).

Deze definities evolueren echter door de tijd heen. Zo overheerste in de jaren 60 het idee dat leiderschap een bepaalde combinatie is tussen taak- en mensgerichte gedragingen (Trottier et al., 2008). Deze definitie is de jaren hierna uitgebreider en geraffineerder geworden. Bass beschrijft deze ontwikkeling in zijn *Handbook of Leadership*:

“The earlier definitions identified leadership as a focus of group process and movement, personality in action. The next type considered it as the art of inducing compliance. The more recent definitions conceive leadership in terms of influence relationships, power differentials, persuasion, influence on goal achievement, role differentiation, reinforcement, initiation of structure, and perceived attributions of behavior that are consistent with what the perceivers believe leadership to be. Leadership may involve all these things.” (Bass, 1990: p. 19)

Kort gezegd bestaan er vele definities van leiderschap, die onderling aanzienlijk verschillen in omvang, complexiteit en focus (Trottier et al., 2008). Zo leggen bepaalde definities de focus slechts op taakgericht gedrag, anderen op mensgericht gedrag, en anderen op een combinatie hiervan. Wat veel definities gemeen lijken te hebben is dat leiderschap te maken heeft met een bepaalde mate van autoriteit alsmede de relatie met en het beïnvloeden van medewerkers ten einde het benodigde gedrag en benodigde uitvoering van taken na te streven. Zo definieert Thaens (2012) en Van Wart (2012) leiderschap bijvoorbeeld als een verzamelnaam die vaak gebruikt wordt voor het aanduiden van activiteiten zoals het geven van richting en het nemen van besluiten met de daarbij behorende verantwoordelijkheid. Van Wart (2012) stelt echter dat het voor leidinggevers net zo belangrijk is om een externe blik te hanteren, en ervoor te zorgen dat de organisatie is afgestemd op de omgeving. Hierbij voegt hij nog een ander type gedrag toe aan de definitie van leiderschap, namelijk *organisatiegericht* gedrag.

In dit onderzoek wordt leiderschap gezien als een combinatie tussen taak-, mens- en organisatiegericht gedrag. De drie gedragingen zullen in de volgende paragraaf nader worden toegelicht en gekoppeld worden aan verschillende leiderschapstijlen

3.4.2 Leiderschapstijlen en –competenties

Volgens van Wart (2012: p. 22) betekent ‘leiderschapstijl’: “een kleine verzameling van leiderschapsgedragingen, die voornamelijk gebruikt wordt om de daadwerkelijke dan wel gewenste manier van leidinggeven te beschrijven.” Dit is dan ook de reden dat leiderschapstijlen bijzonder relevant zijn binnen dit onderzoek, aangezien een ‘foto’ zal worden gemaakt van het huidige en gewenste leiderschap binnen het Havenbedrijf. ‘Gedragingen’ in bovenstaande definitie betreffen “zichtbare patronen in activiteiten van een leidinggevende” (Ibid.). Volgens de meeste theorieën zijn er tien tot dertig typen gedragingen die de essentiële bouwstenen vormen in onderzoek naar leiderschap. Meestal zijn deze gedragingen een combinatie van direct gedrag en meer indirecte karakteristieken en vaardigheden. In dat geval wordt de term ‘competentie’ vaak gebruikt om beide te beschrijven (Ibid.). Deze term zal ook in dit onderzoek worden gehanteerd.

Van Wart koppelt leiderschapstijlen aan zogenaamde *behaviorial competencies*; competenties die horen bij een bepaald type gedrag. Hij onderscheidt hierin 3 typen gedragingen, te weten:

1. *Taakgeoriënteerde gedragingen*: binnen dit type gedraging ligt de focus op de desbetreffende taak en de manier waarop deze door werknemers uitgevoerd dient te worden (Van Wart, 2012).
2. *Mensgeoriënteerde gedragingen*: volgens Mintzberg (1973) nemen mensgeoriënteerde competenties een zeer centrale plaats in binnen leiderschap (Van Wart, 2012: p. 263). Het is een verzameling van gedragscompetenties die opkwam rond 1950 en getypeerd kan worden als

ondersteuning, vriendelijkheid, bezorgdheid en inclusiviteit (Ibid.). De universiteit van Michigan spreekt ook wel van *relatie*-georiënteerd gedrag, waar behulpzaamheid, vertrouwen, bedachtzaamheid en erkenning onderdeel van zijn. Mensgeoriënteerde competenties richten zich op de betrokkenheid van en de relatie met (of tussen) medewerkers.

3. *Organisatiegeoriënteerde gedragingen*: in tegenstelling tot bovenstaande typen gedragingen wordt in organisatiegeoriënteerde gedragingen vooral een externe focus gehanteerd, waarbij meer aandacht wordt besteed aan organisatiecultuur en –verandering (Ibid.). Het betreft met name strategische kwesties en de besluitvorming hieromheen.

Van Wart (2012) presenteert tien algemene leiderschapsstijlen, zoals deze zich voornamelijk voordoen in de leiderschapsliteratuur. De tien stijlen zijn verschillend genoeg om te kunnen worden onderscheiden in aparte categorieën en zijn daarnaast alomvattend voor alle leiderschapsfuncties (Ibid.). Naast deze voordelen geeft Van Wart toch enkele waarschuwingen mee die in het achterhoofd dienen te worden gehouden bij het bestuderen ervan:

- Alhoewel de stijlen van elkaar kunnen worden onderscheiden, overlappen ze op bepaalde gebieden aanzienlijk;
- Weinig leidinggevendenden hanteren slechts één leiderschapsstijl; de meeste leidinggevendenden passen hun stijl aan op verschillende situaties en contingenties (Ibid.).

Hieronder volgt een beschrijving van *acht* in plaats van tien leiderschapsstijlen. Zo zal allereerst de *laissez-faire-stijl* buiten beschouwing worden gelaten, omdat dit volgens van Wart een 'nonstijl' is waarin de leidinggevende een onverschillige houding heeft tegenover taken en medewerkers (Van Wart, 2012). In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat iedere leidinggevende wel een bepaalde mate van leiderschap uitoefent en zal de stijl achterwege worden gelaten.

Ten tweede zal de gecombineerde stijl – het simultaan toepassen van twee of meer stijlen in een enkele gefuseerde stijl (Ibid.) – geen onderdeel uitmaken van dit onderzoek. Dit aangezien er een foto wordt gemaakt van het leiderschap (huidig en gewenst) zoals deze organisatiebreed wordt uitgeoefend door de eerste-, tweede- en derde managementlaag. Omdat dit een vrij grote groep van bijna 75 man behelst zal er niet worden ingezoomd op individuen, maar een beschrijving op geaggregeerd niveau plaatsvinden. Daarnaast is het zo dat, zoals onder de tweede waarschuwing van reeds is benoemd, weinig leidinggevendenden slechts een enkele leiderschapsstijl hanteren. Om te voorkomen dat de stijl bij iedere leidinggevende als 'gecombineerd' wordt getypeerd zullen de gehanteerde stijlen afzonderlijk worden gecodeerd.

De stijlen zullen worden kort toegelicht aan de hand van tabel 1, waarin de verschillende stijlen staan gedefinieerd alsmede de bijbehorende competenties, aangegeven per afzonderlijke leiderschapsfocus (taak, mens of organisatie).

Directieve leiderschapsstijl

Een directieve leider past een hoge mate van controle toe, motiveert op een formalistische manier gebaseerd op gezag, beloningen en straffen en heeft een interne focus (Van Wart, 2012). In dit type leiderschap worden vooral taakgerichte vaardigheden toegepast. De stijl heeft vaak een negatieve ondertoon door zijn autoritaire en commanderende karakter. Ook zou de stijl worden gekenmerkt door rigiditeit en een afwezigheid van input van anderen (Ibid.). Desalniettemin is deze stijl effectief en gewenst gebleken in tijden van crisis en wordt hij in deze situaties daarom vaak geaccepteerd.

Ondersteunende leiderschapsstijl

Een ondersteunende leider gaat respectvol om met zijn medewerkers, bekommert zich om hun behoeften en creëert een veilige werkomgeving (Van Wart, 2012). De focus binnen deze stijl ligt uitsluitend op mensgeoriënteerde gedragingen, waarbij de nadruk ligt op empathie en waardigheid. In de stijl wordt dan ook een interne focus gehanteerd waarbij de nadruk ligt op de ondergeschikten (Ibid.). De stijl kan omslaan tot een negatief subtype wanneer de nadruk teveel komt te liggen op het ondersteunen (d.w.z. op arbeidstevredenheid, persoonlijke ontwikkeling etc.) en te weinig op resultaten en productie (Ibid.).

Participatieve leiderschapsstijl

Participatieve leidinggevendenden hebben een interne focus en consulteren met hun medewerkers, geven ze veel vrijheid en creëren een veilige, creatieve werkomgeving voor teams (Van Wart, 2012). Ook in deze stijl

worden veelal mensgeoriënteerde gedragingen toegepast. Wat taakgeoriënteerd gedrag betreft past dit type leider een hoge mate van delegatie toe.

De ondersteunende en participatieve stijl lijken op het eerste gezicht sterk te overlappen. Het grote verschil is dat in de ondersteunende stijl 'luisteren' en 'empathie' centraal staan, waar binnen de participatieve stijl 'discussie' en 'betrokkenheid' in besluitvorming en probleemoplossing centraal staan.

Leiderschapsstijl:	Korte beschrijving:	Bijbehorende competenties:
Directief	Ondergeschikten laten weten wat er van hen verwacht wordt; het geven van specifieke sturing; ondergeschikten vragen om regels en procedures op te volgen; schematiseren en coördineren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: monitoren, projectplanning, rollen verduidelijken, informeren, delegeren • <i>Mens</i>: managen van conflicten, managen van personele verandering
Ondersteunend	De behoeften van ondergeschikten in acht nemen; een vriendelijke werkomgeving creëren voor iedere werknemer	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mens</i>: consulteren/raadplegen (vooral: <i>luisteren</i>), het coördineren van personeel, het ontwikkelen van personeel, motiveren, het samenstellen en aansturen van teams; het managen van conflicten
Participatief	Het raadplegen van ondergeschikten en hun ideeën meewegen; mensen voorzien van advies in plaats van richting; zorgen voor een veilige en creatieve werkomgeving voor teams	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: delegeren • <i>Mens</i>: consulteren/raadplegen (vooral: <i>discussiëren</i>), het coördineren van personeel, het ontwikkelen van personeel, motiveren, het samenstellen en aansturen van teams, het managen van conflicten, managen van personele verandering
Delegerend	Betrokkenheid van ondergeschikten in besluitvorming toestaan; het bieden van veel vrijheid (d.w.z. er is <i>geen</i> sprake van dagelijkse monitoring en korte termijn beoordeling)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: delegeren • <i>Mens</i>: ontwikkelen van personeel, motiveren
Resultaatgericht	Het opstellen van uitdagende doelstellingen; continu op zoek naar mogelijkheden voor het verbeteren van de resultaten; het belang van excellente prestaties benadrukken bij ondergeschikten; vertrouwen tonen dat ondergeschikten goed zullen presteren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: verduidelijken van doelstellingen, informeren, delegeren, probleemoplossing, stimuleren van innovatie en creativiteit • <i>Mens</i>: consulteren/raadplegen, plannen en organiseren van personeel, ontwikkelen van personeel, motiveren, samenstellen en aansturen van teams
Inspirerend	Het gebruik van intellectuele stimulering (voor nieuwe ideeën of processen); vertrouwen tonen in teams en de organisatie in zijn geheel; het vaststellen van doelstellingen op teamniveau; charisma	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: stimuleren van innovatie en creativiteit • <i>Mens</i>: motiveren, samenstellen van teams, managen van personele verandering • <i>Organisatie</i>: scannen van de omgeving, strategische planning, opstellen en uitdragen van een visie, intern netwerk en <i>partner</i>, maken van besluiten, managen van organisatieverandering
Strategisch	Aandacht gericht op ontwikkelingen uit de omgeving ten einde de organisatie af te kunnen stemmen op de externe omgeving, resources te kunnen winnen of behouden of om een comparatief dan wel competitief voordeel te kunnen behalen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatie</i>: het scannen van de omgeving, strategische planning, opstellen en uitdragen van een visie, besluitvorming, maken van besluiten, managen van organisatieverandering
Meewerkend/collaboratief	Gericht op representatie, externe <i>partnering</i> en extern netwerken ten einde een positief imago op te bouwen, goodwill te creëren en de professionele of lokale gemeenschap te versterken	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: intern en extern informeren • <i>Mens</i>: consulteren (extern) • <i>Organisatie</i>: netwerk en <i>partner</i>

Tabel 1: Een beschrijving van de managementstijlen met hun bijbehorende competenties. Gebaseerd op Van Wart, 2012.

Delegerende leiderschapsstijl

Binnen deze stijl hebben ondergeschikten relatief veel vrijheid in besluitvorming en het uitvoeren van hun taken (Van Wart, 2012). Het voornaamste gedrag binnen deze stijl betreft het toekennen of overdragen van verantwoordelijkheid (baanuitbreiding) en de allocatie van autoriteit (een hogere afhankelijkheid in besluitvorming, en dus een vorm van macht). De stijl gaat niet per se uit van een interne of een externe focus door de leider. Wat echter wel vaak wordt gesteld is dat het delegeren door een leidinggevende tijd vrijmaakt voor andere activiteiten, zoals public relations en strategische kwesties.

Resultaatgerichte leiderschapsstijl

Binnen deze stijl ligt de nadruk op uitdagende doelstellingen en excellente prestaties (Van Wart, 2012). De voornaamste typen gedragingen binnen deze stijl zijn mens- en taakgeoriënteerd.

De resultaatgerichte – en inspirerende stijl (die hierna zal worden besproken) zijn de enige stijlen die zich richten op uitdagende doelstellingen en hoge verwachtingen. Het verschil is dat in de resultaatgerichte stijl de focus ligt op *individuele* prestatie en beloning, waar de focus binnen de inspirerende stijl meer ligt op *teamprestaties*. Een gevaar van de resultaatgerichte stijl is dan ook dat een overdaad aan concurrentie – veroorzaakt door individuele beloningen – leidt tot egoïsme en ertoe leidt dat werknemers handelen vanuit eigenbelang.

Inspirerende leiderschapsstijl

Een inspirerend leider stimuleert zijn medewerkers om nieuwe ideeën en invalshoeken te generen en creëert enthousiasme voor het behalen van gezamenlijke doelstellingen (Van Wart, 2012). In deze stijl worden taak-, mens- en organisatiegeoriënteerde gedragingen in combinatie toegepast.

Er worden doelen van een hoog niveau gesteld, waarbij het doel bijna altijd verandering betreft. Dit in tegenstelling tot de resultaatgerichte stijl, waar meer kwantitatieve streefdoelen op het gebied van werknemersprestaties worden gesteld (Ibid.). De focus van de leider (intern of extern) varieert naar gelang het type verandering.

Strategische leiderschapsstijl

Binnen de strategische leiderschapsstijl wordt een externe focus gehanteerd en ligt de nadruk vooral op *externe* ontwikkelingen uit de omgeving van de organisatie ten einde de organisatie hierop af te stemmen (Van Wart, 2012). Visie speelt ook een belangrijke rol. Het is dan ook niet verrassend dat de gedragingen die bij deze stijl horen uitsluitend organisatiegerelateerd zijn.

Meewerkende/collaboratieve leiderschapsstijl

Een meewerkende leiderschapsstijl richt zich op representatie en extern netwerken en - partnering (Van Wart, 2012). Ook in deze stijl wordt een externe focus gehanteerd. Die binnen de collaboratieve stijl is echter niet competitief; er wordt in deze stijl juist getracht om onzelfzuchtig gedrag van organisaties in een bepaalde gemeenschap te voorkomen (Ibid.). Het gevaar van deze stijl is dat een excessieve externe focus optreedt die ten koste gaat van de interne focus. Als organisatie heb je immers weinig aan een breed extern netwerk wanneer de interne organisatie niet op orde is en goede prestaties om die reden uitblijven (Ibid.).

Deze paragraaf heeft aan het licht gebracht wat leiderschap inhoudt, welke leiderschapsstijlen er bestaan en hoe deze tot uiting komen in bepaalde typen gedragingen en competenties. Voor de organisatiefoto is dit bijzonder relevant aangezien het huidige- en het gewenste leiderschap zowel op basis van de drie verschillende typen gedragingen (taak-, mens- en organisatie georiënteerd) als de verschillende leiderschapsstijlen kan worden getypeerd. Dit is dan ook waar leiderschapsstijlen voornamelijk voor worden gebruikt in onderzoek (Van Wart, 2012).

3.5 Cultuur

In deze paragraaf zal het tweede concept dat onderdeel is van de organisatiefoto, *cultuur*, worden toegelicht. Hierbij zal het begrip allereerst worden gedefinieerd, waarna een beschrijving volgt van de manier waarop cultuur precies tot stand komt in organisaties. Tot slot worden vier cultuurtypen gepresenteerd op basis waarvan een organisatiefoto kan worden gemaakt.

3.5.1 Organisatiecultuur; wat houdt dat in?

Organisatiecultuur is een begrip dat in verband staat met een groot aantal aspecten van de interne organisatie. Zo heeft de cultuur van een organisatie zichtbare consequenties voor strategieontwikkeling en productiviteit (Sanders en Neuijen, 2005). Om die reden zijn vraagstukken rondom cultuur relevante kwesties voor leidinggevend, aangezien deze kunnen fungeren als mogelijkheden dan wel beperkingen in eventuele strategische ambities (Ibid.).

Het was echter pas in het begin van de jaren tachtig dat organisatiewetenschappers aandacht begonnen te besteden aan het begrip 'cultuur' (Cameron en Quinn, 2006). Dat dit onderdeel voorheen werd genegeerd, vindt zijn oorzaak in het feit dat ze verwijst naar waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd.

Inmiddels zien de meeste organisatiewetenschappers echter in dat organisatiecultuur een sterk effect heeft op de prestaties en effectiviteit op lange termijn. Sterker nog: het is bijna onmogelijk om organisatieprestaties te verbeteren zonder aandacht te besteden aan de organisatiecultuur (Ibid.).

Sanders en Neuijen (2005: p. 12) definiëren een bedrijfscultuur als '*de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij het bedrijf*'. Cultuur heeft dus betrekking op hoe het er dagelijks in een organisatie toe gaat. Deze beschrijving van bedrijfscultuur als een gemeenschappelijke verstandhouding bevat twee kernelementen:

- *Verstandhouding*: Hiermee wordt bedoeld dat (bedrijfs)cultuur in de hoofden van mensen zit. Dit maakt cultuur niet direct zichtbaar, maar maakt wel dat het kan worden afgeleid uit de manier waarop mensen zich gedragen;
- *Gemeenschappelijk*: met dit element wordt benadrukt dat er pas sprake is van een bedrijfscultuur wanneer deze door mensen wordt gedeeld (Sanders en Neuijen, 2005: p. 12).

Cameron en Quinn (2006) stellen dat cultuur zich weerspiegelt in 'de dominante ideologie die mensen in hun hoofd hebben zitten', wat overeenkomt met Sanders' en Neuijens element van 'verstandhouding'. Volgens Cameron en Quinn verschaft cultuur de medewerkers echter ook een gevoel van identiteit. Verder zou het zich uiten in de waarden die worden gekoesterd, de dominante leiderschapsstijlen, de taal en symbolen, de procedures en de definities van succes die de organisatie uniek maken (Ibid.). Kortom: organisatiecultuur als begrip is buitengewoon ruim en veelomvattend. Het behelst een complex en ambigu geheel van met elkaar onderling verweven elementen.

Bovenstaande introductie van het begrip organisatiecultuur heeft een aantal belangrijke kenmerken van het begrip aan het licht gebracht die van belang zijn om in het achterhoofd te houden bij het onderzoeken ervan. Ten eerste dat cultuur leeft in de hoofden van mensen, waardoor het als het ware een onzichtbaar onderdeel vormt van organisaties. Het behelst diepgewortelde gedragspatronen en gewoonten die mensen (vaak onbewust) hanteren. Ten tweede dat cultuur een gemeenschappelijk element bevat. Met andere woorden: opvattingen en meningen die alleen bij één individu horen maken geen deel uit van de cultuur, maar van zijn of haar persoonlijke bagage (Sanders en Neuijen, 2005). Om die reden kan tevens het gemeenschappelijke karakter van cultuur het onderzoeken ervan compliceren; het vormt immers gedrag dat door de organisatie wordt gedeeld en als 'normaal' wordt beschouwd, en daarom niet opvalt. We zouden daarom ook wel kunnen spreken van een paradox: cultuur is onbewust, onzichtbaar en onopvallend aanwezig binnen organisaties maar heeft tegelijkertijd aanzienlijke consequenties voor de strategie en productiviteit van een organisatie en de bewegingsruimte van leidinggevend. Dat het belang en de relevantie van cultuur in organisatieprestaties en/of –verandering niet onderschat dient te worden mag duidelijk zijn.

3.5.2 *Organisatiecultuur; hoe ontstaat het?*

Naast een inzicht in de betekenis van cultuur, en de manier waarop deze zich weerspiegelt in organisaties, is het ook van belang om stil te staan bij het ontstaan ervan. Hoe komen dergelijke diepgewortelde gedragingen immers tot stand? Volgens Sanders en Neuijen (2005) spelen twee factoren hierin een rol: de *interne gemeenschappelijke leerervaringen* en de *externe invloeden op de bedrijfscultuur*.

Wat betreft de *interne leerervaringen* is de cultuur geworteld in ervaringen die in het verleden binnen de organisatie zijn opgedaan. Die leerervaringen omvatten in de loop der jaren ontstane zienswijzen en werkwijzen die als essentieel worden beschouwd voor zowel de 'overleving' van de organisatie als de verdere ontwikkeling ervan, zoals strategie (Sanders en Neuijen, 2005: p. 12). Ook kan gedacht worden aan de ontwikkeling van consensus over een gemeenschappelijke taal, het organisatieprofiel (wie past er wel en niet bij) en criteria voor gedragingen (wanneer wordt gedrag beloond dan wel bestraft). Wanneer leden onderdeel worden van de organisatie worden deze leerervaringen als het ware ingeprent. Na een aantal jaar groeien deze leerervaringen uit tot een patroon van grondbeginselen. Dit patroon wordt als 'normaal' beschouwd door de leden van de organisatie en staat niet langer ter discussie. Met andere woorden: het patroon is onderdeel geworden van de organisatiecultuur. Dit patroon van grondbeginselen wordt vervolgens voorgehouden aan eventuele nieuwe leden van de organisatie als de juiste manier van handelen (Ibid.).

Naast het verleden oefent ook de *externe omgeving* van de organisatie een wezenlijke invloed uit op de organisatiecultuur. Zo oefenen stakeholders van de organisatie – denk aan leveranciers, maar ook omwonenden en overheden – wel degelijk invloed uit op de bedrijfscultuur (Sanders en Neuijen, 2005: p. 13). Denk hierbij aan situaties waarbij de organisatie zich aanpast aan de veranderende wensen van klanten of aan een veranderd politiek klimaat (Ibid.).

Een organisatiecultuur ontstaat dus niet binnen een enkele dag en reikt verder dan de interne gang van zaken binnen het bedrijf. Het betreft de gemeenschappelijke verstandhouding – geworteld in interne leerervaringen en ontwikkelingen uit de omgeving - binnen de organisatie die niet alleen het sociale verkeer tussen de medewerkers vormgeeft, maar ook het verkeer met derden. We kunnen echter pas spreken van een gemeenschappelijke verstandhouding (lees: cultuur) wanneer een patroon van grondbeginselen uitgroeit tot de 'normale' manier van doen binnen een organisatie. Met andere woorden: het gedrag moet zó normaal zijn dat het niet langer ter discussie wordt gesteld. Kortom: de cultuur van een organisatie vertelt ons niet alleen iets over het gemeenschappelijke gedrag, de gemeenschappelijke gewoonten en werkwijzen en de (on)geschreven regels, maar kan ons ook iets vertellen over de geschiedenis en/of ontwikkelingen uit de omgeving van de organisatie.

Nu het bekend is wat het begrip 'cultuur' precies inhoudt en hoe het in organisaties tot stand komt is het zaak om theorie te introduceren waarmee een organisatiecultuur beschreven kan worden; hoe uit cultuur zich in organisaties? Het 'concurrerende waarden model' van Cameron en Quinn onderscheidt in dit kader vier cultuurtypen die bijzonder geschikt zijn.

3.5.3 *Het model van concurrerende waarden*

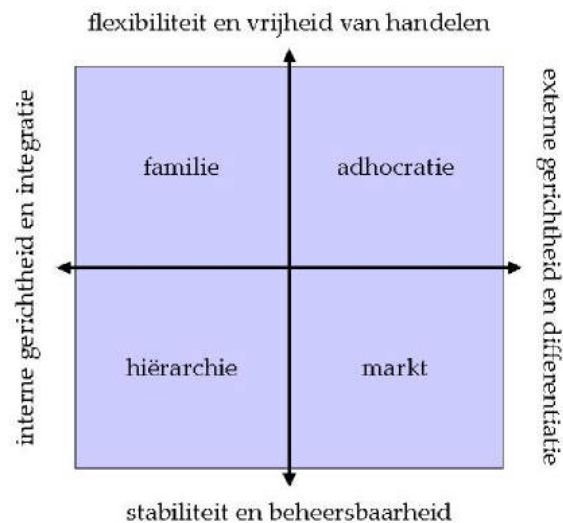
Cameron en Quinn (2006) presenteren in hun boek *Onderzoeken en Veranderen van Organizational Cultuur* hun 'model van concurrerende waarden' (zie figuur 6). Het model is bijzonder nuttig gebleken voor de organisatie en interpretatie van een grote verscheidenheid aan organisatorische fenomenen (Cameron en Quinn, 2006). Het is tevens het model waarin verschillende organisatietypen kunnen worden onderverdeeld.

Het model vindt zijn oorsprong in de empirie, waarbij het is voortgekomen uit onderzoek naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties. Uit dit onderzoek zijn twee belangrijke dimensies naar voren gekomen waarbinnen de indicatoren binnen vier clusters bleken te vallen. Eén dimensie maakt hierbij een onderscheid tussen effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek enerzijds, van criteria waarin de nadruk ligt op stabiliteit, ordening en beheersbaarheid anderzijds (aangegeven met de verticale pijl in figuur 6) (Cameron en Quinn, 2006: p. 56). Met andere woorden, sommige organisaties worden als effectief beschouwd wanneer zij veranderen, zich aanpassen en een organisch karakter hebben (de bovenste helft van het model). Andere organisaties worden echter als effectief beschouwd wanneer zij stabiel, voorspelbaar en mechanistisch zijn (de onderste helft van het model). *Het continuüm loopt van organisatorische wendbaarheid en flexibiliteit aan het ene uiterste, tot organisatorische stabiliteit en duurzaamheid aan het andere* (Cameron en Quinn, 2006: p. 56).

De tweede dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op interne gerichtheid, integratie en eenheid enerzijds, van criteria waarin de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit anderzijds (aangegeven met de horizontale pijl in figuur 6) (Cameron en Quinn, 2006: p. 57). Oftewel, sommige organisaties worden als effectief beschouwd wanneer zij harmonieuze interne kenmerken bezitten en andere organisaties worden als effectief beschouwd wanneer zij gericht zijn op de interactie of concurrentie met andere organisaties buiten hun eigen terrein. *Het continuüm loopt van organisatorische samenhang en consensus aan het ene uiterste tot organisatorische scheiding en onafhankelijkheid aan het andere* (Cameron en Quinn, 2006: p. 57).

Samen vormen deze dimensies vier clusters met elk een eigen verzameling kernwaarden die het mogelijk maken een oordeel te doen over een organisatie. Wat kenmerkend is aan het model is dat de kernwaarden tegengestelde of concurrerende waarden vertegenwoordigen. Elk continuüm benadrukt een waarde die tegengesteld is aan de waarde aan het andere eind van het continuüm: flexibiliteit versus stabiliteit; interne versus externe gerichtheid. Dit levert kwadranten op die diagonaal ook tegenstrijdig of concurrerend zijn. Vanwege die concurrerende tegengestelde waarden spreken we daarom ook wel van 'het model van concurrerende waarden' (Ibid.).

In de figuur geven de vier kwadranten vier cultuurtypen aan, te weten de hiërarchiecultuur, de familiecultuur, de marktcultuur en de adhocratiecultuur. Deze culturen zijn gezien hun onderlinge verschillen en tegenstrijdigheid goed van elkaar te onderscheiden, waardoor ze bijzonder bruikbaar zijn voor dit onderzoek. De cultuurtypen zullen hieronder één voor één worden toegelicht.



Figuur 6: Het model van concurrerende waarden. Bron: Cameron en Quinn, 2006.

De hiërarchische cultuur

Dit type cultuur is gebaseerd op Webers idee van hiërarchie en bureaucratie op basis van zijn onderzoek naar Europese overheidsorganisaties in de 19^e eeuw. In deze beginperiode van de industriële revolutie vormde het zo efficiënt mogelijk produceren en leveren van goederen en diensten de belangrijkste uitdaging voor organisaties (Cameron en Quinn, 2006). Tot de jaren 60 werd er dan ook van uitgegaan dat dit de ideale organisatievorm was, aangezien die leidde tot efficiënte en consistente producten en diensten. Duidelijke lijnen die de vrijheid van handelen begrepsden, gestandaardiseerde regels en procedures en mechanismen die de beheersbaarheid en verantwoordelijkheid regelen werden als sleutels tot succes beschouwd (Ibid.).

De hiërarchische cultuur wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkplek. Het gedrag en de werkwijzen van mensen staat vastgelegd in procedures. Leidinggevende binnen deze cultuur worden als effectief beschouwd wanneer zij goede coördinatoren en organisatoren zijn. De lange termijn zorgen van een hiërarchische organisatie betreffen stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie. Regels en procedures zijn de bindmiddelen die de organisatie bijeen houden (Ibid.).

Voorbeelden van organisaties met een dergelijke hiërarchische cultuur zijn uiteenlopende organisaties, grote conglomeraten en overheidsinstellingen (Ibid.). Deze cultuur uit zich in dit type organisaties vooral in een groot aantal standaardprocedures, een groot aantal hiërarchische niveaus en een nadruk op de naleving van regels.

De marktcultuur

De marktcultuur verwijst naar een type organisatie die functioneert volgens het marktmechanisme. Organisaties met een marktcultuur zijn namelijk niet gericht op wat er in de interne organisatie gebeurt, maar op haar externe omgeving. Er wordt gericht op transacties met externe belanghebbenden. De belangrijkste doelstellingen van de organisatie zijn winstgevendheid, kwartaalcijfers, een sterke positie in de markt, ambitieuze doelstellingen en een vast bestand van klanten (Cameron en Quinn, 2006: p. 62). De centrale waarden van organisaties met een marktcultuur zijn dan ook concurrentiegerichtheid en productiviteit. Deze waarden worden in de praktijk gebracht door een sterke nadruk op externe positionering en beheersbaarheid (rechtsonder in het model).

De marktcultuur wordt getypeerd door een aantal fundamentele veronderstellingen. Zo wordt er vanuit gegaan dat de omgeving niet vriendelijk maar vijandig is, dat consumenten veeleisend zijn, dat de organisatie ten allen tijde haar concurrentiepositie zal moeten versterken, en dat de belangrijkste taken van de leiding zijn de organisatie te sturen in de richting van productiviteit, resultaten en winst (Cameron en

Quinn, 2006: pp. 62-63). Een duidelijk doel en agressieve strategie worden beschouwd als de beste manieren die leiden tot productiviteit en winstgevendheid.

De marktcultuur wordt gekenmerkt door een resultaatgerichte werkomgeving. Leidinggevendenden binnen deze cultuur zijn meedogenloze producenten en concurrenten die hard en veeleisend zijn. Het bindmiddel dat dit type organisatie bijeen houdt is de nadruk op winnen. De lange termijn zorgen betreffen concurrerend optreden en het behalen van ambitieuze doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd in termen van marktaandeel en marktpresentatie (Ibid.).

De familiecultuur

Dit type cultuur is afkomstig uit Japan, waar in de jaren zestig en zeventig – in tegenstelling tot de hiërarchische- en marktmodellen uit Amerika – organisaties een *familie* karakter bleken te hebben. Deze ondernemingen werden gekenmerkt door gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, onderlinge samenhang, een participatieve instelling, individualiteit en een 'wij-gevoel' (Cameron en Quinn, 2006: p. 63). Teamwork, programma's om het personeel erbij te betrekken en een goede zorg voor de medewerkers waren typische kenmerken van ondernemingen die tot het familietype behoren. Deze kenmerken uitten zich in Japanse organisaties o.a. in semizelfstandige werkgroepen waarvan de leden werden beloond op basis van teamprestaties in plaats van individuele prestaties en in een werksmilieu waarin het personeel een grote mate van zeggenschap over de eigen werkzaamheden bezat (Cameron en Quinn, 2006: p. 64). De fundamentele aannamen die ten grondslag liggen aan de familiecultuur zijn dat de omgeving het best kan worden gemanaged door middel van teamwork en ontwikkeling van het personeel, dat de organisatie gericht dient te zijn op de ontwikkeling van een menswaardige werkomgeving, en dat de belangrijkste taak van leidinggevendenden binnen de organisatie is om medewerkers medezeggenschap over hun werk te geven, en hiermee hun gevoel van participatie, betrokkenheid en loyaliteit te bevorderen (Ibid.).

De familiecultuur kenmerkt zich als een mensvriendelijke werkomgeving, waarin de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. Leidinggevendenden vervullen rollen als mentoren en vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie en een grote betrokkenheid. In dit type organisatie staan de langetermijnvoordelen van persoonlijke ontwikkeling centraal (Ibid.). De werksfeer en zorg voor de mensen worden beschouwd als sleutels tot succes. De organisatie hecht vooral belang aan teamwork, participatie en consensus (Ibid.).

De adhocratiecultuur

Bij de overgang van het industriële tijdperk in het informatietijdperk ontstond een vierde ideaaltipe van organisatie: de adhocratie. Deze organisatievorm reageert op turbulente en snel veranderende omstandigheden die steeds kenmerkender worden voor de wereld waarin organisaties zich vandaag de dag verkeren. Veronderstellingen binnen dit organisatietype zijn dat innovatieve en pionierende initiatieven tot succes leiden, dat organisaties nieuwe producten en diensten dienen te ontwikkelen en zich op de toekomst moeten voorbereiden, en dat de belangrijkste taak van leidinggevendenden eruit bestaat om ondernemerschap en creativiteit te bevorderen (Cameron en Quinn, 2006: p. 66). Men ging ervan uit dat aanpassing en vernieuwing nieuwe bedrijfsmiddelen opleverden en de winstgevendheid bevorderden. Daarom kwam de nadruk te liggen op toekomstvisies, 'georganiseerde anarchie' en 'gedisciplineerde verbeeldingskracht' (Ibid.).

Het woord 'adhocratie' is afgeleid van ad hoc – wat verwijst naar een tijdelijke, gespecialiseerde, dynamische organisatie. In omstandigheden die worden gekenmerkt door onzekerheid, ambiguïteit en/of een 'informatie-overdose' is het bevorderen van aanpassingsvermogen, flexibiliteit en creativiteit een van de hoofddoelen van de adhocratie.

Anders dan in markt- en hiërarchische organisaties het geval is, maken gecentraliseerde macht- of gezagsverhoudingen geen onderdeel uit van de adhocratie. In plaats daarvan vloeit de macht van het ene individu naar het andere, of van projectgroep naar projectgroep (Ibid.). In een adhocratie is vrijwel iedereen betrokken bij de productie, de klanten, ontwikkeling etc., waardoor sterke nadruk komt te liggen op individualiteit, risicobereidheid en anticipatie op de toekomst.

Kortom, de adhocratische cultuur kenmerkt zich als een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Mensen durven hun nek uit te steken en risico te nemen. Leiders worden als effectief beschouwd wanneer ze visionair, vernieuwend en risicogericht zijn. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is een gevoel van betrokkenheid bij experimenteren en vernieuwing (Ibid.). Het is daarom belangrijk binnen de adhocratie om voorbereid te zijn op veranderingen en nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Wat betreft de lange termijn ligt de nadruk op snelle groei en het benutten van nieuwe bronnen. Het leveren van unieke en originele producten en diensten wordt beschouwd als sleutel tot succes (Ibid.).



Figuur 7: De vier cultuurtypen met bijbehorende kernwaarden.

Figuur 7 geeft de vier cultuurtypen weer, waarbij onder elk kwadrant de belangrijkste kernwaarden staan opgesomd. De figuur laat inzien dat we ook wel kunnen spreken van een mensgerichte cultuur, een resultaatgerichte cultuur, een beheersgerichte cultuur en een innovatiegerichte cultuur. Hierbij kan de familiecultuur als mensgerichte cultuur worden beschouwd, daar de medewerker in dit organisatietype centraal staat. De marktcultuur daarentegen kan worden gezien als resultaatgerichte cultuur, omdat het eindproduct hierin centraal wordt gesteld. Wat betreft de hiërarchische cultuur spreken we ook wel van de beheersgerichte cultuur, omdat regels en procedures hierin van belang zijn. Tot slot kan de adhocratiecultuur als innovatiegerichte cultuur worden beschouwd, omdat de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten centraal staat. Het model is daarom zeer bruikbaar voor het maken van de organisatiefoto, omdat de verschillende en contrasterende culturen een uitspraak kunnen doen over het/de aanwezige cultuurtype(n) in de organisatie, in zowel de huidige als de gewenste situatie.

3.6 Managementdrives

In deze paragraaf wordt het derde en laatste concept uitgewerkt: *managementdrives*. Zoals aan het begin van dit hoofdstuk reeds toegelicht vormt dit concept een aanvulling op cultuur. Hiernaast is het met behulp van deze drijfveren mogelijk om uitspraken te doen over de mate waarin bepaalde organisatieveranderingen überhaupt mogelijk zijn. Om dit beter te kunnen begrijpen zal het begrip (en haar relevantie) in deze paragraaf nader worden toegelicht en worden de zeven drijfveren behandeld.

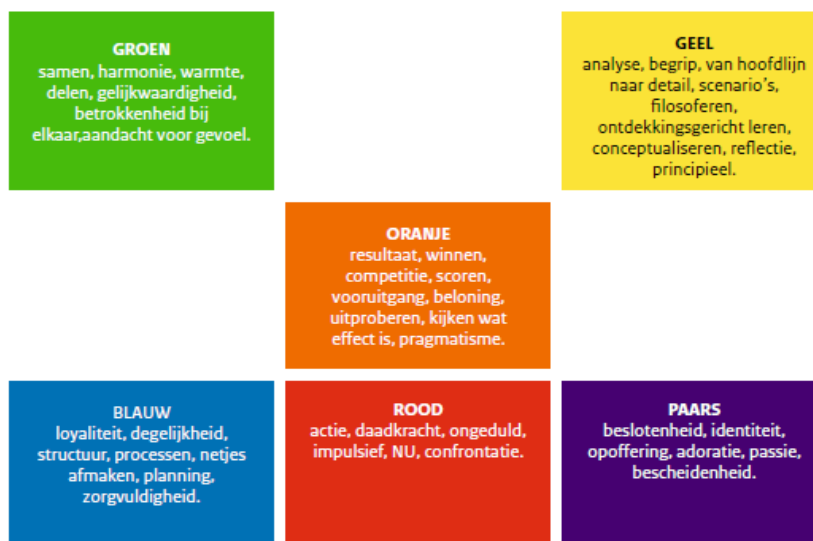
3.6.1 Managementdrives; wat zijn het en waarvoor zijn ze relevant?

Managementdrives worden vaak gebruikt als methode om inzicht te verkrijgen in de leidende denkpatronen en gewoontes van personen en organisaties (Management Drives, 2014a). Deze denkpatronen worden gemeten en uitgedrukt in de vorm van *drijfveren*. Drijfveren bepalen in hoge mate hoe een individu, een team of een organisatie functioneert (Ibid.). Keijser en Van der Vat (2009: p. 12) beschrijven drijfveren als "(...) the guiding principle for the behavior that people and groups of people display in their work." Datgene wat iemand drijft voorspelt zijn gedrag. Gedrag is dan ook de waarneembare uitdrukking van drijfveren. Ze verklaren waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen en geven weer waar personen, groepen of organisaties energie van krijgen. Ze bieden daarnaast inzicht in zaken waar personen juist een afkeer tegen hebben (en dus: energie mee verliezen). Fascinerend hieraan is dat personen een afkeer kunnen hebben tegen een type gedrag dat ze zelf vertonen.

Drijfveren vormen als het ware een filter tussen alles wat mensen kunnen en dat waar mensen daadwerkelijk toe geneigd zijn hun energie aan te spenderen, ofwel, dat wat ze daadwerkelijk gaan doen (Keijser en Van der Vat, 2009). Ze geven richting aan iemands vermogen, maar zeggen niets over de kwaliteit ervan. Een drijfveer zegt dus niets over de mate waarin een persoon al dan niet goed is in zijn werk. Een drijfveer geeft echter wél aan of iemand energie krijgt van hetgene dat hij doet. En wanneer een persoon dingen doet waar hij energie van krijgt, zal hij zijn werk ook beter doen (Ibid.). Deze informatie kan als belangrijke input dienen voor programma's en trainingen. Zo heeft het bijvoorbeeld weinig zin om een training in te zetten op de ontwikkeling van een drijfveer waar iemand heel laag of zelfs geheel niet op scoort, omdat een drijfveer iets is wat iemand in zich heeft en moeilijk tot niet te ontwikkelen is (Ibid.). Het is daarom beter om de training te richten op de manier waarop een persoon zijn (sterk) aanwezige drijfveren zo effectief mogelijk kan inzetten binnen zijn werk, en dus de manier waarop hij zijn gedrag op een positieve manier kan veranderen. Om die reden zijn managementdrives dan ook relevant om te betrekken in onderzoeken naar (gewenste) organisatieveranderingen, omdat de drijfveren als mogelijkheden dan wel beperkingen kunnen optreden in de verandering. Zo zal het slagen van een organisatieverandering deels afhangen van de aanwezige drijfveren binnen de organisatie. Als bijvoorbeeld blijkt dat een bepaalde drijfveer een grote rol speelt in de nieuwe visie van een organisatie, maar dat er weinig werknemers hoog scoren op deze drijfveer, zal dit kunnen betekenen dat de beoogde verandering met het huidige personeel zeer complex of zelfs niet mogelijk is. Hiernaast is het zo dat een organisatieverandering op het gebied van leiderschap en cultuur pas kan slagen wanneer het *gedrag* van managers en overige leden van de organisatie verandert (Cameron en Quinn, 2006). Het feit dat managementdrives verbonden zijn aan gedrag vormt een tweede argument waarom deze drijfveren relevant zijn om in dit onderzoek te betrekken. Keijser en Van der Vat (2009: p. 13) bevestigen dit en stellen: "(...) they [managementdrives] will be very helpful in (...) creating a desirable culture within your organisation."

Drijfveren bepalen dus in hoge mate hoe een individu, team of een organisatie in zijn geheel functioneert. Omdat de managementdrives aan dit onderzoek zijn toegevoegd als aanvulling op cultuur, wordt niet gefocust op de drijfveren van individuele personen, maar op de manier hoe de drijfveren (en dus: gedrag) in de gehele organisatie tot uiting komen. Zoals aan het begin van dit hoofdstuk reeds genoemd zijn de drijfveren vooral gunstig om een oplossing te bieden om de gap tussen *ist* en *soll* te overbruggen (de *wat-vraag*) en te bepalen wat mensen persoonlijk binnen de organisatie moeten veranderen om dit te bereiken (de *ik-vraag*).

Figuur 8 geeft een samenvatting weer van de kern van elke drijfveer. Niemand heeft slechts een enkele drijfveer; personen worden gekenmerkt door een combinatie van verschillen drijfveren. Deze zullen in sterkte verschillen en onderling tegenstrijdig kunnen zijn. De zes drijfveren alsmede hun belangrijkste kenmerken worden in de volgende paragraaf nader toegelicht.



Figuur 8: Enkele kenmerken passend bij een bepaalde drijfveer. Bron: Keijser en Van der Vat, 2009.

3.6.2 De zes drijfveren

De **oranje** drijfveer wordt wereldwijd veel aangetroffen in de zakenwereld, met name onder managers, verkopers, vertegenwoordigers en consultants (Keijser en Van der Vat, 2009: p. 22). Het gaan voor succes en het zien van mogelijkheden is een belangrijk onderdeel van de oranje drijfveer, wat in de eerste instantie wel gericht is op iemands *eigen* succes. In teams waar veel oranje aanwezig is, is het vaststellen van gemeenschappelijke doelstellingen daarom essentieel. Zonder deze gemeenschappelijke doelstellingen zullen leden van dit type teams immers primair gericht zijn op het behalen van hun eigen doelen.

Oranje is de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien. Een persoon die hoog scoort op de oranje drijfveer:

- is competitief ingesteld;
- is gericht op kansen en mogelijkheden;
- vindt het behalen van succes belangrijk;
- gaat uitdagingen aan;
- is sterk gericht op doelen en middelen;
- vindt 'willen' belangrijker dan 'kunnen';
- wilt serieus genomen worden;
- beoordeelt handelen op effectiviteit.

De **gele** drijfveer komt in Nederland regelmatig voor, zowel als overheersende drijfveer als in een meer ondersteunende rol. De gele drijfveer doet zich met name in hoge mate voor in ontwikkelomgevingen, beleidsdepartementen, onderzoek- en adviesbureaus en onder wetenschappers (Keijser en Van der Vat, 2009: p. 23). Managers met deze drijfveer stellen regelmatig besluiten van het topmanagement ter discussie.

Geel is de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden. Een persoon die hoog scoort op de gele drijfveer:

- vindt analyseren en begrijpen belangrijk;
- wil dat zaken inhoudelijk kloppen;
- wil vrijheid in denken en doen;
- wordt gemotiveerd door leuke dingen;
- is geïntrigeerd door complexiteit;
- denkt theoretisch en vaak modelmatig;
- wilt zaken in een breed kader beschouwen;
- beoordeelt nieuwe ideeën streng;
- denkt sterk toekomstgericht.

De **groene** drijfveer wordt in Nederland zeer regelmatig gemeten, als eerste belangrijkste drijfveer maar ook als tweede of derde drijfveer. In Nederland is deze drijfveer met name aanwezig in bestuurlijke omgevingen en in de zorg, alsmede onder lobbyisten, (publieke) managers, coaches en bemiddelaars (Keijser en Van der Vat, 2009: p. 24). Een groen persoon treedt vaak op als woordvoerder. Voor dit type persoon is het ergst denkbare dat hij niet aardig gevonden of niet geaccepteerd wordt. Groene personen stoppen mensen niet graag in hokjes, en hebben om die reden vaak een 'wait-and-see-houding' tegenover methodieken (zo ook tegenover managementdrives) (Ibid.).

Groen is de drijfveer die mensen en sociale verbanden vooropstelt. Een persoon die hoog scoort op de groene drijfveer:

- is sociaal ingesteld;
- is sensitief voor de gevoelens van anderen;
- heeft oog voor de zwakkeren;
- vindt onderlinge betrokkenheid belangrijk;
- vindt mensen gelijkwaardig;
- heeft een hekel aan arrogantie;
- beoordeelt anderen op intenties;
- kan een roep om hulp moeilijk weigeren.

De **blauwe** drijfveer komt veel voor in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en in Nederland, zowel als primaire drijfveer als in een ondersteunende rol. In Nederland wordt de blauwe drijfveer vooral aangetroffen in bestuurlijke omgevingen en in beroepen die zich bezighouden met preventieve dan wel curatieve activiteiten (denk aan de brandweer, chirurgen, apotheken en politiepatrouilles) (Keijser en Van der Vat, 2009: p. 25). Loyaliteit en betrouwbaarheid behoren tot de kern van deze drijfveer. Alhoewel deze drijfveer essentieel blijkt voor veel functies in onze samenleving wordt het belang ervan nog lang niet altijd herkend door Nederlandse managers. Sterker nog, blauw is de drijfveer die onder deze groep het meest wordt verworpen (Ibid.).

Blauw is de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren. Een persoon die hoog scoort op de blauwe drijfveer:

- is loyaal aan datgene waar hij voor gekozen heeft;
- hecht zich aan regels en discipline;
- maakt zijn werk echt af;
- wilt waardering voor zijn inzet;
- is gesteld op heldere afspraken;
- let er op dat afspraken worden nageleefd;
- vindt rechtvaardigheid belangrijk;
- vindt dat overtredingen bestraft moeten worden.

De **paarse** drijfveer is er een die zich weinig voordoet in Nederland maar meer kenmerkend is voor landen in Zuid-Europa, het Midden-Oosten en Azië. Wanneer deze drijfveer zich wél voordoet in Nederland is dit vaak in familiebedrijven, organisaties die al lange tijd werken volgens een bepaalde traditie of organisaties die volgens een bepaald dogmatisme werken (Keijser en Van der Vat, 2009). Voor deze drijfveer is teamgevoel en veiligheid essentieel. Paars vormt dan ook vaak een verklaring voor het feit dat in bepaalde teams dingen zeer soepel verlopen, als een 'geoliede machine' (Ibid.). De aanwezigheid van de paarse drijfveer binnen teams kan er echter ook toe leiden dat deze machine juist blokkeert en alles wordt stilgelegd, doordat men alles wilt behouden zoals het was.

Paars is de drijfveer die zowel veiligheid als thuisgevoel zoekt. Een persoon die hoog scoort op de paarse drijfveer:

- kent de deugd van bescheidenheid;
- begrijpt dat het individuele van voorbijgaande aard is;
- heeft veel gevoel voor ongeschreven regels;
- hecht zich aan regelmatig terugkerende momenten;
- heeft gevoel voor het rituele en het symbolische;
- is bereid zich op te offeren in het belang van het collectief;
- vindt het niet altijd nodig om zich als individu te manifesteren.

Rood is een drijfveer die regelmatig voorkomt in Nederland, maar zelden als primaire drive. Deze drijfveer doet zich vooral voor binnen bedrijven in de verkoopsector die een uniek product aanbieden, in het middenmanagement en werkplekken waar wordt gewerkt met zware machines (Keijser en Van der Vat, 2009: p. 26). Als de leidinggevende in de ogen van een persoon met een sterke rode drijfveer geen respect verdient, neemt die persoon zijn leidinggevende ook niet serieus. Een persoon met deze drijfveer heeft altijd een paar mensen op wie hij kan rekenen, wat er ook gebeurt (Ibid.).

Rood is de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht. Een persoon die hoog scoort op de rode drijfveer:

- is daadkrachtig en ongeduldig;
- leeft in het hier en nu;
- kan snel en impulsief reageren;
- is alert op gevaar;
- beschermt zijn domein;
- wil met respect behandeld worden;
- heeft respect voor kracht;
- stelt weinig vertrouwen in machthebbers;
- is erg trouw aan zijn echte vrienden.

3.7 Acht factoren voor een succesvolle verandering

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk al werd aangegeven zal de hoe-vraag (*hoe* kan een proces op gang worden gebracht waarin de gewenste organisatie werkelijkheid wordt) in de aanbevelingen worden beantwoord. Ook werd toegelicht dat het vier-ballen model van de Witte et al. (2013) wat dat betreft 'leeg' is, en dus geen uitspraken doet over wat het beste werkt in veranderingen. Om de wat- en de ik-vraag te kunnen beantwoorden is daarom een theoretische lens voor een organisatiefoto ontwikkeld, waarin de concepten leiderschap, cultuur en managementdrives centraal staan. Om op basis hiervan aanbevelingen te kunnen doen over *hoe* het veranderproces het beste kan worden vormgegeven, die wetenschappelijk zijn onderbouwd, is ook theorie omtrent succesvolle verandering echter gewenst.

Kotter (1995) en Fernandez en Rainey (2006) zijn bekende auteurs in de veranderliteratuur. Aangezien het grootste deel van de organisatieveranderingen faalt hebben de auteurs bepaalde stadia (Kotter) of factoren (Fernandez en Rainey) opgesteld, die in het veranderproces moeten worden doorlopen om de gewenste verandering te kunnen realiseren. Waar Kotter zich vooral richt tot de private sector, richten Fernandez en Rainey zich specifiek tot de publieke sector. Dit maakt het artikel van Fernandez en Rainey voor dit onderzoek relevanter, gezien het deels publieke karakter van het Havenbedrijf. Ook is het zo dat Fernandez en Rainey een meer flexibele kijk op verandering hebben; waar Kotter stelt dat er acht opeenvolgende stappen dienen te worden genomen, menen Fernandez en Rainey juist dat er geen sprake is van een proces dat zich voordoet op een dergelijke lineaire wijze. Zo kunnen de factoren van Fernandez en Rainey de uitkomst van het veranderingsproces beïnvloeden op *verschillende* punten binnen het proces. Gezien het karakter van de Transitie van het Havenbedrijf (een meerjarig, doorlopend veranderplan met, naast enkele speerpunten, nog geen concrete doelen, stappen en/of chronologie) lijkt de meer flexibele benadering van Fernandez en Rainey beter te passen binnen dit onderzoek. Deze factoren zullen als handvat dienen voor een te ontwerpen implementatieplan.

Fernandez en Rainey richten zich in hun artikel tot managers; zij moeten waarborgen dat de acht factoren aanwezig zijn in organisatieverandering. De acht factoren zijn:

1. *Verzeker de noodzaak van de verandering*: er moet duidelijk en overtuigend gecommuniceerd worden wat de noodzaak is van de verandering, *voorafgaand* en *tijdens* het proces. Dit begint met een aantrekkelijke visie voor de verandering die een algemene richting geeft en fundering voor verdere ontwikkeling biedt. Timing van de verandering is hierbij ook belangrijk: managers dienen te letten op '*windows of opportunity*';
2. *Stel een plan op*: leiders dienen een strategie op te stellen voor het implementeren van verandering met heldere doelen en een plan om die doelen te behalen. In deze strategie moeten ook mogelijke obstakels worden geïdentificeerd alsmede maatregelen worden gesteld om deze obstakels te overkomen;
3. *Creëer interne steun voor de verandering en overkom weerstand*: er moet wijdverspreide participatie van medewerkers in het veranderproces worden bereikt. Een crisis, schok of grote externe uitdaging kan weerstand helpen verminderen. Verder zijn er mogelijkheden als belonen, onderhandelen, het bieden van garanties tegen persoonlijk verlies, etc. Een duale aanpak, met zowel trots op de geschiedenis als streven naar een nieuwe manier van werken lijkt effectief te zijn;
4. *Zorg voor steun en commitment van het topmanagement*: het topmanagement heeft een cruciale rol in het succes. Dit kan een gerespecteerd individu zijn die momentum en commitment heeft of een '*guiding coalition*' zijn: een groep individuen die legitimiteit aan de verandering geeft en middelen en emotionele steun levert die nodig zijn om organisatieleden te laten veranderen;
5. *Bouw externe steun op*: Managers dienen zich ervan bewust te zijn dat succes ook afhankelijk is van de mate van steun van politieke leiders en andere sleutelstakeholders, denk aan belangengroepen, burgers etc;
6. *Stel de benodigde middelen beschikbaar*: succesvolle verandering vraagt ook om middelen die het proces ondersteunen. Verandering is immers niet goedkoop. Het nastreven van meerdere veranderingen die een bescheiden hoeveelheid middelen vragen kan leiden tot synergie en een toegenomen kans dat alle veranderingen doorgevoerd worden;
7. *Institutionaliseer de verandering*: Een veranderproces stopt niet abrupt; de verandering moet worden ingebed in dagelijkse routines. Dit betekent dat evaluatie en monitoring door moeten gaan, ook *nadat* de verandering is afgerond;

8. *Streef een uitgebreide verandering na*: Leiders moeten een integrale, allesomvattende benadering voor verandering ontwikkelen die congruentie in subsystemen bewerkstelligt. Systeemveranderingen zijn namelijk nodig voor fundamentele gedragsverandering (Fernandez en Rainey, 2006).

3.8 Conclusie

In dit hoofdstuk is het theoretisch raamwerk uiteen gezet op basis waarvan het onderzoek zal worden uitgevoerd. *Verandering* staat hierin centraal, wat in dit onderzoek wordt gezien als een proces dat bestaat uit vier vragen: *waarom*, *wat*, *hoe* en *ik*.

De *waarom*-vraag gaat over de aanleiding voor de verandering, en zal in de empirie als eerste worden beantwoord. De *wat*- en *ik*-vraag gaan over wat er moet gebeuren om van de situatie 'as is' naar 'to be' te geraken, en wat individuen in hun denken en doen moeten veranderen om dit te kunnen realiseren. Om deze vragen in de conclusie te kunnen beantwoorden is een theoretische lens ontwikkeld door middel waarvan een organisatiefoto zal worden gemaakt van zowel de huidige als de gewenste situatie. In deze lens staan drie concepten centraal die onderling met elkaar zijn verbonden: leiderschap, cultuur en managementdrives. Door middel van het beantwoorden van de *hoe*-vraag kan vervolgens worden vastgesteld hoe het uiteindelijke veranderproces moet worden vormgegeven. Deze vraag zal niet in de empirie maar in de aanbevelingen worden beantwoord, waarbij de acht factoren van Fernandez en Rainey (2006) als theoretische fundering dienen.

In het volgende hoofdstuk, de methodologie, wordt toegelicht hoe deze concepten en theorieën in dit onderzoek meetbaar zijn gemaakt.

4: METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk worden het onderzoeksdesign en de operationalisatie van de scriptie beschreven. Het onderzoeksdesign bestaat uit de door de onderzoeker gehanteerde onderzoeksmethoden en –technieken (Van Thiel, 2010). De operationalisatie kan worden omschreven als de overgang van het theoretisch kader naar het empirisch onderzoek en betreft de manier waarop de theoretische constructen meetbaar zijn gemaakt (Ibid.).

4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en –techniek

De onderzoeksstrategie die in dit onderzoek is gehanteerd is de *casestudy*, waarbij één of enkele gevallen van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie worden onderzocht (Van Thiel, 2010). Omdat er middels dit onderzoek een diagnose van een organisatie wordt gemaakt, op basis waarvan aanbevelingen zullen worden gedaan, leent de onderzoeksstrategie gevalsstudie zich goed voor dit onderzoek (Ibid.). De case die in dit onderzoek centraal staat is de benodigde en gewenste organisatieverandering voor het Havenbedrijf Rotterdam. Binnen casestudy's worden veelal kwalitatieve gegevens verzameld, hetgeen ook in dit onderzoek het geval is.

Om de casestudy uit te voeren is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden. De eerste onderzoeksmethode die is toegepast is een inhoudsanalyse van bestaand materiaal. Dit is een methode voor het verzamelen en analyseren van de inhoud van bestaand materiaal, om op deze manier feiten en opvattingen vast te stellen of gebruikte argumentaties te reconstrueren (Van Thiel, 2010). In dit onderzoek bestaat dit materiaal bijvoorbeeld uit informatie afkomstig van het intranet of de website van HbR, beleidsplannen en onderzoeksgegevens van of door de organisatie waarin relevante informatie omtrent de Transitie kan worden geraadpleegd en/of geanalyseerd.

De tweede methode die gehanteerd is betreft de afname van semigestructureerde interviews. Dit zijn interviews met een geringe mate van voorstructurering. Dit geeft de onderzoeker meer vrijheid bij het afleggen van de interviews daar er meestal een aantal vragen worden opgesteld maar er voldoende ruimte wordt overgelaten voor aanvullende vragen (Ibid.). In dit onderzoek zijn vooraf wel vaste vragen opgesteld, maar is op verschillende manieren doorgevraagd. Ook was er geen sprake van een vaste chronologie in het stellen van de interviewvragen.

De techniek die binnen beide onderzoeksmethoden wordt toegepast is *coderen*; hierbij worden codes toegekend aan empirische gegevens waardoor deze vergeleken en geanalyseerd kunnen worden (Ibid.). In dit onderzoek wordt gesloten gecodeerd, dat wil zeggen dat de codes zijn opgesteld op basis van de operationalisatie (Berg, 2009). De manier waarop deze codering in dit onderzoek heeft plaatsgevonden zal verderop in dit hoofdstuk nader worden toegelicht.

4.2 De interviews

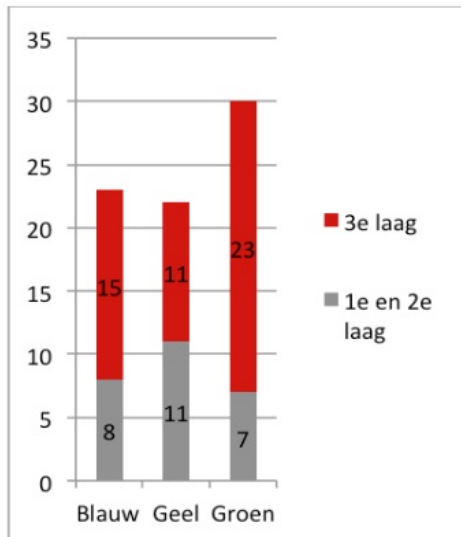
4.2.1 De interviews en de respondenten

Zoals in hoofdstuk 2 al werd toegelicht zal er in het derde kwartaal van 2014 een leiderschapsprogramma worden gestart binnen het Havenbedrijf. Hieraan voorafgaand zullen interviews worden afgenomen onder alle leidinggevenden binnen het Havenbedrijf. De informatie uit deze interviews zal fungeren als belangrijke input voor het aankomende leiderschapsprogramma (Ibid.).

Deze interviews vormden de ingang tot het verkrijgen van data. Een van de factoren die het uitvoeren van casestudy's kan compliceren is namelijk de toegang tot (veel) respondenten (Van Thiel, 2010). Middels deze interviews was het mogelijk om bijna *alle* (73 van de 75) leidinggevenden binnen het bedrijf te interviewen, wat de respons zeer hoog maakt. Uiteraard is de vragenlijst aangepast aan dit onderzoek en is ook het concept cultuur in de interviewvragen geïntegreerd. De interviewvragen alsmede enkele manieren waarop er in de interviews is doorgevraagd staan opgenomen in bijlage 1.

Naast het voordeel van de leiderschapsinterviews – een mogelijkheid tot het verkrijgen van data en een hoge respons – zat er ook een nadeel aan. Aangezien de interviews deels werden uitgevoerd in opdracht van het Havenbedrijf, was er geen vrijheid in het bepalen van het tijdstip waarop ze werden afgelegd. Om die reden zijn de interviews gestart voordat het theoretisch kader en de operationalisatie van dit onderzoek volledig waren opgesteld. Dit kan de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek, die later in dit hoofdstuk aan bod zullen komen, enigszins beperken. Hiertegenover staat echter dat er voorafgaand aan

de interviews al *wel* bekend was dat leiderschapscompetenties, de cultuurtypen van Quinn en managementdrives centraal zouden staan in het onderzoek. Hierdoor is het toch mogelijk geweest de juiste vragen te stellen en waar nodig door te vragen. Ook is het zo dat, omdat de theorie en operationalisatie nog niet vast stonden in het onderzoek, de interviews met een open, neutrale ‘bril’ zijn afgenomen (dat wil zeggen dat de onderzoeker de antwoorden niet te snel bundelt aan theoretische constructen). Een van de nadelen van de methode interviewen is namelijk dat je als interviewer een vooroordeel (*bias*) hebt in de interpretatie van de antwoorden (Cummings en Worley, 2001).



Figuur 9: Het aantal geïnterviewde respondenten

Figuur 9 geeft het aantal respondenten weer. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de top- en de derde managementlaag, en tussen de drie divisies binnen de organisatie. Onder het topmanagement vallen de Algemene Directie, het Directieteam en de Direct Reports. Dit onderscheid wordt ook aangehouden binnen de analyse. Zoals verderop in het hoofdstuk zal blijken draagt dit onderscheid bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (zie paragraaf 4.4.1).

4.2.2 Interviewers

Gezien het hoge aantal interviews (73) en de geringe tijd die hiervoor beschikbaar was (1.5 maand) hebben niet alle interviews door de onderzoeker zelf afgenomen kunnen worden. Om die reden zijn de interviews afgenomen in samenwerking met de vijf HR-Businesspartners, de HR-directeur, de manager HRD en de projectsecretaris. Elk interview is afgenomen door twee interviewers.

Door de onderzoeker zelf zijn – voornamelijk in samenwerking met de businesspartners – 49 interviews afgenomen. De andere 24 interviews zijn door de andere betrokkenen afgelegd – voornamelijk de HR-directeur of de manager HRD samen met de projectsecretaris.

Om een consistente manier van interviewen te waarborgen zijn voorafgaand aan de interviews afspraken gemaakt met alle betrokken interviewers, zodat de interviews grotendeels op dezelfde manier werden afgelegd, op eenzelfde manier kon worden doorgevraagd en het aantal antwoorden op een vraag per respondent ongeveer gelijk was.

De verslagen van de interviewresultaten zijn wel allemaal door de onderzoeker zelf uitgewerkt. Dit verslag is echter wel altijd ter controle aan de tweede interviewer (wanneer de onderzoeker het interview zelf had afgenomen) of twee andere interviewers (wanneer de onderzoeker het interview *niet* zelf had afgenomen) gestuurd.

4.3 Waarom, Wat, Hoe, Ik

Zoals uit de inleiding en theorie reeds naar voren kwam worden in dit onderzoek vier vragen beantwoord: waarom?; wat?; hoe?; en ik? Hierbij staat een groot onderdeel van de wat-vraag (een diagnose van de huidige en gewenste situatie) in de empirie het meest centraal, worden in de conclusie de wat- en ik-vraag samen beantwoord (wat moet er gebeuren om van de situatie *as is* naar *to be* te geraken en wat betekent dit voor individuen binnen de organisatie?) en wordt de hoe-vraag beantwoord in de aanbevelingen. In deze paragraaf wordt per verandervraag toegelicht op welke manier deze in het onderzoek zijn gemeten en aan

de hand van welke onderzoeksmethode(n). De hoe- en ik-vraag worden in dit hoofdstuk buiten beschouwing gelaten, omdat deze geen onderdeel vormen van de empirie.

4.3.1 Waarom?

De analyse start met de beantwoording van de waarom-vraag. Dit betreft simpelweg de aanleiding voor de verandering. Om deze vraag te beantwoorden is bestaand materiaal geraadpleegd, in dit geval documenten van het intranet van HbR waarin gecommuniceerd wordt over (de aanleiding voor) de Transitie.

4.3.2 Wat?

Een groot onderdeel van de wat-vraag wordt in de empirie beantwoord: *wat* is de gap tussen *ist* en *soll*? Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal een organisatiefoto worden gemaakt van zowel de huidige - als de gewenste situatie van het Havenbedrijf. Deze organisatiefoto, alsmede het op basis hiervan bepalen van de gap tussen *ist* en *soll*, staat in de empirie centraal.

De data hiervoor is voornamelijk afkomstig uit de interviews maar komt ook deels uit de analyse van bestaand materiaal. Zoals in het theoretisch kader reeds behandeld zal de foto, van zowel de huidige als de gewenste situatie, worden genomen aan de hand van drie concepten: leiderschap, cultuur en managementdrives.

4.3.2.1 Leiderschap

Visie op leiderschap

Voordat wordt toegelicht op welke manier leiderschap meetbaar is gemaakt, zal eerst worden besproken welke *visie* op leiderschap in dit onderzoek is gehanteerd en wat dit voor gevolgen heeft gehad voor de manier waarop de antwoorden uit de interviews zijn verwerkt.

Er zijn twee manieren om naar leiderschap te kijken. De eerste is door de persoon van de leider centraal te stellen. In deze invulling wordt vooral gekeken naar zaken die met een persoon te maken hebben, zoals kennis en karakter (Thaens, 2012). Een tweede manier van kijken is door leiderschap vooral te zien als een set van activiteiten (wat leiders *doen*). Binnen deze invulling ligt de nadruk dus niet op de persoon zelf, maar op de activiteiten die door leiders worden uitgevoerd. In dit onderzoek wordt vanuit de tweede visie op leiderschap gekeken, en worden persoonlijke karakteristieken buiten beschouwing gelaten. Dit betekent dat de antwoorden van respondenten die over persoonlijkheid gaan geen onderdeel vormen van dit onderzoek. Na het afnemen van de interviews zijn alle antwoorden op de vragen omtrent leiderschap (interviewvragen 1, 2 en 4) in een Excelbestand opgenomen, waarbij de resultaten voor de top- en de derde managementlaag op aparte tabbladen staan en per antwoord is aangegeven tot welke divisie de respondent in kwestie behoort. Gezien het hoge aantal respondenten leverde dit een lange lijst antwoorden op. Vervolgens zijn allereerst de antwoorden die niet relevant waren voor dit onderzoek - antwoorden die over de persoonlijkheid van de leidinggevendenden gingen - uit de lijst verwijderd. Ten tweede is gekeken welke antwoorden er konden worden samengevoegd; antwoorden die min of meer hetzelfde betekenden zijn samengevoegd en gebundeld. Op die manier ontstond een nauwkeuriger en overzichtelijker beeld van het leiderschap. Het aantal antwoorden dat uiteindelijk is geanalyseerd in dit onderzoek staat afgebeeld in onderstaande figuren.

Aantal antwoorden omtrent <i>huidig</i> leiderschap totaal	Toplaag: 58	Derde managementlaag 139
---	-----------------------	------------------------------------

Figuur 10a: Het aantal antwoorden omtrent het huidige leiderschap dat onderdeel is van dit onderzoek.

Aantal antwoorden omtrent <i>gewenst</i> leiderschap totaal	Toplaag: 49	Derde managementlaag 144
--	-----------------------	------------------------------------

Figuur 10b: Het aantal antwoorden omtrent het gewenste leiderschap dat onderdeel is van dit onderzoek.

Operationalisatie

Leiderschap is in dit onderzoek meetbaar gemaakt aan de hand van de theoretische inzichten van Van Wart (2012). Het belangrijkste hierin is zijn onderscheid in taak-, mens- en organisatiegerichte gedragingen. Zowel het huidige als het gewenste leiderschap is op basis hiervan geanalyseerd. Van elk antwoord op vragen omtrent leiderschap (vraag 1, 2 en 4) is bepaald tot welke leiderschapsfocus deze kon worden gerekend (taak- mens- of organisatiegericht). Op basis hiervan kon op geaggregeerd niveau een

organisatiefoto worden gemaakt van HbR: welk type gedraging wordt het meest toegepast en welke competenties horen hierbij? Dit zowel voor de huidige situatie als in de toekomst. Op basis van het type gedragingen dat leidinggevendenden meenden toe te passen (en de bijbehorende competenties hierbij) is vervolgens vastgesteld welke leiderschapsstijlen hierbij horen.

Dat de focus ligt op de drie typen gedragingen (taak-, mens- en organisatiegericht) kan worden verklaard door het feit dat managementstijlen moeilijk zoal niet onmogelijk zijn om te veranderen (Cameron en Quinn, 2006). De belangrijkste veranderingen die nodig zijn ter ondersteuning van een organisatieverandering bestaan dan ook uit het *gedrag* van de managers (en de overige leden) van de organisatie (Ibid.). Vandaar dat juist de drie typen gedragingen en hun bijbehorende 'gedragscompetenties' (Van Wart, 2012) zo relevant zijn, omdat deze makkelijker zijn aan te leren en/of veranderen. Alhoewel leiderschapsstijlen moeilijk zijn te veranderen is het *wel* mogelijk om gedragscompetenties uit een andere stijl aan te leren. Tabel 2 en 3 in bijlage 2a en 2b van dit onderzoek geven de operationalisatie weer. Hierbij is de tabel van Van Wart (zie tabel 1 in het theoretisch kader) in tabel 2 vertaald naar een operationalisatieschema, waarbij aan de competenties codes zijn toegekend en bepaalde competenties van Van Wart zijn samengevoegd. In tabel 3 zijn deze codes vervolgens gekoppeld aan de verschillende leiderschapsstijlen.

Wat hiernaast relevant is om te vermelden is dat het *huidige* leiderschap binnen het Havenbedrijf op twee manieren is gemeten. Zo is de respondenten allereerst gevraagd hoe zij hun *eigen* manier van leidinggeven zouden typeren (interviewvraag 1). Dit brengt echter het gevaar met zich mee dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaan geven; antwoorden waarvan ze denken dat die worden verwacht, of die maatschappelijk (of organisatorisch) gezien acceptabel zijn (Van Thiel, 2010). Om te voorkomen dat de organisatiefoto op het gebied van leiderschap alleen bestaat uit dergelijke sociaal wenselijke antwoorden, en er wellicht een 'utopisch' beeld ontstaat van het leiderschap binnen HbR, is de respondenten ook gevraagd om het leiderschap dat ze om zich heen zien te typeren (interviewvraag 2). Hierbij beoordeelden ze dus niet hun *eigen* manier van leidinggeven, maar die van *anderen*. Op die manier ontstaat er aannemelijk een meer realistisch beeld van het organisatiebrede leiderschap. Hierbij is het interessant om te onderzoeken of hier een gap tussen bestaat. Een gap hiertussen zou namelijk betekenen dat de respondenten niet kritisch zijn tegenover zichzelf maar wel kritisch zijn over het leiderschap van anderen, wat belangrijke implicaties kan opleveren voor het vormgeven van het uiteindelijke veranderproces.

Wordclouds

Om in de analyse een helder beeld te kunnen geven van zowel het huidige- als het gewenste leiderschap HbR-breed is gebruik gemaakt van zogenaamde *wordclouds*. Een 'woordwolk' is een visuele weergave van trefwoorden. Ze worden o.a. vaak gebruikt op websites ten einde de websitebezoeker snel een idee te geven wat er wordt behandeld op de website.

Hoe groter een woord of zin staat afgebeeld, hoe vaker deze op de website voorkomt. In dit onderzoek zijn wordclouds gebruikt om in één oogopslag te zien hoe het huidige en gewenste leiderschap het meest is getypeerd door de respondenten. Gezien het hoge aantal antwoorden zal dit uiteraard een selectie zijn van de meest gegeven antwoorden.

4.3.2.2 Cultuur

De antwoorden op de vragen omtrent cultuur (vraag 3 en 5) zijn op dezelfde manier gerangschikt als bij leiderschap het geval was: alle antwoorden zijn opgenomen in Excel, waarna niet-relevante antwoorden uit het bestand zijn verwijderd en antwoorden die konden worden samengevoegd zijn gebundeld. Ook hier is onderscheid gemaakt tussen managementlaag en divisie. Alhoewel de respondenten in de interviews in de eerste instantie werd gevraagd naar de organisatiecultuur *HbR-breed* (dus niet specifiek naar hun eigen divisie) is het ook hier relevant om de antwoorden per divisie weer te geven. Het kan namelijk zo zijn dat wanneer een divisie bijzonder hoog scoort op een bepaald cultuurtype, dit cultuurtype in die specifieke divisie in hogere mate wordt ervaren dan binnen andere divisies. Het beeld dat iemand heeft van de organisatiecultuur zal immers af kunnen hangen van de divisie waarbinnen hij of zij werkzaam is, omdat dit aannemelijk de cultuur is waar men het meest te maken heeft.

Niet-relevante antwoorden betroffen in dit geval antwoorden die maar één keer waren genoemd. Cultuur bevat immers een gemeenschappelijk element; opvattingen en meningen die alleen bij één individu horen

maken geen deel uit van de cultuur, maar van zijn of haar persoonlijke bagage (Sanders en Neuijen, 2005). De hoeveelheid antwoorden die overbleven voor de analyse staan afgebeeld in figuur 11a en 11b.

Aantal antwoorden omtrent <i>huidige</i> cultuur	Toplaag:	Derde managementlaag
totaal	69	142

Figuur 11a: Het aantal antwoorden omtrent de huidige cultuur dat onderdeel is van dit onderzoek.

Aantal antwoorden omtrent <i>gewenste</i> cultuur	Toplaag:	Derde managementlaag
totaal	52	138

Figuur 11b: Het aantal antwoorden omtrent de gewenste cultuur dat onderdeel is van dit onderzoek.

Voor het meten van cultuur is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het concurrerende waarden model van Cameron en Quinn (2006). Dit model is bijzonder nuttig gebleken voor organisatiediagnose, daar in het model verschillende organisatietypen kunnen worden onderverdeeld (Ibid.). Met behulp van figuur 7 (de cultuurtypen en de bijbehorende indicatoren) zijn daarom de interviews geanalyseerd.

In de praktijk wordt bij het meten van de organisatiecultuur aan de hand van het concurrerende waarde model onder andere gebruik gemaakt van het Organizational Culture Assessment Instrument. Dit is een instrument waarmee aan de hand van een vaste vragenlijst met stellingen wordt gemeten welke cultuurtypes kenmerkend zijn bij een organisatie. In dit onderzoek is voor het meten van de cultuur echter geen gebruik van de vragenlijst maar slechts van interviews. Dit omdat bij de toepassing van het OCAI uit de theorie is gebleken dat organisaties nauwelijks verschillen op de onderscheiden dimensies van cultuur (Moussa, 2007). De stellingen zijn dus niet specifiek genoeg. Dit brengt de bruikbaarheid van de vragenlijst in het geding. Daarnaast hebben vragenlijsten die worden gebruikt bij organisatiediagnose volgens Cummings en Worley (2001) verschillende nadelen. Zo zou er als gevolg van het afnemen van vragenlijsten geen ruimte zijn voor inlevingsvermogen, is er sprake van vaste vragen waardoor onderwerpen gemist kunnen worden en is er sprake van een bias in de antwoordmogelijkheden (Ibid.). Om die reden is in dit onderzoek geen gebruik gemaakt van het OCAI maar worden interviews gezien als een manier waarop de organisatiecultuur van HbR uitvoerig kan worden beschreven. Zo is het middels interviews ook mogelijk te achterhalen *op welke manier* een bepaald cultuurtype tot uiting komt in de organisatie, terwijl uit het OCAI enkel kwantitatieve gegevens komen over welke cultuurtypes al dan niet aanwezig zijn.

Net als het leiderschap zal ook de huidige en gewenste cultuur worden gevisualiseerd aan de hand van wordclouds. Ook hier betreft het een selectie van de meest gegeven antwoorden, zodat in één oogopslag kan worden opgemaakt op welke manier zowel de huidige als de gewenste cultuur het meest is getypeerd door de respondenten, wat ook bijdraagt aan het in kaart brengen van de eventuele gap tussen de situatie *as is* en *to be*.

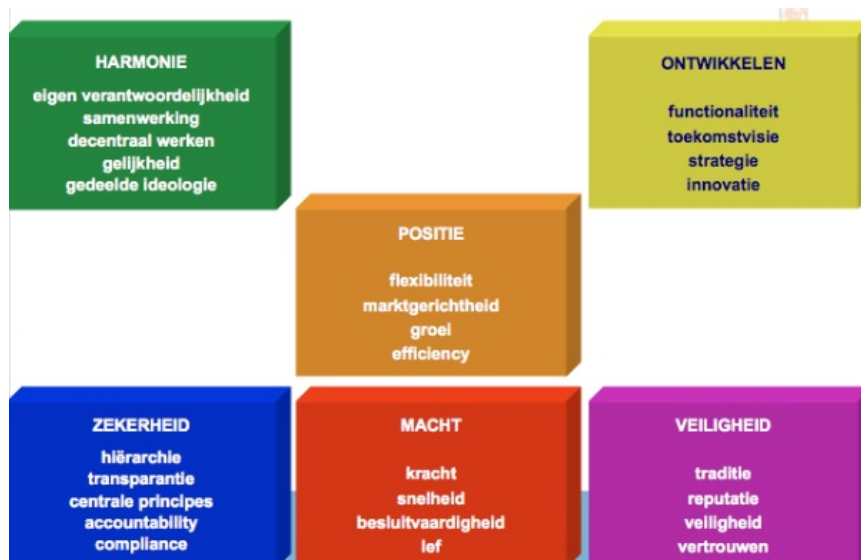
4.3.2.3 Managementdrives

Voor het meten van de managementdrives die in de *huidige* situatie aanwezig zijn binnen het Havenbedrijf is gebruik gemaakt van bestaand materiaal van de organisatie Management Drives. Management Drives heeft begin 2014 namelijk onder alle leidinggevendenden binnen het Havenbedrijf een vragenlijst afgenomen op basis waarvan de aanwezige drijfveren konden worden bepaald (Management Drives, 2014a). Deze gegevens zijn, zoals in het theoretisch kader reeds toegelicht, gebruikt als aanvulling op het concept cultuur. Om die reden zal de focus niet liggen op individuele drijfveren, maar op de manier waarop deze zich voordoen in groepen, en wat dit betekent voor het gemeenschappelijke gedrag (en dus de cultuur) binnen de organisatie.

Management Drives heeft in hun onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen de divisies. Als gevolg hiervan is het in de analyse wat betreft managementdrives niet mogelijk geweest om uitspraken te doen over verschillen tussen divisie blauw, - groen en - geel. Management Drives heeft echter wél onderscheid gemaakt tussen verschillende managementniveaus, zij het op een andere manier dan eerder in het onderzoek is gehanteerd. Zo maakt Management Drives een onderscheid tussen de Directie (de Algemene Directie samen met het Directieteam) en het management (de Direct Reports samen met de derde managementlaag), waar in dit onderzoek een onderscheid is gemaakt tussen het topmanagement (Algemene Directie, Directieteam en Direct Reports) en de derde managementlaag. Alhoewel het

onderscheid dus iets verschilt, is het alsnog mogelijk uitspraken te doen over eventuele verschillen in drijfveren tussen het hoge- en het lagere management.

Om te achterhalen aan welke (toepassing van) drijfveren behoefte is *in de toekomst* zijn de resultaten van interviewvraag 5 (de gewenste cultuur) gekoppeld aan kernwaarden van de drijfveren zoals afgebeeld in figuur 12. De figuur verschilt van die in het theoretisch kader is afgebeeld (zie figuur 8) in die zin dat in onderstaande figuur organisatieprincipes per drijfveer zijn opgenomen, wat de figuur bruikbaar maakt om aan de hand van de gewenste cultuur de gewenste drijfveren vast te stellen (Keijser en Van der Vat, 2009). Voor het bijbehorende gedrag hierbij, zie figuur 13 in bijlage 3.



Figuur 12: Organisationsprincipes per drijfveer.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Twee belangrijke criteria aan de hand waarvan wetenschappelijk onderzoek kan worden beoordeeld zijn de betrouwbaarheid en validiteit. De *betrouwbaarheid* van onderzoek wordt bepaald door de (1) nauwkeurigheid en (2) de consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2010). De *nauwkeurigheid* heeft vooral betrekking op de meetinstrumenten die onderzoekers gebruiken; deze moeten zo nauwkeurig mogelijk de beoogde variabelen meten (Ibid.). Het tweede element, *consistentie*, gaat over de herhaalbaarheid van onderzoek; onder dezelfde omstandigheden zal dezelfde meting leiden tot dezelfde bevinding (Ibid.). Een grote steekproef kan de consistentie, en dus de betrouwbaarheid, van onderzoek vergroten.

De *validiteit* van onderzoek bestaat uit interne- en externe validiteit. De *interne validiteit* betreft de geldigheid van onderzoek; heeft de onderzoeker gemeten wat hij wilde meten? Om dit te bereiken dienen de operationalisaties een goede weergave te zijn van het theoretisch construct. Operationalisaties moeten daarom eenduidig en uitsluitend zijn (Ibid.).

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van onderzoek: gelden de gevonden resultaten ook voor andere personen of bedrijven (Ibid.)?

4.4.1 De betrouwbaarheid en validiteit binnen casestudy's

Het hanteren van de onderzoeksstrategie casestudy heeft verschillende gevolgen voor de betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek. Zo is het allereerst moeilijk – zo niet onmogelijk – om de bevindingen van de onderzochte situatie te generaliseren naar andere situaties, vanwege de uniciteit van het geval en/of de contextgebondenheid van de bevindingen (Van Thiel, 2010). De *externe validiteit* is daarom meestal gering. Dit in tegenstelling tot de *interne validiteit*, die door de rijke informatie juist hoog is (Ibid.).

Wat betreft de betrouwbaarheid is consistentie moeilijk te waarborgen; de betrokken personen kunnen namelijk geleerd hebben van de onderzoeksbevindingen in het verleden (Ibid.). Daarnaast gaat het in dit onderzoek om een aankomende organisatieverandering. Dit betekent dat, als (een deel van) de verandering slaagt, de interne organisatie er in de toekomst anders uit zal zien. De kans is daarom klein dat

een herhaling van dit onderzoek dezelfde resultaten oplevert. In dit onderzoek is echter wel een zo hoog mogelijke transparantie beoogd. Dit maakt het onderzoek weliswaar niet herhaalbaar, maar wel *navolgbaar*.

De meeste problemen ten aanzien van de betrouwbaarheid en validiteit worden veroorzaakt door het geringe aantal onderzoekseenheden (waarbij N= het aantal cases) (Swanborn, 1981; Van Thiel, 2010). Er zijn diverse methodologische mogelijkheden om dit te reduceren. De belangrijkste daarvan is om *triangulatie* toe te passen: het verzamelen en/of verwerken van informatie op meer dan één manier (Van Thiel, 2010). Dit is het geval binnen dit onderzoek, aangezien er voor de analyse zowel gebruikt is gemaakt van de methode interviews als de inhoudsanalyse van bestaand materiaal. Een andere manier om het geringe aantal eenheden tegen te gaan is door binnen de casus subeenheden te onderscheiden (Ibid.). Dit is ook het geval binnen dit onderzoek, aangezien een onderscheid is gemaakt tussen zowel de top- en de derde managementlaag als tussen de drie divisies.

4.4.2 De betrouwbaarheid en validiteit van de centrale concepten

Naast de hierboven getroffen maatregelen is ook getracht de betrouwbaarheid en validiteit te verhogen door middel van de operationalisatie van de drie centrale concepten. Zo wordt de *nauwkeurigheid*, als onderdeel van betrouwbaarheid, in dit onderzoek gewaarborgd door een op theoretische concepten gebaseerde, adequate operationalisatie. Ook het feit dat het huidige leiderschap op twee manieren is gemeten draagt bij aan de nauwkeurigheid van dit onderzoek. Hiernaast draagt het feit dat er *voorafgaand* aan de interviews heldere afspraken zijn gemaakt met de verschillende interviewers en *na afloop* de interviewverslagen ter controle naar de persoon/personen werden gestuurd die het interview ook heeft/hebben bijgewoond bij aan de nauwkeurigheid.

Het tweede onderdeel van betrouwbaarheid, de *consistentie*, is in dit onderzoek verhoogd door de drijfveren aan het onderzoek toe te voegen. Innerlijke drijfveren van een persoon veranderen namelijk niet of nauwelijks door de tijd heen (Keijser en Van der Vat, 2009). Alleen de manier van toepassen van een bepaalde drijfveer kan veranderen. Op het gebied van managementdrives zal een herhaling van dit onderzoek dus wel dezelfde resultaten opleveren (mits het personeelsbestand leidinggevendens grotendeels gelijk blijft).

Een tweede manier waarop de consistentie van het onderzoek is verhoogd is door een grote steekproef te nemen uit de beschikbare populatie (in dit geval de leidinggevendens binnen het Havenbedrijf). 73 van de 75 leidinggevendens zijn geïnterviewd. Zoals verderop bij de bespreking van de externe validiteit zal blijken is de representativiteit van de steekproef echter laag.

Tot slot kan de betrouwbaarheid (in dit geval: *replicatie*) worden verhoogd door meetinstrumenten te gebruiken die reeds door anderen zijn gebruikt (Van Thiel, 2010). De organisatiecultuur en de huidige managementdrives binnen HbR zijn beide gemeten aan de hand van eerder veel gebruikte en toegepaste meetinstrumenten (Cameron en Quinn, 2006; Management Drives, 2010).

De *interne validiteit* wordt o.a. gewaarborgd door een theoretisch construct dat eenduidig en uitsluitbaar is. Het nadeel van leiderschapsstijlen is echter dat ze op veel gebieden overlappen (Van Wart, 2010). Onder andere om die reden ligt de focus in de analyse wat betreft leiderschap vooral op het onderscheid tussen taak-, mens- en organisatiegerichte gedragingen van leidinggevendens. Deze zijn namelijk beter te onderscheiden, daar de focus van de leidinggevende binnen elk type gedraging in hoge mate verschilt (Ibid.). Ook de vier cultuurtypen en de zes drijfveren zijn goed van elkaar te onderscheiden, en dus eenduidig en uitsluitbaar. Zo zijn de vier cultuurtypen van Cameron en Quinn (2006) zeer divers en onderling zelfs tegenstrijdig. Hetzelfde geldt voor de zes drijfveren (Keijser en Van der Vat, 2009). Dit draagt bij aan de interne validiteit van dit onderzoek.

Net als de replicatie (en dus de betrouwbaarheid) van onderzoek kan ook de *externe validiteit* verhoogd worden door eerder gebruikte meetinstrumenten toe te passen. Dit maakt het namelijk makkelijker om te generaliseren (Van Thiel, 2010: p. 59). Een factor die de externe validiteit van dit onderzoek verlaagt is de representativiteit van dit onderzoek: onder de respondenten was het percentage vrouwen namelijk relatief laag.

5: ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk zullen de empirische resultaten worden gepresenteerd en geanalyseerd. Deze zullen worden gestructureerd aan de hand van de ‘verandervragen’ van De Witte et al. (2013). Als eerste zal in paragraaf 5.1 aandacht worden besteed aan de waarom-vraag, waarna in paragraaf 5.2 de organisatiefoto wordt gepresenteerd, op basis waarvan in paragraaf 5.3 de gap tussen *ist* en *soll* kan worden vastgesteld (beide een belangrijk onderdeel van de *wat*-vraag).

5.1 De aanleiding voor de verandering

De eerste vraag die in een verandervraagstuk beantwoord moet worden is de waarom-vraag: waarom moet het eigenlijk anders (De Witte et al., 2013)? Dit vormt het beginpunt (en uiteraard de aanleiding) van iedere verandering.

Deze aanleiding is voor een deel al besproken in hoofdstuk 2. Hierin zijn ontwikkelingen besproken die het Havenbedrijf ‘dwingen’ tot aanpassing. Deze kunnen worden onderverdeeld in vier varianten:

- *Economische ontwikkelingen*: De economische groei is in Noordwest Europa flink verminderd als gevolg van de recessie en blijft de komende jaren ook laag;
- *Ontwikkelingen als gevolg van toenemende concurrentie en de ontwikkeling van havengebieden*: De concurrentie met andere havens wordt steeds groter. De investeringen in de bouw van raffinage- en chemiecapaciteit in de Verenigde Staten en het Midden- en Verre Oosten zorgen voor grote druk op de Europese chemie- en raffinagesector. De Rotterdamse raffinaderijen verliezen daardoor exportmogelijkheden met als gevolg een overcapaciteit van raffinaderijen in Europa van ongeveer 30%. Ook de in de containersector steeds grotere schepen, de steeds nauwere samenwerking tussen rederijen en de bouw van nieuwe terminals brengen onzekerheid;
- *Politieke ontwikkelingen*: Het Zeehavenbeleid wordt in toenemende mate op Europees niveau geregeld, met als gevolg verschillen in level *playing fields* en verschillende implementatie van wet- en regelgeving door lidstaten;
- *Maatschappelijke ontwikkelingen*: Er is sprake van een toenemende weerstand tegen overlast van transport en industrie en hiermee een afnemend draagvlak voor havenontwikkeling. Ook het feit dat de maatschappij een steeds hogere mate van veiligheid eist heeft invloed op deze zaken. Dit heeft gevolgen voor de groeiomgankelijkheden van het havengebied (Adirect, 2014; Havenbedrijf Rotterdam, 2014a).

Allard Castelein, pas vanaf begin 2014 CEO van het Havenbedrijf, noemt deze ontwikkelingen ook in zijn ‘transitiefilmpje’, waarin hij uitlegt *waarom* transitie nodig is. In dit filmpje, dat op het thuisweb van HbR is geplaatst, richt hij zich tot alle werknemers. Naast de hierboven genoemde ontwikkelingen noemt hij hierin ook kenmerken van de interne organisatie die verandering volgens hem nodig maken. Zo begint hij met de zin: “Als ik luister en bemerk hoe de markt naar ons kijkt, dan zit er misschien nog wel een gat tussen wat we willen zijn en wie we op dit moment daadwerkelijk zijn (Castelein, 2014).” Zo zouden klanten hebben aangegeven dat ze graag zouden willen zien dat het Havenbedrijf klantgericht is en sneller acteert (Ibid.). Hiernaast beschrijft Castelein wat hij bemerkt wanneer hij door het bedrijf loopt en mensen aanspreekt: “Ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat op sommige gebieden efficiency, slagkracht en klantgerichtheid nog wel een extra stap kunnen gebruiken.” Ook ziet hij duplicaties, kokerdenken en een gebrek aan interactie. “Dit alles bij elkaar leidt ertoe dat we niet het beste halen uit onszelf en uit ons bedrijf (Ibid.).” Ook om die redenen is verandering volgens hem dan ook essentieel.

Een opvallende bevinding uit de interviews was dat het voor veel respondenten nog niet duidelijk is *waarom* er veranderd moet worden: “Wat gaat er nu dan verkeerd?” Hiernaast werd meerdere keren genoemd dat het Havenbedrijf zich op financieel gebied (nog) geen zorgen hoeft te maken: “Het geld klotst hier tegen de kades!” Op dit moment zien dus nog niet alle respondenten de noodzaak in van verandering en/of hanteren een kritische houding. Dit wordt aannemelijk versterkt door het feit dat de verandering top-down is opgelegd, voor veel werknemers op een rauw dak valt en onzekerheden met zich mee brengt over hun positie (zie paragraaf 2.3). De ingrijpende en voor sommigen plotselinge organisatieverandering wordt daarom door lang niet elke werknemer hartelijk ontvangen.

5.2 De organisatiefoto van het Havenbedrijf Rotterdam

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden zal, naast de waarom-vraag, ook een gedeelte van de wat-vraag in de analyse worden beantwoord. Een belangrijk onderdeel hiervan is het in kaart brengen van de huidige en de gewenste situatie. Op basis hiervan kan namelijk pas de gap worden vastgesteld tussen *ist* en *soll*, op basis waarvan het verandervraagstuk kan worden geformuleerd (De Witte et al., 2013). Daarom zal in deze paragraaf een organisatiefoto worden gemaakt, waarin de huidige en gewenste situatie in kaart zal worden gebracht voor het gehele bedrijf.

5.2.1 De huidige situatie binnen het Havenbedrijf

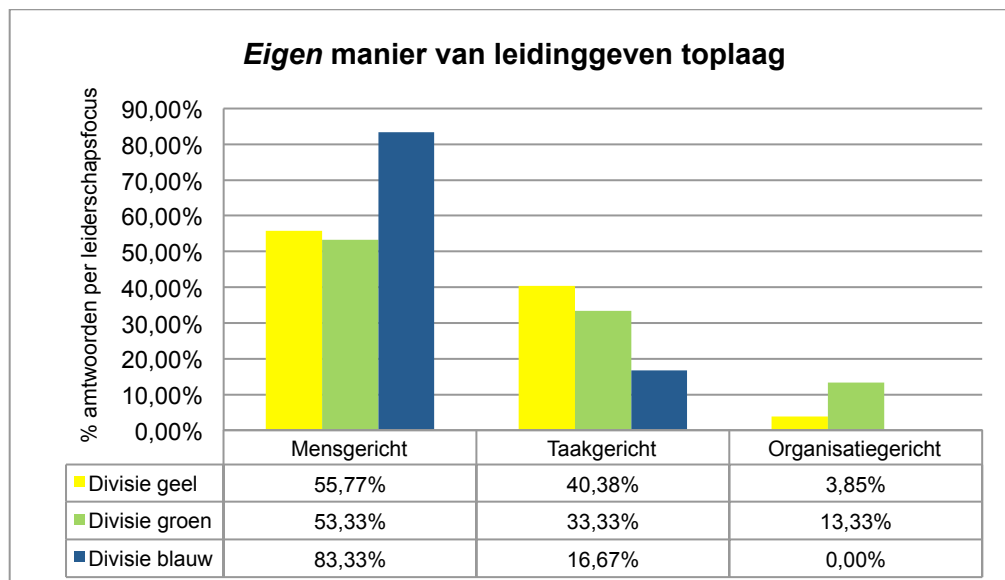
In deze paragraaf zal de huidige situatie binnen het Havenbedrijf in kaart worden gebracht. Dit vormt de eerste stap van de organisatiefoto, waarbij een foto wordt gemaakt van het huidige leiderschap en de aanwezige managementdrives van alsmede de huidige cultuur volgens alle leidinggevendenden binnen HbR. De resultaten van de top- en de derde managementlaag zullen hierbij apart worden geanalyseerd zodat achterhaald kan worden of (en zo ja: in hoeverre) deze van elkaar verschillen. Hetzelfde geldt voor de divisies (geel, groen en blauw).

5.2.1.1 Het huidige leiderschap zoals beschreven door de respondenten

Het huidige leiderschap is in dit onderzoek op twee manieren gemeten: allereerst is de respondenten gevraagd hoe zij hun *eigen* manier van leidinggeven zouden typeren en ten tweede is hen gevraagd hoe zij het huidige leiderschap *HbR-breed* zouden typeren. Bij de tweede vraag beoordelen de leidinggevendenden dus niet zichzelf, maar het leiderschap van hun collega-leidinggevendenden binnen de gehele organisatie.

Eigen manier van leidinggeven

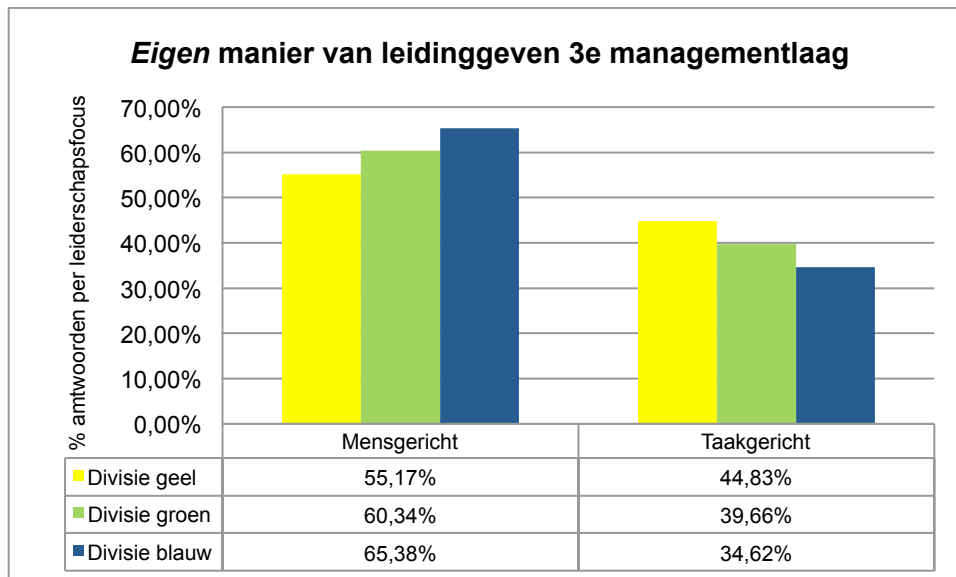
In figuur 14a en 14b staat een weergave van de antwoorden van de top- en de derde managementlaag in een samenvattende figuur. Het geeft aan hoe respondenten binnen deze lagen hun *eigen* leiderschap typeren. Hierbij staat per afzonderlijke divisie het percentage van het aantal antwoorden afgebeeld dat onder een bepaalde leiderschapsfocus (mens-, taak- of organisatiegericht) kon worden geschaard. Dit heeft als gevolg dat de resultaten op geaggregeerd niveau uitspraken doen over de organisatie, in die zin dat is onderzocht hoeveel *antwoorden* er zijn gegeven binnen een bepaalde leiderschapsfocus, in plaats van hoeveel *respondenten* een bepaalde leiderschapsfocus hanteren.



Figuur 14a: De eigen manier van leidinggeven zoals beschreven door de toplaag. De Y-as geeft het percentage van het aantal antwoorden per divisie weer dat onder een bepaalde leiderschapsfocus (mensgericht, taakgericht etc.) kon worden geschaard.

Wat in de figuren opvalt is dat er grote overeenkomsten zijn in de manier waarop de managementlagen deze vraag hebben beantwoord: zowel binnen de top- als de derde managementlaag typeren de respondenten hun eigen leiderschap voor het grootste deel als *mensgeoriënteerd*: gedragingen waarbij de focus ligt op de betrokkenheid en ontwikkeling van en de relatie met (of tussen) medewerkers.

Hierbij gaat de verdeling tussen de verschillende divisies vrij gelijk op, behalve dat binnen de toplaag divisie blauw een opvallende uitschieter toont: bijna 84% van de antwoorden binnen deze divisie konden onder deze categorie worden geplaatst. Ook binnen de derde managementlaag scoorde divisie blauw op deze categorie het hoogst.



Figuur 14b: De eigen manier van leidinggeven zoals beschreven door de derde managementlaag. De Y-as geeft het percentage van het aantal antwoorden weer dat onder een leiderschapsfocus kon worden geschaard.

Hierna werden taakgeoriënteerde gedragingen het meest genoemd: gedragingen waarbij de focus ligt op de desbetreffende taak alsmede de wijze waarop deze door werknemers uitgevoerd dient te worden (Van Wart, 2012). Waar divisie blauw voor beide managementlagen op de vorige categorie nog het hoogst scoorde, scoort deze divisie op *taakgeoriënteerde* gedragingen, zowel binnen de top- als de derde managementlaag, het laagst. Divisie geel en groen liggen in dit kader tamelijk dicht bij elkaar.

Het aantal keren dat respondenten *organisatiegeoriënteerde* gedragingen benoemden blijkt opvallend beperkt. Binnen de toplaag scoort divisie groen hierop het hoogst (met c.a. 13,5%), kon binnen divisie geel nog geen 4% van de antwoorden onder deze leiderschapsfocus worden geschaard en heeft binnen divisie blauw geen enkele leidinggevende dit type gedraging in zijn antwoord genoemd. Dit type gedraging staat vooral bekend om de externe focus die wordt gehanteerd, alsmede de aandacht die wordt besteed aan organisatiecultuur- en verandering (Ibid.). Binnen de derde managementlaag kon zelfs geen enkel antwoord tot de organisatiegeoriënteerde gedragingen worden gerekend.

Nu het bekend is *hoeveel* antwoorden er zijn gegeven binnen de verschillende leiderschapsfocussen zal worden besproken *op welke manier* deze gedragingen zich volgens de respondenten uiten in de organisatie. Om dit beeld te verduidelijken is tabel 4 opgenomen, waarin voor beide managementlagen is aangegeven welke antwoorden het meest zijn genoemd in de interviews en onder welk type gedraging deze konden worden geschaard.

Mensgeoriënteerde gedragingen

Met tabel 4 wordt het beeld dat eerder deze paragraaf is geschetst bevestigd: de meeste gedragingen die de leidinggevendenden menen toe te passen in hun eigen leiderschap zijn mensgericht. Dit type gedraging is op verschillende manieren naar voren gekomen in de interviews.

De tabel laat allereerst zien dat leidinggevendenden aandacht menen te hebben voor de ontwikkeling van hun medewerkers. Zo gaven respondenten o.a. aan open te staan voor en te ondersteunen in persoonlijke ontwikkeldoelstellingen door hen te helpen dan wel stimuleren tot het volgen van relevante trainingen en/of cursussen. Aandacht van een leidinggevende voor de effectiviteit en ontwikkeling van zijn medewerkers vormt een belangrijk onderdeel van mensgeoriënteerde gedragingen (Van Wart, 2012). De aandacht voor de ontwikkeling kan worden gekoppeld aan code 1.2c (zie operationalisatie, tabel 2: p. 79). Ook het geven van feedback (interviewantwoord 'medewerkers voorzien van feedback') kan aan deze code worden

gekoppeld, aangezien leidinggevenden feedback meenden toe te passen met als doel de medewerkers te helpen ontwikkelen.

Type gedraging:	Interviewantwoord:	Aantal keer genoemd door top laag:	Aantal keer genoemd door 3 ^e laag:	Totaal:
Mens-georiënteerd	Aandacht voor ontwikkeling medewerker	14	12	26
	Situationeel	9	16	25
	Creëren van een veilige omgeving	6	6	12
	Werken aan een goede band met medewerker	4	7	11
	<i>Tussen de mensen, niet erboven</i>	4	4	8
	Samenwerking stimulerend	3	4	7
	Medewerkers voorzien van feedback	2	4	6
Taak-georiënteerd	Ruimte biedend	9	16	25
	Kader stellend	7	7	14
	Resultaatgericht	5	9	14
	Controlerend	3	4	7
	Delegerend	0	7	7
Totaal:		70	96	166

Tabel 4: Meest gegeven antwoorden op de vraag hoe respondenten hun eigen manier van leidinggeven typeren, weergegeven per afzonderlijke leiderschapsfocus.

Hiernaast menen leidinggevenden op vier verschillende manieren te investeren in een goede relatie met en goede werkomgeving voor de medewerker, wat duidt op de aanwezigheid van code 1.2i:

- 25 leidinggevenden menen hun leiderschapsstijl aan te passen aan de behoefte van de medewerker. Dit heeft als gevolg dat deze leidinggevenden met iedere medewerker een andere relatie hebben, waarbij de ene medewerker meer sturing en/of controle nodig heeft dan de ander. Het betreft een manier van situationeel leidinggeven waarbij de manier van leidinggeven verschilt per situatie (in dit geval afhankelijk van de behoefte van de medewerker);
- 12 leidinggevenden menen een veilige omgeving te creëren waarin medewerkers “eerlijk durven te zijn en hun nek durven uit te steken.” Volgens hen is deze werkomgeving nodig om de effectiviteit van medewerkers te vergroten; zonder deze veilige omgeving zouden medewerkers zich niet durven te uiten, met als mogelijk gevolg dat een deel van hun capaciteiten en creativiteit onzichtbaar en dus onbenut blijft. Wanneer er echter werd gevraagd naar de manier waarop ze deze omgeving dan trachtten te creëren bleef in de meeste gevallen een helder antwoord uit;
- 11 leidinggevenden menen te werken aan een goede band met hun medewerkers. Zij gaven aan dit te bereiken door regelmatig met hun medewerkers in gesprek te gaan om te vragen hoe het met ze gaat, zowel in de werk- als de privésituatie;
- Acht leidinggevenden beweren *tussen* de mensen te staan in plaats van *erboven*. In dit antwoord gaven respondenten aan te investeren in de relatie met hun medewerkers door een vertrouwensbasis te creëren en “*one of the group*” te willen zijn, in plaats van “iemand voor wie ze bang moeten zijn”.

Tot slot gaven zeven leidinggevenden aan samenwerking te stimuleren, wat duidt op de aanwezigheid van code 1.2f. Deze respondenten gaven aan zichzelf als “verbindende schakel” tussen medewerkers in het team te zien alsmede afdelingsoverstijgende samenwerking te willen stimuleren. Het stimuleren van samenwerking is één van de belangrijkste onderdelen van mensgeoriënteerde gedragingen (van Wart, 2012). Ook hier bleef een duidelijk antwoord echter uit wanneer werd gevraagd naar de manier waarop de leidinggevenden deze samenwerking dan precies trachtten te stimuleren.

Taakgeoriënteerde gedragingen

Na de mens- werden taakgeoriënteerde gedragingen het meest genoemd in de interviews: gedragingen waarin de taak (alsmede de manier waarop deze uitgevoerd dient te worden) centraal staat. Het antwoord dat binnen deze leiderschapsfocus het meest werd genoemd is dat leidinggevenden hun medewerkers veel ruimte bieden bij het uitvoeren van hun taken. Omdat dit iets zegt over de wijze waarop taken uitgevoerd dienen te worden (in dit geval: met een hoge mate van vrijheid) kan dit worden gerekend tot taakgericht gedrag (Van Wart 2012). Aangezien medewerkers hierbij een hogere mate van vrijheid krijgen toegewezen om taken uit te voeren kan dit worden gezien als een vorm van delegatie (code 1.1e).

De ruimte die medewerkers hebben bij het uitvoeren van hun taken blijkt echter niet altijd onbegrensd. Zo laat de tabel allereerst zien dat een redelijk groot deel van de respondenten voorafgaand aan taken kaders stelt; pas nadat doelstellingen helder zijn gesteld neemt de leidinggevende afstand van de verdere uitvoering van de taak. Dit duidt op de aanwezigheid van code 1.1c, waarbij de leidinggevende rollen en doelstellingen voor zijn medewerkers verduidelijkt. Ten tweede is in de interviews ook genoemd dat tussentijds controle wordt uitgeoefend, waarbij de medewerker geregeld wordt gevraagd zijn of haar vorderingen te laten zien. Het controleren door de leidinggevende of de taak correct en in lijn met de planning wordt uitgevoerd kan worden gekoppeld aan code 1.1a, waarbij de leidinggevende o.a. data gerelateerd aan werknemersprestaties verzamelt (Van Wart, 2012).

Ook typeerden vrij veel leidinggevendenden hun eigen leiderschap als resultaatgericht. Omdat er door middel van resultaten wordt vastgelegd wat er precies moet gebeuren en er gecontroleerd wordt op deze resultaten behoort dit antwoord tot de taakgerichte leiderschapsfocus. Er kunnen echter twee codes aan worden gekoppeld: zo worden er volgens de respondenten die dit antwoord gaven allereerst vooraf heldere resultaten opgesteld (wat duidt op de aanwezigheid van code 1.1c, aangezien doelstellingen/specifieke verwachtingen worden verduidelijkt) en wordt er ten tweede tijdens het proces op deze resultaten gestuurd (wat duidt op de aanwezigheid van code 1.1a, aangezien tussentijds wordt geëvalueerd in hoeverre het resultaat al is behaald) (Van Wart, 2012).

Tot slot gaven zeven respondenten aan delegerend te zijn. Dit antwoord is echter alleen gegeven door de derde managementlaag. Omdat het een vorm van pure delegatie betreft valt dit antwoord - net als het eerst behandelde antwoord van deze leiderschapsfocus - onder code 1.1e. Er bestaat echter een wezenlijk verschil tussen de antwoorden: bij 'het bieden van ruimte' werd vooral gesproken over het door leidinggevendenden toewijzen van *autoriteit* aan hun medewerkers, waar bij het antwoord 'delegerend' specifiek werd aangegeven dat medewerkers additionele *verantwoordelijkheden* kregen toegewezen. Bij het eerste antwoord was er dus vooral sprake van een hoge mate van vrijheid voor medewerkers bij het uitvoeren van taken, terwijl bij daadwerkelijke delegatie (zoals in dit antwoord het geval) de leidinggevende letterlijk taken en verantwoordelijkheden (en hiermee een stukje "macht") overdraagt aan zijn medewerkers.

Organisatiegeoriënteerde gedragingen

Wat betreft de organisatiegeoriënteerde gedragingen is de belangrijkste bevinding dat er weinig tot geen antwoorden onder deze leiderschapsfocus konden worden geschaard: voor de toplaag waren dit er in totaal slechts vier en door de derde managementlaag is geen enkel antwoord gegeven dat tot dit type gedraging kon worden gerekend. Strategische kwesties (waaronder het formuleren en communiceren van visie) staan in dit type gedraging centraal (Van Wart, 2012).

Dat organisatiegeoriënteerde gedragingen zo weinig ter sprake zijn gekomen kan verschillende verklaringen hebben, zoals: de leidinggevende oefent daadwerkelijk geen organisatiegeoriënteerde gedragingen uit; de leidinggevende oefent ze wel uit maar in dergelijke geringe mate dat hij deze vergeet te vermelden wanneer hem wordt gevraagd naar een beschrijving van zijn leiderschap; of de leidinggevende denkt bij de term 'leiderschap' primair aan zijn relatie met medewerkers (mensgeoriënteerd) en het aansturen van hen op taken (taakgeoriënteerd). De exacte oorzaak is echter niet per se relevant en ligt buiten de scope van dit onderzoek. Wat wél relevant is, is de deelconclusie die op basis van deze bevinding kan worden getrokken: in de beschrijving van hun eigen manier van leidinggeven meent slechts een zeer beperkt aantal respondenten organisatiegeoriënteerde gedragingen toe te passen. Dit is echter het belangrijkste type gedraging in organisatieveranderingen (Van Wart, 2012). Met andere woorden: het type leiderschap dat essentieel is om een verandering teweeg te kunnen brengen binnen het Havenbedrijf is, op basis van de huidige bevindingen, grotendeels afwezig.

Aanwezige leiderschapsstijlen

In de manier waarop de respondenten hun *eigen* manier van leidinggeven typeerden zijn verschillende leiderschapsstijlen te herkennen. Omdat de meeste antwoorden gerekend konden worden tot mensgeoriënteerde gedragingen zijn vooral de *ondersteunende* en de *participatieve* leiderschapsstijlen te herkennen, omdat in deze stijlen voor het grootste deel mensgeoriënteerde gedragingen worden toegepast (Van Wart, 2012). In de ondersteunende leiderschapsstijl neemt de leidinggevende de behoefte van

ondergeschikten in acht en werkt aan een goede band en vriendelijke werkomgeving met/voor zijn medewerkers (Ibid.). Dit uitte zich in de interviewantwoorden vooral in het feit dat respondenten aangaven situationeel leiding te geven (waarbij ze hun stijl aanpassen aan de behoefte van de medewerkers) en een omgeving en/of werkrelatie trachtten te creëren waarin de werknemer zich kwetsbaar durft op te stellen. Het creëren van een veilige omgeving valt echter ook deels onder de participatieve leiderschapsstijl, omdat de leidinggevendenden hiermee ook doelden op een omgeving waarin werknemers hun nek durven uit te steken, waardoor er ruimte is voor creativiteit (Ibid.). De door de respondenten genoemde stimulering van samenwerking valt onder de *inspirerende* stijl, omdat de leidinggevende die deze stijl hanteert enthousiasme tracht te creëren voor het behalen van gezamenlijke doelstellingen (Van Wart, 2012). Hiernaast meenden respondenten hun medewerkers ruimte te bieden in het uitvoeren van hun taken en te delegeren. Het bieden van ruimte kan worden gerekend tot de participatieve leiderschapsstijl, omdat leidinggevendenden binnen deze stijl relatief veel vrijheid geven (“medewerkers voorzien van suggesties en advies i.p.v. richting”) (Van Wart, 2012). Pure delegatie valt uiteraard onder de *delegerende* leiderschapsstijl, waarbij de medewerker additionele verantwoordelijkheden krijgt. De delegerende leiderschapsstijl werd echter alleen toegepast door enkele respondenten binnen de derde managementlaag.

Een groot deel respondenten gaf echter ook aan (streng) kaders te stellen en controlerend te zijn. Het door leidinggevendenden managen en verduidelijken van verwachtingen en toepassen van tussentijdse controle vormen belangrijke onderdelen van de *directieve* leiderschapsstijl (Ibid.). Tot slot gaven 14 respondenten aan resultaatgericht leiding te geven, wat uiteraard kan worden gerekend tot de *resultaatgerichte* leiderschapsstijl.

De organisatiegeoriënteerde gedragingen zijn in de interviews weinig tot niet genoemd. Bij dit type gedraging horen leiderschapsstijlen waarin een externe focus wordt gehanteerd. Dit betekent dat de *inspirerende* leiderschapsstijl, waarin o.a. organisatiegerelateerde gedragingen worden uitgevoerd ten einde organisatieveranderingen te kunnen realiseren; de *strategische* leiderschapsstijl, waarbij organisatiegerelateerde gedragingen worden toegepast in het teken van strategische kwesties/ambities; en de *meewerkende/collaboratieve* leiderschapsstijl, waarin organisatiegerelateerde gedragingen worden toegepast in het kader van representatie en extern netwerken, momenteel nog weinig tot niet worden toegepast.

Kortom, uit de manier waarop de respondenten hun *eigen* manier van leidinggeven omschreven kan worden geconcludeerd dat leidinggevendenden binnen HbR vooral een *interne* focus lijken te hanteren, waarin de nadruk ligt op mensgeoriënteerde gedragingen. Stijlen (de inspirerende-, strategische- en meewerkende leiderschapsstijl) en type gedragingen (organisatiegerichte) waarin een meer externe focus wordt gehanteerd kwamen namelijk weinig tot niet aan bod in de interviews.

Leiderschap HbR-breed zoals beschreven door de respondenten

Ook op de vraag hoe leidinggevendenden het huidige leiderschap *HbR-breed* (het leiderschap dat zij om zich heen zien binnen de organisatie) zouden typeren waren er weinig verschillen te herkennen tussen de antwoorden van de top- en derde managementlaag. De resultaten van beide managementlagen zijn opgenomen in figuur 14c en figuur 14d.

Opvallend en belangrijk om vooraf te vermelden is dat op deze vraag een veelal negatieve opsomming volgde alhoewel de vraagstelling neutraal was; de figuren geven dan ook *tekortkomingen* in het huidige leiderschap van de organisatie aan. Hoe hoger er op een bepaalde leiderschapsfocus is gescoord, hoe hoger het aantal kritische opmerkingen dat hierover in de interviews is gedaan.

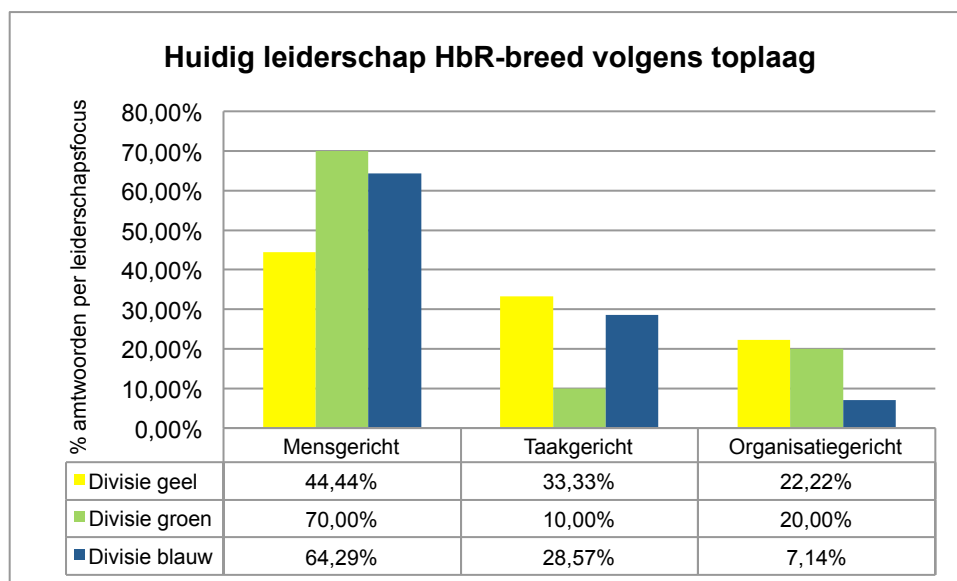
Ook op deze vraag is door beide managementlagen het hoogst gescoord op de mensgeoriënteerde gedragingen. Binnen de toplaag zijn, na de mensgeoriënteerde -, de taakgeoriënteerde gedragingen het meest genoemd, waar dit voor de derde managementlaag de organisatiegeoriënteerde gedragingen zijn. Een ander verschil tussen de resultaten van de twee managementlagen is de manier waarop de divisies hebben geantwoord; deze komen voor geen enkele leiderschapsfocus overeen.

Een belangrijke conclusie die kan worden gedaan op basis van een interpretatie van de twee figuren is dat mensgeoriënteerde gedragingen het meest kritisch worden beoordeeld. Tegenstrijdig hieraan is dat dit type gedraging het meest werd genoemd bij de beschrijving van de *eigen* manier van leidinggeven. Oftewel: het gedrag dat de leidinggevendenden *zelf* het meest menen te hanteren in hun manier van leidinggeven wordt organisatie-breed het meest kritisch beoordeeld. Dit betekent dat er mogelijk een *gap* bestaat tussen de

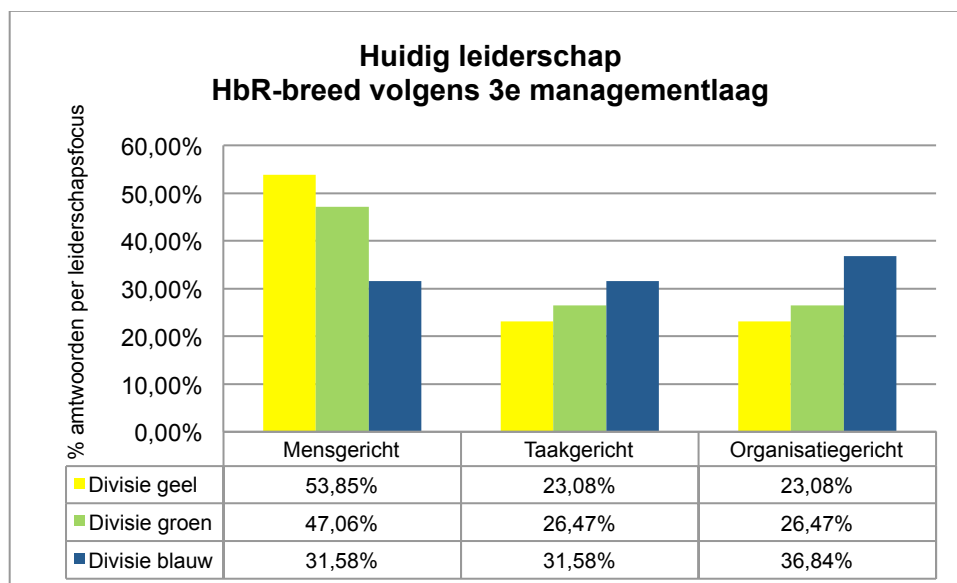
manier waarop respondenten zichzelf beoordelen (de eigen perceptie) en de manier waarop zij anderen beoordelen (de perceptie van anderen). Hetzelfde geldt voor de taakgeoriënteerde gedragingen: deze werden ook veel genoemd in de beschrijving van het eigen leiderschap maar worden ook veel bekritiseerd bij hun beoordeling van anderen. Dat de organisatiegeoriënteerde gedragingen kritisch worden beoordeeld komt wél overeen met de eerdere bevindingen, aangezien deze amper zijn genoemd bij de beschrijving van hun *eigen* leiderschap. Het feit dat de respondenten aangeven dat organisatiegeoriënteerd gedrag gebrekkig is binnen het huidige leiderschap binnen HbR (vooral door respondenten binnen de derde managementlaag) zou dus kunnen betekenen dat ze zich ervan bewust zijn dat dit type gedraging ontbreekt in het huidige (en hun *eigen*) leiderschap.

Voor een tabel met absolute aantallen waarin de meest gegeven antwoorden per leiderschapsfocus staan opgenomen zie bijlage 4, tabel 5.

In figuur 15 staan de meest genoemde antwoorden visueel afgebeeld in een wordcloud, waarbij geldt dat hoe groter het woord of de zin is afgebeeld, hoe meer dit antwoord *in totaal* (d.w.z. een optelsom van de antwoorden binnen de top- en de derde managementlaag) genoemd is in de interviews. De antwoorden zullen worden behandeld en gekoppeld worden aan de drie leiderschapsfocussen.



Figuur 14c: Huidig leiderschap HbR-breed zoals beschreven door de toplaag. NB: de antwoorden zijn allemaal negatief geformuleerd.



Figuur 14d: Huidig leiderschap HbR-breed zoals beschreven door de toplaag. NB: de antwoorden zijn allemaal negatief geformuleerd.



Figuur 15: Wordcloud huidige leiderschap binnen HbR.

Gebrek aan visie

Het antwoord dat duidelijk eruit springt betreft het “*gebrek aan visie*”. Zo zou momenteel een “duidelijk doel”, een “stip aan de horizon”, ontbreken. Dit zou tevens een gebrek aan focus tot gevolg hebben: “We willen heel veel dingen, maar er bestaat geen top drie of gezamenlijk doel hierin.”

Het antwoord is vooral genoemd door respondenten binnen de derde managementlaag, aannemelijk omdat deze respondenten aangaven dat het de taak is van het *topmanagement* om “visie te formuleren en continu te communiceren.” Dit zou volgens hen o.a. een gevoel van eenheid met zich mee kunnen brengen. Ook zou er met visie meer aandacht zijn voor de lange termijn en strategische ambities. De toplaag faalt er volgens hen echter in om een dergelijke visie te formuleren en naar beneden te communiceren.

Het gebrek aan visie duidt op een gebrek aan organisatiegeoriënteerd gedrag (Van Wart, 2012). Hierbij hoort code *1.3b* (het uitdragen van visie), of beter gezegd: de afwezigheid ervan.

Gebrek aan samenwerking

Wat evenveel is benoemd is het “*gebrek aan samenwerking*”: 17 respondenten gaven aan dat er een tekort is aan kennisdeling, samenwerking en/of transparantie *tussen* en *binnen* de verschillende afdelingen. Dit lijkt overeen te stemmen met het feit dat de leidinggevenden het stimuleren van samenwerking relatief weinig hebben genoemd bij de beschrijving van hun *eigen* manier van leidinggeven. Er zijn verschillende verklaringen mogelijk voor dit gebrek aan (stimulatie van) samenwerking:

- “Kennis is macht”: Volgens veel respondenten wordt het delen van kennis als bedreiging voor de eigen (sub)afdeling gezien, waardoor kennisdeling en samenwerking grotendeels uitblijft. Iedereen zou slechts bezig zijn “de eigen winkel te beschermen”. Samenwerking zou daarom worden gezien als “met elkaar bemoeien” in plaats van “elkaar helpen”;
- De huidige manier van beloningen en doelstellingen: Beloningen en doelstellingen worden momenteel vooral op individueel niveau vastgesteld. Men wordt dus beoordeeld en beloofd op individuele- in plaats van groepsprestaties, wat als gevolg heeft dat medewerkers (maar ook leidinggevenden) niet geneigd zijn elkaar in hun werkzaamheden op te zoeken;
- Het gebrek aan visie: verschillende respondenten gaven aan dat een heldere visie een gevoel van eenheid met zich mee kan brengen. Wellicht dat door de afwezigheid van een dergelijke gemeenschappelijke visie de samenwerking (nog meer) belemmerd wordt, omdat de verschillende afdelingen werken vanuit hun eigen doelen, in plaats van vanuit een “gemeenschappelijke HbR-visie”.

Een gebrek aan samenwerking duidt op het niet of onjuist toepassen van mensgeoriënteerd gedrag (Van Wart, 2012). De code die hierbij hoort, en in het huidige leiderschap maar beperkt voorkomt, is code *1.2f*, waarbij de leidinggevende samenwerkingsverbanden stimuleert en helpt op te bouwen (Ibid.).

Handelend vanuit eigenbelang

Een punt dat enigszins overlapt met het voorgaande is het “*handelen vanuit eigenbelang*.” Zo zouden leidinggevenden bij het uitvoeren van activiteiten veelal afwegen wat dit henzelf, of hun afdeling, oplevert, in

plaats van dat er wordt nagegaan wat het oplevert voor het Havenbedrijf. “Iedereen zit zijn eigen tuintje te beschermen.”

Het verschil met voorgaande punt is dat dit antwoord gaat over leidinggevenden die enkel bezig zijn hun eigen zaken op orde te krijgen en specifieke afdelingsdoelstellingen te behalen, waar het voorgaande punt meer duidde op een gebrek aan (*stimulatie* van) samenwerking door leidinggevenden. Daarom duidt dit antwoord op een tekortkoming in *organisatie*georiënteerde gedragingen. Bij de aanwezigheid van code 1.3c die onder deze leiderschapsfocus valt, ontwikkelt de leidinggevende nuttige, *vrijwillige*, substantiële contacten *buiten* zijn directe gezagsorde (Van Wart, 2012). Het handelen vanuit eigenbelang (en niet verder kijken dan de eigen afdeling) duidt op een gebrek hiervan.

Directief, weinig delegerend en sturend op inhoud

Wat daarnaast veel in de interviews naar voren kwam is dat leidinggevenden dwingend en/of richtinggevend leiding geven, weinig uit handen geven en (te) veel sturen op inhoud. Dit uit zich in de antwoorden “*directief*”, “*te weinig delegeren*”, en “*sturend op inhoud*”. De antwoorden overlappen in die zin dat het gedragingen zijn die leidinggevenden uiten in relatie tot de taak en de vrijheid die onderliggende managementlagen of medewerkers al dan niet krijgen bij het uitvoeren ervan. Om die reden gaat het in alle antwoorden om (een gebrek aan) taakgeoriënteerde gedragingen (Van Wart, 2012).

Met het directieve karakter van leiderschap werd vooral een *top-down* benadering bedoeld, waarbij de bovenste lagen taken opleggen aan onderliggende lagen die zeer dwingend en richtinggevend zijn en dus weinig ruimte bieden voor ideeën van onderliggende lagen. Het lijkt er dus op dat leidinggevenden, en dan vooral binnen de toplaag, hun taken al vrijwel ingevuld naar beneden rollen, waardoor er minder ruimte blijft voor onderliggende lagen en/of medewerkers om mee te denken. Daarom zouden we ook wel kunnen spreken van té taakgericht gedrag, dat tot uiting komt in het extreem toepassen van code 1.1c: het verduidelijken van rollen en doelstellingen (Van Wart, 2012). ‘Verduidelijken’ lijkt hierbij door bepaalde leidinggevenden - vooral binnen de toplaag - te zijn vervangen door ‘vastleggen’.

Een punt dat onder dezelfde code kan worden ondergebracht is “*sturend op inhoud*”; dat leidinggevenden nog teveel sturen op inhoud heeft, net als het voorgaande punt, ermee te maken dat leidinggevenden nog te weinig “loslaten” en “ruimte bieden”. Dat leidinggevenden zich zo veel bemoeien met de inhoud komt volgens de respondenten door het feit dat veel deskundigen doorgroeien tot leidinggevenden binnen het Havenbedrijf. Op die manier belanden personen met veel inhoudelijke kennis in een managementfunctie, waarin ze deze kennis vasthouden en nog teveel sturen op inhoudelijke zaken. Ook hier is zichtbaar dat leidinggevenden weinig ruimte bieden voor onderliggende lagen/en of medewerkers om mee te denken over inhoudelijke kwesties. Daarom is ook hier sprake van het in hoge mate toepassen van code 1.1c. Tot slot zouden leidinggevenden “*te weinig delegeren*”. Leidinggevenden zouden nog te weinig verantwoordelijkheid en vertrouwen geven aan onderliggende lagen. Dit werd vooral genoemd door respondenten binnen de derde managementlaag. Leidinggevenden (en dan vooral uit te toplaag) geven nog te weinig uit handen waardoor onderliggende lagen nog niet altijd de verantwoordelijkheden, het vertrouwen en de vrijheid ervaren die nodig zijn voor het uitvoeren van hun taken. Dit duidt op een gebrek aan code 1.1^e, ofwel een gebrek aan delegatie, waarbij medewerkers verantwoordelijkheden en/of autoriteit krijgen toegewezen van hun leidinggevende (Van Wart, 2012).

Weinig aandacht voor de medewerker

Ook zichtbaar in de wordcloud is het antwoord “*weinig aandacht voor de mens*”. Leidinggevenden zouden in hun werkzaamheden vooral veel aandacht besteden aan het proces, de taak en/of het resultaat in kwestie, waardoor voorbij wordt gegaan aan de behoefte en aansturing van medewerkers. Ook zouden leidinggevenden nog te weinig luisteren naar hun medewerkers.

Volgens veel respondenten hangt dit samen met de manier van promotie, zoals reeds toegelicht onder het punt “*sturend op inhoud*”. Doordat leidinggevenden vaak in hun positie zijn beland doordat ze *vakinhoudelijk* sterk zijn, wordt er volgens de respondenten niet bij stil gestaan of de persoon wel over *managementvaardigheden* beschikt. Volgens verschillende respondenten is enige vakinhoudelijke (basis)kennis nodig maar zouden juist de managementvaardigheden moeten overheersen, wat nu lang niet altijd het geval is. Kort gezegd zouden leidinggevenden zich nu te veel focussen op resultaten en inhoudelijke zaken, waarbij weinig aandacht is voor (behoeften van) de medewerkers. Dit duidt op een afwezigheid van mensgeoriënteerd gedrag (Van Wart, 2012). Omdat er in de interviews niet een specifieke

code naar voren kwam maar men sprak van een in zijn geheel gebrekkige aandacht voor de mens, kan het aan alle codes (1.2a t/m 1.2h) worden gekoppeld.

'Softe' managers

Tot slot zijn managers "te soft". Ze zouden "te lief" zijn, in plaats van "direct" en "hard" wanneer de situatie daar om vraagt. Deze 'softheid' zou zich uiten in een angst van leidinggevendenden om eerlijk te zijn: "Ze [leidinggevendenden] spreken nog lang niet altijd uit wat ze denken." Het lijkt alsof leidinggevendenden "bang" zijn om hun relatie met hun medewerkers te verpesten als ze eerlijk en "hard" zouden zijn. Om die reden vervalt hun gedrag in het andere uiterste: té 'lief', en niet eerlijk durven te zijn. Omdat het ook hier over de relatie tussen leidinggevende en medewerker gaat spreken we van mensgeoriënteerd gedrag, wat zich in dit geval uit in het extreem toepassen van code 1.2i, aangezien de leidinggevende bang lijkt de relatie die hij met zijn medewerker heeft in gevaar te brengen.

Aan- en afwezige leiderschapsstijlen

Omdat het huidige leiderschap HbR-breed vooral kritisch en negatief werd beoordeeld gaat het in deze paragraaf vooral om een afwezigheid en/of het verkeerd toepassen van leiderschapsstijlen. Zo was er volgens een groot deel van de respondenten een gebrek aan visie, met volgens de respondenten als mogelijke gevolgen dat er weinig aandacht is voor strategische kwesties, onduidelijkheid heerst en er geen saamhorigheidsgevoel is. Dit duidt op de afwezigheid of het verkeerd toepassen van de *strategische* - en *inspirerende* leiderschapsstijl binnen het Havenbedrijf, waar deze zaken juist centraal staan (Van Wart, 2012). Het gebrekkig - of niet toepassen van de inspirerende leiderschapsstijl blijkt hiernaast uit het feit dat er in het huidige leiderschap nog teveel gehandeld wordt vanuit eigenbelang en er een gebrek is aan samenwerking. Een intern netwerk en teamspirit zijn namelijk belangrijke onderdelen van deze stijl (Ibid.). Hiernaast toonden de interviews een gebrekkig *delegerend*- en *participatief* leiderschap aan; dit zijn leiderschapsstijlen waarbij medewerkers door leidinggevendenden o.a. veel geraadpleegd en betrokken worden (participatief) en veel vrijheid hebben in het uitvoeren van hun taken en soms zelfs in besluitvorming (delegerend) (Ibid.). Omdat er door leidinggevendenden momenteel nog weinig wordt gedelegeerd, er nog teveel wordt gestuurd op inhoudelijke kwesties en er daarnaast zeer dwingend/directief leiding wordt gegeven worden deze leiderschapsstijlen in de huidige situatie nog gebrekkig toegepast. De *directieve* leiderschapsstijl is dus wel te herkennen in het huidige leiderschap, volgens verschillende respondenten zelfs in een te hoge mate.

Ook de *ondersteunende* leiderschapsstijl zou weinig worden toegepast. In deze stijl wordt veel aandacht besteed aan de medewerkers en staan een vriendelijke werkomgeving, empathie tonen en goede luisteren naar de medewerker centraal (Van Wart, 2012). Andere respondenten waren weer van mening dat deze leiderschapsstijl door sommigen juist te *overdreven* wordt toegepast; managers zouden te soft zijn. Zo zouden sommige leidinggevendenden zó erg bezig zijn een goede werkomgeving voor en relatie met de medewerkers te creëren dat er voorbij wordt gegaan aan de "minder leuke kanten van leiderschap", zoals hard optreden wanneer een medewerker niet presteert.

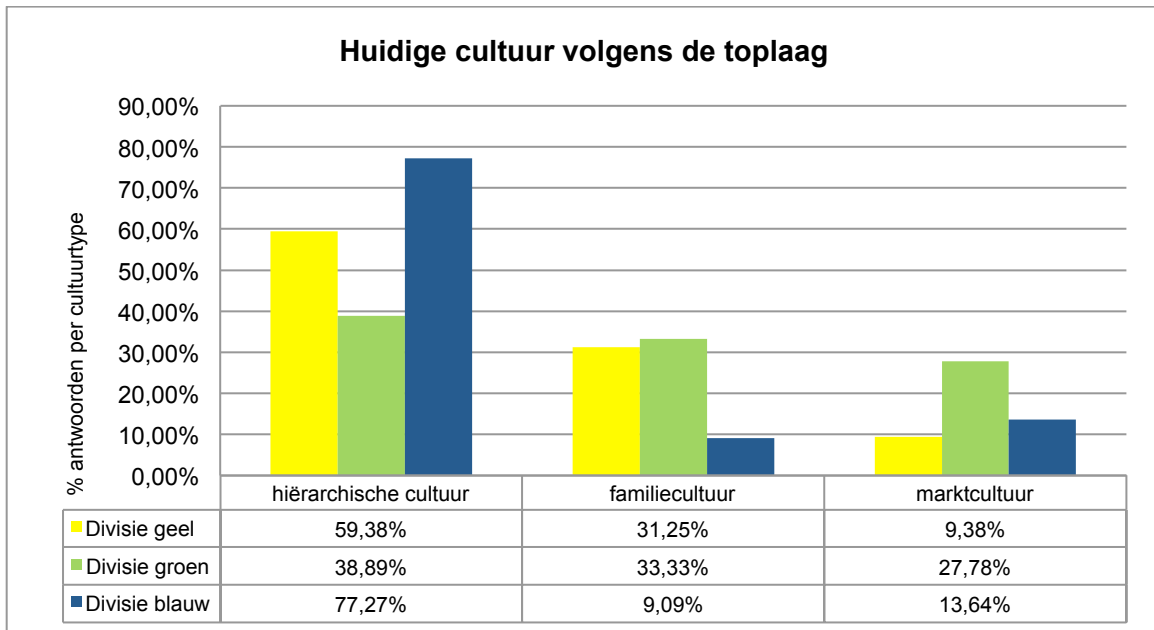
De bevindingen komen deels overeen met die van de beoordeling van het *eigen* leiderschap. Zo blijkt ook uit bovenstaande bevindingen dat leiderschapsstijlen waarin een externe focus wordt gehanteerd en organisatiegerichte gedragingen worden toegepast, grotendeels ontbreken in het huidige leiderschap. Een deel van bovenstaande bevindingen staat echter weer haaks op de eerdere resultaten. De oorzaak hiervan is mogelijk de eerder genoemde 'gap' tussen de eigen perceptie en de perceptie van anderen. Zo beschreven de respondenten hun *eigen* leiderschap onder andere als *participatief*, *ondersteunend*, *delegerend*, en *inspirerend*: leidinggevendenden zouden veel aandacht besteden aan een goede relatie met en prettige werkomgeving voor hun medewerkers, medewerkers veel raadplegen en betrekken alsmede hen veel vrijheid bieden in het uitvoeren van hun taken en samenwerking stimuleren. De bevindingen wat betreft de beoordeling van het leiderschap *HbR-breed* tonen echter aan dat leidinggevendenden *geen* of *te weinig* aandacht hebben voor hun medewerkers, *geen* samenwerking stimuleren, enkel uit eigenbelang handelen en juist weinig ruimte en vrijheid bieden aan de medewerkers.

5.2.1.2 De huidige cultuur zoals beschreven door de respondenten

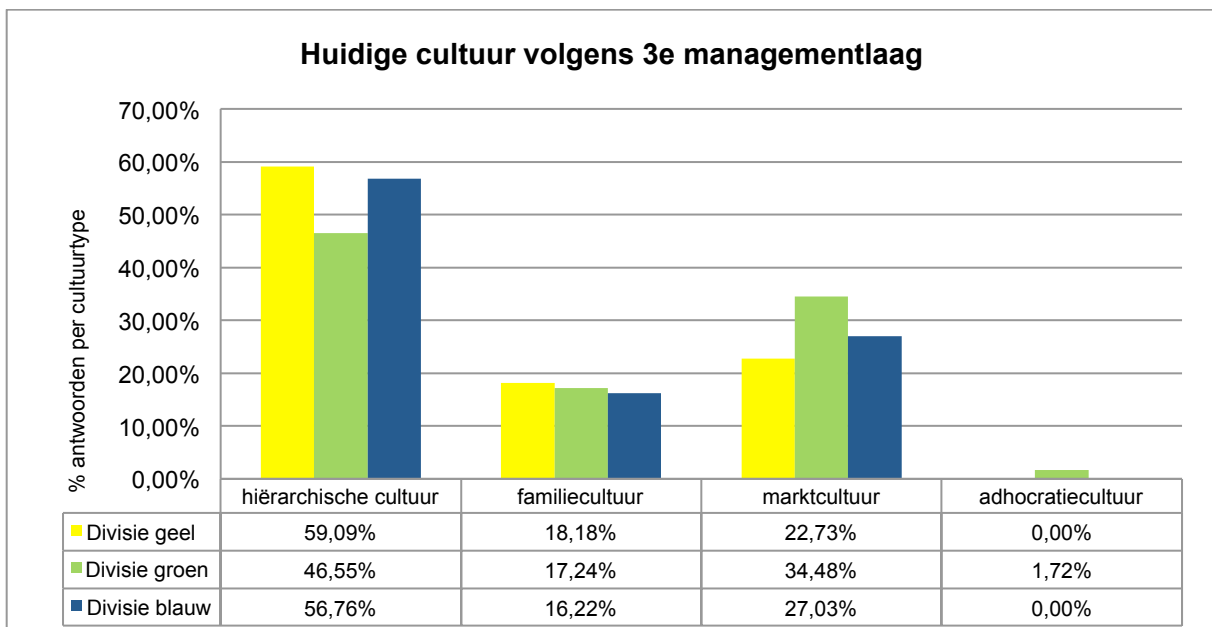
In deze paragraaf staat het tweede onderdeel van de organisatiefoto, cultuur, centraal. Er wordt een beeld geschetst van de huidige organisatiecultuur van het Havenbedrijf zoals die door de leidinggevendenden is

omschreven. Hierbij zijn alle antwoorden die door de respondenten zijn gegeven onderverdeeld volgens de vier cultuurtypen van Quinn (zie methodologie).

De uitwerking vindt op een soortgelijke manier plaats als die van het huidige leiderschap HbR-breed: allereerst staat het percentage antwoorden dat binnen een bepaald cultuurtype valt (per managementlaag en divisie afzonderlijk) afgebeeld in een samenvattende figuur (figuur 16a en 16b) waarna middels een wordcloud (figuur 17) de meest gegeven antwoorden nader worden toegelicht. In tabel 6 in bijlage 4 staan de absolute getallen bij de meest gegeven antwoorden per cultuurtype opgenomen.



Figuur 16a: Huidige organisatiecultuur HbR volgens de toplaag.



Figuur 16b: Huidige organisatiecultuur HbR volgens de derde managementlaag.



Figuur 17: Wordcloud huidige cultuur binnen HbR.

Wat direct opvalt bij interpretatie van de twee samenvattende figuren is dat de meeste antwoorden die zijn gegeven binnen de *hiërarchische* cultuur geplaatst konden worden. Voor beide managementlagen is voor elke divisie het percentage antwoorden dat onder dit cultuurtype valt het hoogst, waarbij in beide lagen divisie groen hierop lager scoort dan divisie geel en blauw. Binnen de toplaag scoort vooral divisie blauw opvallend hoog op de hiërarchische cultuur.

Wat betreft de familie- en de marktcultuur zijn er meer onderlinge verschillen te ontdekken. Zo is het percentage antwoorden dat onder de *marktcultuur* kon worden geplaatst voor de derde managementlaag voor elke divisie hoger dan binnen de toplaag het geval is. Binnen de toplaag konden relatief gezien weer meer antwoorden onder de *familiecultuur* worden geschaard, met uitzondering van divisie blauw (slechts 9,09%).

Tot slot valt op dat binnen de toplaag geen enkel antwoord onder de *adhocratiecultuur* kon worden geplaatst. Binnen de derde laag was dit alleen voor divisie groen het geval, zij het in zeer geringe mate.

Angstcultuur

Het antwoord dat het meest werd genoemd in de interviews is “*angstcultuur*”. 27 respondenten spraken van een cultuur waarin mensen geen veilige omgeving ervaren, waardoor ze hun nek niet durven uit te steken en geen fouten durven te maken, omdat ze bang zijn hier op afgerekend te worden. Er heerst angst om de eigen mening over iets te verkondigen, als gevolg waarvan er weinig discussie is. Ook zou de nadruk teveel op fouten liggen in plaats van op successen: “Mensen ervaren niet dat ze fouten mogen maken. Dit ligt aan betrouwbaarheid. Omdat die veilige omgeving er niet is ontstaat er een cultuur van mensen die op safe spelen omdat ze geen fouten durven maken en risico’s durven nemen.”

Bijna niemand kon verklaren waar deze angst precies vandaan kwam. Enkele respondenten leggen de oorzaak bij de leidinggevenden: leiders zouden hun mening niet durven verkondigen, gaan weinig de dialoog aan en zijn gesloten. Dit gedrag zou worden overgenomen door de medewerkers.

De cultuur die hier recht tegenover staat is de *adhocratiecultuur*, waar wél sprake is van een omgeving waarin mensen open zijn, fouten durven te maken en risico durven nemen (Cameron en Quinn, 2005). Omdat de adhocratiecultuur schuin tegenover de hiërarchische cultuur staat (het heet immers het model van concurrerende waarden) kan de aanwezigheid van de ‘angstcultuur’ gerekend worden tot de *hiërarchische cultuur*. Er lijkt behoefte te zijn aan *stabiliteit en beheersbaarheid* waarbij conflict *vermeden* in plaats van *gebruikt* wordt (Ibid.).

Verkokering

Hiernaast zouden afdelingen en divisies niet *met* maar *langs* elkaar heen werken waardoor onderlinge communicatie, kennisdeling en transparantie uitblijft. Volgens de respondenten zou er binnen het Havenbedrijf veel meer samengewerkt *kunnen* worden, maar zouden veel leidinggevenden en medewerkers dit niet *willen* omdat kennis wordt gezien als macht en daarom niet wordt gedeeld. Ook werd er gesproken van een “*indekultuur*” waarin ieder voor zich zorgt dat de *eigen* zaken op orde zijn; “Werkplannen zijn er voor afdelingen apart, afstemming hiertussen is afwezig.” De pogingen tot samenwerking die er wél zijn, worden gezien als “*pottenkijken*” en “*bemoezucht*”. Zoals eerder genoemd zou een verklaring voor deze verkokering het “*kennis-is-macht-idee*” binnen de organisatie zijn. Ook werd

de huidige manier van doelstellingen stellen en het beloningssysteem als belangrijke oorzaak genoemd (die vooral op individueel en/of afdelingsniveau zijn vastgesteld i.p.v. op teamniveau en/of organisatiebreed). Kortom: er wordt momenteel geen kennis gedeeld, weinig samengewerkt en het is 'ieder voor zich' in de huidige organisatiecultuur. Men lijkt elkaar meer te zien als concurrent dan als collega. In de huidige cultuur is daarom sprake van een bepaalde mate van onderlinge *competitiviteit*, wat een belangrijk onderdeel is van de *marktcultuur* (Cameron en Quinn, 2006).

Hiërarchie

Ook zou de cultuur "*hiërarchisch*" zijn. Dit komt vooral tot uiting in het feit dat *status* een grote rol speelt. Ook zou de "rangorde binnen het bedrijf duidelijk voelbaar" zijn. Het gevolg hiervan is dat leidinggevenden en medewerkers een bepaalde afstand ervaren ten aanzien van hun bovengeschieden. Volgens verschillende respondenten zijn deze hiërarchische relaties te verklaren door het feit dat het Havenbedrijf tot 2004 een overheidsbedrijf was, en pas daarna is verzelfstandigd (met de gemeente Rotterdam en de Staat als aandeelhouders, let wel). Het ambtelijke karakter zou echter nooit geheel zijn verdwenen en zou zich vooral uiten in deze aanhoudende hiërarchie.

Dit antwoord werd slechts drie keer genoemd door divisie groen en maar liefst 11 keer door de andere twee divisies. Opvallend hieraan is dat *iedere* respondent binnen divisie geel en blauw die de cultuur als hiërarchisch omschreef, de kanttekening maakte dat divisie groen het meest hiërarchisch zou zijn. De verklaring die hiervoor werd gegeven waren het type werkzaamheden van de divisie Havenmeester (een groot en essentieel onderdeel van divisie groen): o.a. het bestrijden van incidenten ten einde een veilige afwikkeling van het scheepvaartverkeer te kunnen bereiken. In dit kader voert deze divisie een groot aantal publiekrechtelijke taken uit, die door het Rijk en verschillende gemeenten zijn overgedragen (Port of Rotterdam, 2014d). Niet alleen voert de divisie nog steeds publiekrechtelijke taken uit, ook zou deze nog veel samenwerken met publieke instanties. Daarnaast zou er gezien de werkzaamheden sprake zijn van een strengere rangorde dan in de rest van de organisatie het geval is.

Dit staat haaks op het feit dat zo weinig respondenten binnen groen de cultuur als hiërarchisch typeren. Ook is het aantal antwoorden dat onder de hiërarchische cultuur valt het laagst voor divisie groen binnen beide managementlagen. Met andere woorden: terwijl veel respondenten binnen divisie geel en blauw aangeven dat divisie groen het meest hiërarchisch is, worden deze antwoorden juist het minst gegeven door divisie groen. Is deze divisie zich hier niet van bewust of is het beeld dat divisie geel en - blauw van divisie groen hebben onjuist?

De naam van het antwoord verklaart het al: de nadruk op hiërarchie geeft aan dat dit antwoord binnen de hiërarchische cultuur kan worden geplaatst. Aangezien dit zich vooral uit in de manier waarop status en macht een rol spelen en de manier waarop medewerkers binnen HbR als gevolg hiervan met elkaar omgaan, lijkt het antwoord het beste te passen bij de code *formalistisch en gestructureerd* (Cameron en Quinn, 2006).

Bureaucratisch

Wat ook kan worden gezien als onderdeel van het hiërarchische cultuurtype is het antwoord "*bureaucratisch*". Volgens sommigen is dit het gevolg van het leiderschap binnen de organisatie, waarbij leidinggevenden aan het "micromanagen" zijn; geen enkel detail blijft onderbelicht. Door dit bureaucratische karakter zouden veel werkzaamheden onnodig worden vertraagd. Hiernaast zouden er vele regels en procedures bestaan binnen het bedrijf. Voordat een besluit wordt genomen moet deze eerst langs verschillende besluitvormingsorganen, stuurgroepen e.d. ("iedereen moet overal een plasje over doen") wat de eerder genoemde vertraging nog meer in de hand werkt. Volgens veel respondenten gebeurt dit alleen 'omdat het volgens de regels zo moet', in plaats van dat het toegevoegde waarde heeft.

Het antwoord kan worden gerekend tot de hiërarchische cultuur, omdat in dit cultuurtype het proces (en de bijbehorende procedures) centraal staat (Cameron en Quinn, 2005). De code die hier het beste bij past is *formalistisch en gestructureerd*, aangezien o.a. het besluitvormingsproces binnen het Havenbedrijf bijzonder gestructureerd en streng gehanteerd wordt.

Trots

Dit antwoord is, in tegenstelling tot de rest van de antwoorden, een meer positieve beschrijving van de organisatiecultuur. 10 respondenten typeerden de huidige cultuur als een waarin een gevoel van "*trots*"

heerst. Zo zouden mensen binnen HbR een gedeelde “trots voor de haven”, alsmede voor het Havenbedrijf, hebben.

Deze trots zou zich vooral uiten in bepaalde loyaliteit tegenover het Havenbedrijf en een lange functieverblijftijd. Deze trots past daarom het beste onder de familiecultuur, waar *loyaliteit en traditie* een belangrijk onderdeel van vormen (Cameron en Quinn, 2006).

Deze trots zou ook leiden tot een bepaalde passie waarmee werknemers hun werk uitvoeren. Zo zou de passie die men heeft voor de haven “intrinsiek gemotiveerde mensen” binnen het bedrijf tot gevolg hebben en zouden werknemers “...met veel betrokkenheid hun werk uitoefenen.” Deze passie duidt wederom op de familiecultuur, maar komt tot uiting in een andere code, namelijk een *grote betrokkenheid*.

De trots kan volgens enkele respondenten echter ook omslaan in een negatieve variant: *arrogantie*. Zo zouden veel mensen binnen HbR een arrogante houding aannemen tegenover externen: “Wij zitten overal aan tafel met een idee van ‘wij weten alles al’, en doen erg uit de hoogte. Het lijkt ook wel of dit de reputatie is die we willen overbrengen”. Dit gedrag lijkt daarom meer onderdeel te zijn van de marktcultuur, waar *reputatie en succes* een onderdeel van is. Het lijkt dat door het succes dat de haven heeft men zich op een arrogante manier gaat gedragen (Ibid.). De trotse houding die werknemers hebben binnen HbR kan dus zowel positieve - (gemotiveerde werknemers) als negatieve (een slechte reputatie onder externen) gevolgen hebben.

Intern gericht

Ook werd de cultuur als “*intern gericht*” getypeerd. Er zou geen aandacht zijn voor externe ontwikkelingen maar sprake zijn van een sterke interne focus op de medewerkers. “Je zit met z’n allen in het warme bad, en het oog naar buiten verdwijnt daarom.” Het belang van de eigen werknemers zou zelfs hoger wegen dan dat van de haven in het algemeen. Momenteel lijkt een goede zorg voor de medewerkers dus een grotere prioriteit te hebben dan externe ontwikkelingen. Er werd in dit kader ook wel gesproken van “navelstaren”, wat ten koste zou gaan van meer essentiële, strategische vraagstukken.

Omdat ‘interne gerichtheid’ de gehele linkerkant vormt van het continuüm in het model van Cameron en Quinn (2006), zou het onder zowel de hiërarchische- als de familiecultuur kunnen vallen. De respondenten verklaarden de interne gerichtheid echter veelal als gevolg van een sterke focus op de medewerkers; er lijkt meer aandacht te zijn voor het Havenbedrijf dan voor de haven zelf. Om die reden past het antwoord het beste onder de familiecultuur, onder de code *zorg voor personeel*. Die zorg voor het personeel lijkt binnen HbR “overdreven” te zijn en ten koste te gaan van een meer externe positionering (wat weer een onderdeel is van de marktcultuur).

Conservatief

Conservatisme zou zich uiten in het feit dat veel mensen binnen HbR “liever de huidige situatie behouden in plaats van veranderen.” Als gevolg hiervan zou er dan ook een lage veranderbereidheid heersen. Ook zou het bedrijf om die reden weinig inspelen op (externe) ontwikkelingen: “We zijn te weinig met urgentie bezig en dat komt eigenlijk omdat we zo traditioneel zijn.” Een andere respondent meent “Door deze conservatieve houding staan werknemers al vaak met de hakken in het zand wanneer ze het woord ‘verandering’ alleen al horen.”

Kortom: stabiliteit lijkt in de huidige organisatiecultuur meer gewenst dan verandering. Deze houding is het tegenovergestelde als die in een adhocratiecultuur zal voorkomen, waar innovatie en verandering juist centraal staan (Cameron en Quinn, 2006). Conservatisme past daarom het beste binnen de hiërarchische cultuur (de tegenhanger van de adhocratie) onder de code *behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid*.

Kort gezegd werd de huidige cultuur vooral getypeerd als een cultuur waarin mensen geen fouten durven te maken en geen risico durven nemen, er weinig ruimte is voor creativiteit, status een grote rol speelt, regels en procedures de werkzaamheden onnodig vertragen en waarin het conservatisme hoog – en hiermee de veranderbereidheid *laag* – is. Dit zijn allemaal onderdelen van de hiërarchische cultuur, het cultuurtype waartoe de meeste antwoorden konden worden gerekend. Ook zou er sprake zijn van een familiecultuur, die zich vooral uit in trots maar tegelijkertijd in een overdreven zorg voor het personeel. Deze overdreven interne gerichtheid zou ten koste gaan van de externe positionering. Tot slot is ook de marktcultuur binnen het Havenbedrijf te herkennen, die zich vooral uit in verkokering, in die zin dat kennis als macht wordt gezien en daarom niet of weinig wordt gedeeld.

In de huidige organisatiecultuur van HbR is dus overduidelijk nog *geen* sprake van een creatieve werkomgeving waarin mensen hun nek durven uit te steken, fouten durven te maken en risico durven te nemen en een hoge nadruk op innovatie en verandering ligt. Dit zijn allemaal onderdelen van de adhocatiecultuur, die in de huidige organisatiecultuur van HbR vrijwel geheel afwezig is.

5.2.1.3 De aanwezige managementdrives

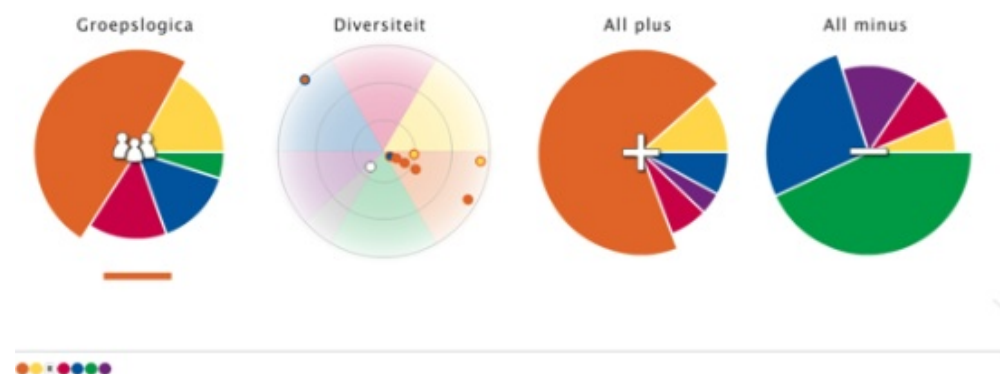
Het derde en laatste onderdeel van de organisatiefoto zijn de managementdrives. In deze paragraaf zullen de aanwezige managementdrives binnen het Havenbedrijf worden behandeld. Deze zijn begin 2014 door de organisatie Management Drives zelf afgenomen onder de leidinggevendenden binnen het bedrijf. De drijfveren zijn aan dit onderzoek toegevoegd als aanvulling op het concept ‘cultuur’. In de analyse zal daarom niet worden ingezoomd op individuele profielen maar op drijfveren zoals deze zich in groepsdynamiek voordoen. Op die manier is het immers mogelijk uitspraken te doen over gemeenschappelijke gedragingen en dus: cultuur (Management Drives, 2010; Management Drives, 2012).

Management Drives heeft in hun onderzoek onderscheid gemaakt tussen twee managementlagen, die iets verschilt van het onderscheid dat eerder gehanteerd werd in dit onderzoek. Zo hebben ze een onderscheid gemaakt tussen directie (de Algemene Directie en het Directieteam) en het management (de Direct Reports en de derde managementlaag).

De managementdrives binnen de directie

Figuur 18 geeft de resultaten weer voor de directie. Zoals de figuur laat zien is de directie een vrij homogene groep, in die zin dat de groep sterk energie krijgt van één bepaalde drijfveer: oranje. Dit kenmerkt dan ook meteen deze groep: de drive zit op het verkrijgen van resultaten en vooruitgang. De groep is gedreven om succes te behalen. Hierbij staat het doel voorop; resultaten behalen geeft de groep energie. Ook de gele drijfveer (waarbij o.a. analyseren en het bepalen van de juiste strategie centraal staat) scoort hoog binnen deze managementlaag.

Na het bepalen van het doel (oranje) alsmede het vaststellen wat de beste manier is om dit doel te bereiken (geel) volgt de relevantievraag (de zogenaamde “R” score, aangegeven met het derde bolletje onderaan de figuur) oftewel het moment van reflectie. De teamleden stellen zichzelf hierbij de vraag “waar zijn we nu eigenlijk mee bezig” en “is dit wel relevant” (Management Drives, 2014a). In het geval van de directie wordt dus de individuele vraag gesteld of het gestelde doel inderdaad het meest relevant voor de persoon is. Zo niet, wordt het plan bijgesteld en opnieuw bekeken wat dan wél de beste manier is om het doel te bereiken. Dit bijstellen en aanpassen van plannen kan best een paar keer heen en weer gaan, voordat definitief de volgende stap wordt gezet. Het feit dat de relevantievraag vóór de *actie*gerichte energie zit (de rode drijfveer), maakt de groep minder besluitvaardig en daadkrachtig.



Figuur 18: De managementdrives van de directie (Adir en DT). Bron: Management Drives, 2014a.

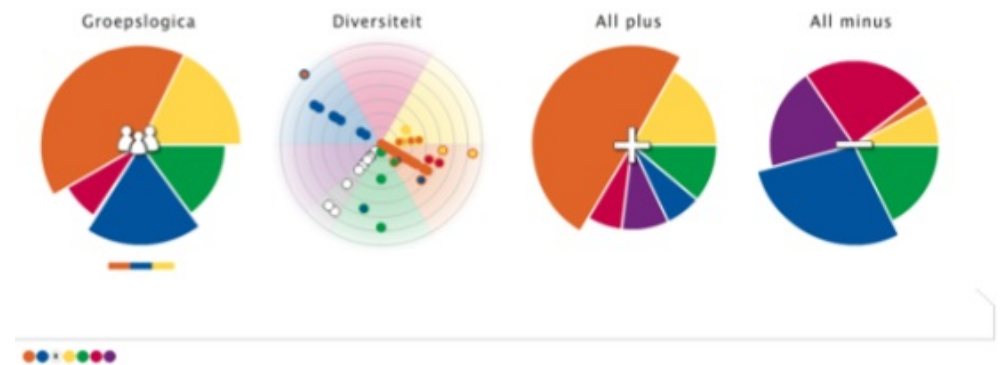
In de laatste cirkel (de “all minus”) is af te lezen dat het deze groep energie kost om regelmatig te overleggen (groen). Dit betekent dat zaken als het verbinden van mensen, het zoeken naar draagvlak en het creëren van harmonie weinig tot geen aandacht krijgt. Doordat de groep van nature niet zal verbinden (zowel met de rest van de organisatie als met het team onderling) is de valkuil aanwezig dat ieder voor zijn

eigen succes gaat en zijn *eigen* relevantie zoekt in plaats van in het belang van de organisatie en/of het team handelt (Management Drives, 2014a).

Tot slot kost het structureren, organiseren en in details uitwerken van zaken de groep energie, af te lezen aan het feit dat de blauwe drijfveer ook hoog scoort in de all minus categorie.

De managementdrives binnen het management

Figuur 19 geeft de gegevens van hetzelfde onderzoek, maar dan voor het management (de DR's en de gehele derde managementlaag) weer:



Figuur 19: De managementdrives van het management (DR's en 3^e managementlaag). Bron: Management Drives, 2014a.

Net als in de directie staat in deze laag resultaatgerichtheid (oranje) voorop; het management wil vooruitgang en prestaties boeken. De groep is echter minder homogeen dan de directie, aangezien ook de blauwe en gele drijfveer in hoge mate de groep typeren. Dit betekent dat deze managementlaag ook zekerheden weet te creëren door te plannen en structureren (blauw) om vervolgens de genomen stappen te evalueren en waar nodig bij te sturen (geel). De energie van de eerste twee drijfveren (oranje en blauw) wordt versterkt door de plek van de relevantievraag. De bolletjes onder de figuur geven aan dat er *na* het bepalen van het doel en de resultaten (oranje) eerst gekeken wordt hoe zaken uitgewerkt en georganiseerd kunnen worden (blauw). Vervolgens wordt bepaald of het plan/doel individueel het meest relevant is (de "R" score"). Als dat antwoord bevestigend is, dan worden de gekozen stappen geëvalueerd (geel). Is het antwoord echter negatief, dan gaat men individueel een ander doel kiezen om dit vervolgens ook weer uit te werken (Management Drives, 2014a). Met het weinige groen binnen deze groep is de valkuil dat dit niet gecommuniceerd wordt. In dat geval gaan leidinggevendenden hun eigen gang, zonder dat anderen er in deze managementlaag van af weten.

De energie in deze managementlaag zit, net als bij de directie, met name op de prestatiegerichtheid: als de managers als groep bijeen zijn versterkt het doelgerichte gedrag. Wat de all minus echter laat zien is dat de energie om structuur aan te brengen of zaken af te spreken in deze groep *vervalt* wanneer ze bijeenkomen. Dit heeft als mogelijk gevolg dat afspraken niet worden nagekomen of dat iedere manager daar zijn eigen invulling aan geeft.

Wat ook in de all minus valt af te lezen is dat er geen verwerping is op het veel overleggen (groen). Wél is de verwerping op het tot in details concreet maken van plannen (blauw) gelijk met de verwerping die de directie laat zien.

Wat betekent dit voor de huidige organisatie van het Havenbedrijf?

De twee groepen vinden elkaar op het aangaan van spannende uitdagingen en het behalen van resultaten (oranje). De managementlaag mist echter mogelijk bij de directie het vertalen van de visie en de strategie naar de concrete structuur, ofwel de blauwe drive (*hoe gaan we dit dan doen?*). Het mogelijke gevolg is dat de eerstgenoemde groep verlamd wordt, wachtend op instructies van bovenaf.

Zowel in de directie als de managementlaag zit geen zoektocht naar verbinding. Het tijdig aanhaken, creëren van draagvlak en het laten meepraten of –beslissen van medewerkers zal daarom geen natuurlijk gedrag zijn, met als mogelijk gevolg een tekort aan communicatie en/of de afwezigheid van een gevoel van harmonie.

5.2.1.4 Deelconclusie organisatiefoto huidige situatie

Belangrijkste bevindingen

Figuur 20 geeft een grafische weergave van de organisatiefoto. Wat deze organisatiefoto van de huidige situatie heeft laten zien is allereerst een discrepantie tussen de manier waarop leidinggevendenden hun *eigen* manier van leidinggeven typeren en de manier waarop ze het leiderschap HbR-breed, ofwel het leiderschap dat zij *om zich heen* zien, beoordelen. Zo werden de typen gedragingen die de leidinggevendenden *zelf* het meest meenden te hanteren in hun eigen leiderschap (mens- en taakgericht), *organisatiebreed* juist het meest kritisch beoordeeld. Deze gap tussen de eigen perceptie en de perceptie van anderen kan betekenen dat deze typen gedragingen verkeerd worden toegepast door de leidinggevendenden binnen HbR. Ook kan het betekenen dat leidinggevendenden binnen HbR niet of weinig zelfkennis hebben en/of weinig zelfreflecterend zijn. Wat de organisatiegerichte gedragingen betreft worden deze in het huidige leiderschap nog weinig tot niet toegepast, terwijl deze juist belangrijk zijn in organisatieverandering en strategie (Van Wart, 2012). Dit betekent ook dat er weinig leiderschapsstijlen met een externe focus worden toegepast. Deze externe focus is namelijk een belangrijk onderdeel van de organisatiegerichte gedragingen (Ibid.).

Een tweede belangrijke bevinding is dat zowel het huidige leiderschap HbR-breed als de cultuur grotendeels negatief worden beoordeeld, alhoewel de vraagstelling neutraal was. Het lijkt er op dat een groot aandeel van de respondenten niet tevreden is met de manier waarop het momenteel gaat, waardoor het bedrijf nog niet volledig tot zijn recht komt.

Tot slot hebben de drijfveren aangetoond dat de directie een zeer homogene groep is, waarin resultaten en vooruitgang centraal staan (oranje). De groep verliest energie op het verbinden van mensen, het creëren van harmonie en het zoeken naar draagvlak (groen). Net als de directie krijgt ook het management energie van resultaten en vooruitgang maar krijgt deze groep, naast zijn aandacht voor prestaties, ook energie van het creëren van zekerheden door middel van plannen en structureren (blauw) en evaluatie (geel). Tegelijkertijd *kost* het de groep energie om te structureren (blauw). Dit toont aan dat mensen of groepen inderdaad een afkeer kunnen hebben tegen een drijfveer die ze zelf vertonen (Keijser en Van der Vat, 2009).

Naast de toelichting van de belangrijkste bevindingen is het ook relevant om na te gaan of hier een verband in kan worden herkend. Op welke manier zijn de drie hoofdconcepten binnen dit onderzoek – leiderschap, cultuur en managementdrives – immers aan elkaar gerelateerd?

Koppeling van de drie concepten

Allereerst is er op het gebied van samenwerking duidelijk een verband zichtbaar tussen de drie concepten. Zo zou er in het huidige leiderschap een gebrek zijn aan (het stimuleren van) samenwerking en er veelal worden gehandeld vanuit eigenbelang. Dit werd bevestigd in de cultuur, die door veel respondenten werd getypeerd als 'verkokerd'. Het feit dat de directie sterk energie verliest op de groene drijfveer, met als gevolg een tekort aan verbinding en het creëren van harmonie, lijkt deze gedachte alleen maar meer te bevestigen. Ook het feit dat allebei de groepen veel energie krijgen van de oranje drijfveer lijkt hiermee overeen te stemmen: volgens de respondenten wordt het gebrek aan samenwerking o.a. verklaard door het feit dat kennis als macht wordt gezien binnen de organisatie en daarom niet wordt gedeeld. Deze competitiviteit is een belangrijk onderdeel van de oranje drijfveer (Keijser en Van der Vat, 2009). Daarnaast is een bekend gevaar van de oranje drijfveer dat er vooral wordt gericht op iemands eigen succes en het behalen van hun eigen doelen, wat weer samenhangt met het feit dat onder de leidinggevendenden binnen HbR het eigenbelang zou prevaleren.

Daarnaast zou de volgens de respondenten beschreven 'angstcultuur' veroorzaakt worden door het gedrag van de leiding, die in hun leiderschap o.a. te soft en te bang zijn hun eigen mening te verkondigen. Met andere woorden, leidinggevendenden zouden met hun gedrag een cultuur creëren waarin angst en geslotenheid heerst.

Huidig leiderschap

Eigen manier van leidinggeven

- Grotendeels *mens-*, gevolgd door *taakgericht* gedrag;
- De toplaag van divisie blauw scoort bijzonder hoog op mensgericht gedrag (83,3%), en scoort relatief laag op taakgericht gedrag (16,7%);
- Weinig tot geen *organisatiegerichte* gedrag;
- Meest toegepaste leiderschapsstijlen: *ondersteunend, participatief, delegerend, directief, resultaatgericht*;
- Minder toegepaste of afwezige leiderschapsstijlen: *inspirerend, strategisch meewerkend/collaboratief*;
- Meest gehanteerde leiderschapsstijlen hebben een *interne* focus. Leiderschapsstijlen en gedragingen waarin een *externe* focus wordt gehanteerd, worden vrijwel niet toegepast.

Huidig leiderschap HbR-breed

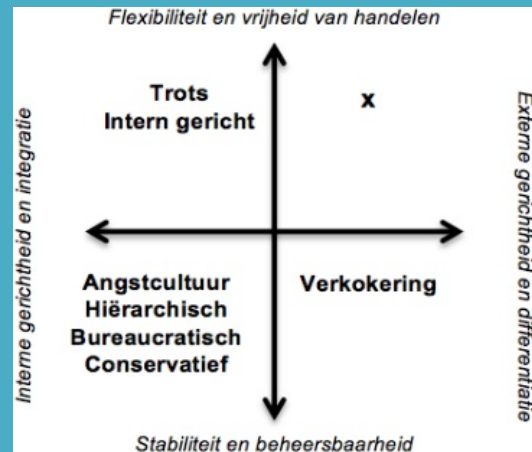
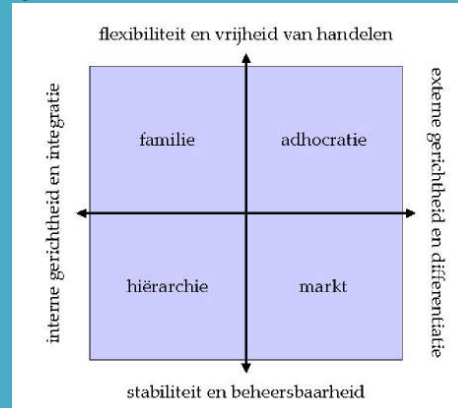
Gebrek aan visie | Gebrek aan samenwerking | Handelend vanuit eigenbelang | Directief | Weinig delegerend | Sturend op inhoud | Weinig aandacht voor de mens | Managers te soft

- Op deze vraag volgde een veelal negatieve opsomming alhoewel de vraagstelling neutraal was;
- Het gedrag dat leidinggevend *zelf* het meest meenden te hanteren, wordt organisatie-breed het meest kritisch beoordeeld. Er bestaat een *gap* tussen de *eigen* perceptie en de perceptie van anderen;
- Door de toplaag zijn, na de mens-, de taakgerichte gedragingen het meest kritisch beoordeeld. Voor de derde managementlaag waren dit de organisatiegerichte gedragingen;
- Verkeerd toegepaste of afwezige leiderschapsstijlen binnen het huidige leiderschap: *strategisch, inspirerend, delegerend, participatief, directief, ondersteunend*.

Huidige cultuur

Huidige aanwezige cultuurtypen

- De cultuurtypen van Cameron en Quinn (boven) en de manier waarop deze zich uiten in de meest genoemde antwoorden (onder):



- Het hiërarchische cultuurtype is het meest aanwezig in de huidige organisatiecultuur;
- Volgens divisie blauw en - geel is divisie groen het meest hiërarchisch, terwijl divisie groen juist het laagst scoorde op de hiërarchische cultuur.

Aan- en afwezige managementdrives

- **Directie:**
Krijgt sterk energie van de **oranje** drijfveer. Dit betekent dat de drive vooral zit op het verkrijgen van resultaten en vooruitgang;
Verliest energie op de **groene** drijfveer. Oftewel: overleggen, het verbinden van mensen, het zoeken naar draagvlak en het creëren van harmonie krijgt weinig tot geen aandacht. Ook verliest de directie energie op het structureren en in details uitwerken van zaken (**blauw**).
- **Management:**
Krijgt, net als de directie, het meeste energie van de **oranje** drijfveer, maar ook van plannen en structureren (**blauw**) en evaluatie (**geel**);
Verliest energie op de **blauwe** drijfveer.

Figuur 20: Een grafische weergave van de organisatiefoto van de huidige situatie.

Een andere bevinding waarin een verband valt te herkennen is de intern gerichte organisatiecultuur. Zo zou een interne focus prioriteit hebben binnen het Havenbedrijf, wat ten koste zou gaan van de externe positionering en strategische kwesties. Dit lijkt overeen te komen met het feit dat er in het leiderschap weinig tot geen organisatiegerichte gedragingen worden toegepast alsmede geen leiderschapsstijlen waarin een externe focus overheerst. Ook zou er een gebrek aan visie zijn. Wat hiermee samen zou kunnen hangen is het feit dat de directie energie verliest op de blauwe drijfveer. Dit kan namelijk als gevolg hebben dat het vertalen van visie en strategie naar de concrete structuur moeizaam verloopt of zelfs geheel uitblijft (Management Drives, 2014a). Het kan dus zo zijn dat het topmanagement wel visie *heeft*, maar dat deze niet onderin de organisatie landt als gevolg van het uitblijven van een heldere vertaalslag.

Bovenstaande voorbeelden lijken de in het theoretisch kader genoemde gedachte van Scheijn (1985) te bevestigen: leidinggevend en de manier waarop de zich gedragen doen bepaalde gewoonten ontstaan binnen organisaties en worden uiteindelijk onderdeel van de organisatiecultuur. Dit verband, alsmede de richting hiervan, kan op basis van dit onderzoek echter niet statistisch worden vastgesteld. Het tegengestelde kan immers ook het geval zijn: kenmerken van de organisatiecultuur zijn niet het gevolg maar de *oorzaak* van het gedrag van leidinggevend. Het lijkt echter wel de gedachte uit de theorie te bevestigen dat leiderschap en cultuur verbonden zijn en elkaar onderling zelfs kunnen *versterken*.

Verschillen tussen divisies

De meest opvallende verschillen tussen de divisies zijn opgenomen in figuur 20.

Wat hierin allereerst opviel is het feit dat de toplaag van divisie blauw een uitschieter toonde wat betreft mensgericht gedrag in hun beschrijving van hun *eigen* manier van leidinggeven: 83,3% van de antwoorden van deze groep kon worden gerekend tot mensgerichte gedragingen. Dit staat eigenlijk haaks op wat je zou verwachten voor deze divisie, waarin financiële kwesties en risicobeheersing centraal staan. In een dergelijke divisie zou je juist een hoge nadruk op voorspelbaarheid en efficiëntie verwachten en een omgeving waarin zowel de werknemers als hun *taken* onder beheersbaarheid worden gehouden (Cameron en Quinn, 2006). Met andere woorden, het zou meer voor de hand hebben gelegen dat *taakgerichte* gedragingen het meest waren genoemd. Hierop scoorde de toplaag van deze divisie echter juist laag (16,7%). Een *mogelijke* verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het aantal toegepaste mensgerichte gedragingen in werkelijkheid niet zo hoog is. De antwoorden gingen namelijk over de manier waarop de leidinggevend hun *eigen* leiderschap typeerden, waarbij het gevaar voor sociaal wenselijke antwoorden hoog is (zie methodologie). In hun omschrijving van het huidige leiderschap organisatiebreed scoorde divisie blauw namelijk weer lager wat betreft mensgericht gedrag en hoger wat betreft taakgericht gedrag. Daarnaast scoorden beide managementlagen van divisie blauw bij de omschrijving van de huidige *cultuur* relatief hoog op het hiërarchische cultuurtype (waar meer nadruk ligt op regels, procedures en taken in plaats van op de medewerkers), wat weer meer overeenkomt met de eerder genoemde verwachtingen vanuit de literatuur (Cameron en Quinn, 2006). Er kan ook een andere verklaring achter de bevinding schuilen, die – aangezien de bevinding haaks staat op wat je zou verwachten vanuit de theorie – op basis van de huidige onderzoeksresultaten niet kan worden geboden.

Een andere belangrijke bevinding was dat veel respondenten uit divisie blauw en – geel de kanttekening maakten dat divisie groen het meest hiërarchisch zou zijn. Dit lijkt logisch aangezien, zoals uit de analyse al bleek, deze divisie een groot aantal publiekrechtelijke taken uitvoert en samenwerkt met verschillende publieke instanties. Daarnaast zouden in deze divisie de verschillende hiërarchische niveaus het meest merkbaar zijn, bijvoorbeeld op basis van het aantal strepen dat iemand op zijn schouder heeft (voor de afdeling patrouillevaartuigen geldt bijvoorbeeld dat nautisch medewerkers één streep hebben en het hoofd van de afdelingen er vier heeft). Deze divisie zou daarom het meest weg hebben van een overheidsinstelling, waarin vaak een hiërarchische cultuur heerst, wat zich uit in grote aantallen standaardprocedures, een groot aantal hiërarchische niveaus en een nadruk op naleving van regels (Cameron en Quinn, 2006). De behoefte aan standaardprocedures en een nadruk op de naleving van regels blijkt vooral uit het karakter van de werkzaamheden van de divisie Havenmeester: het waarborgen van de orde en veiligheid binnen de haven. Hierin kunnen zich dus verschillende crisissituaties voordoen (denk aan branden en botsingen in het havengebied e.d.) waarin snel gehandeld moet worden. Dit betekent

dat, naast het hiërarchische cultuurtype, taakgericht (waaronder directief) leiderschap gewenst lijkt binnen deze divisie (Cameron en Quinn, 2006; Van Wart, 2012).

Tegen alle verwachtingen in scoren beide managementlagen binnen divisie groen juist het laagst op het hiërarchische cultuurtype. Wat tevens haaks staat op bovenstaande inzichten uit de theorie is dat de divisie hoger scoorde op mens- dan op taakgerichte gedragingen. Met andere woorden: de omschrijvingen van de divisie blauw en – geel van divisie groen alsmede hetgeen verwacht wordt op basis van bestaande literatuur staat haaks op de manier waarop de groene divisie de huidige cultuur en het huidige leiderschap hebben getypeerd. Dit kan verschillende dingen betekenen: óf de andere divisies hebben een verkeerd beeld van divisie groen, óf divisie groen is zich niet bewust van het hiërarchische karakter, óf de divisie heeft vooral de organisatiebrede cultuur omschreven in plaats van specifiek de cultuur binnen de eigen divisie. Wat de exacte verklaring is blijft op basis van de huidige onderzoeksresultaten helaas onduidelijk.

5.2.2 De gewenste situatie voor het Havenbedrijf

In deze paragraaf zal de *gewenste* situatie voor het Havenbedrijf in kaart worden gebracht, zoals deze door de respondenten is omschreven. In de interviews is hen gevraagd om zowel de gewenste manier van leidinggeven als de gewenste organisatiecultuur, mede met het oog op de strategische ambities, te omschrijven. Met behulp van deze gegevens kan uiteindelijk de *gap* tussen de huidige - en gewenste situatie worden vastgesteld, op basis waarvan het verandervraagstuk kan worden geformuleerd.

5.2.2.1 Het gewenste leiderschap HbR-breed zoals beschreven door de respondenten

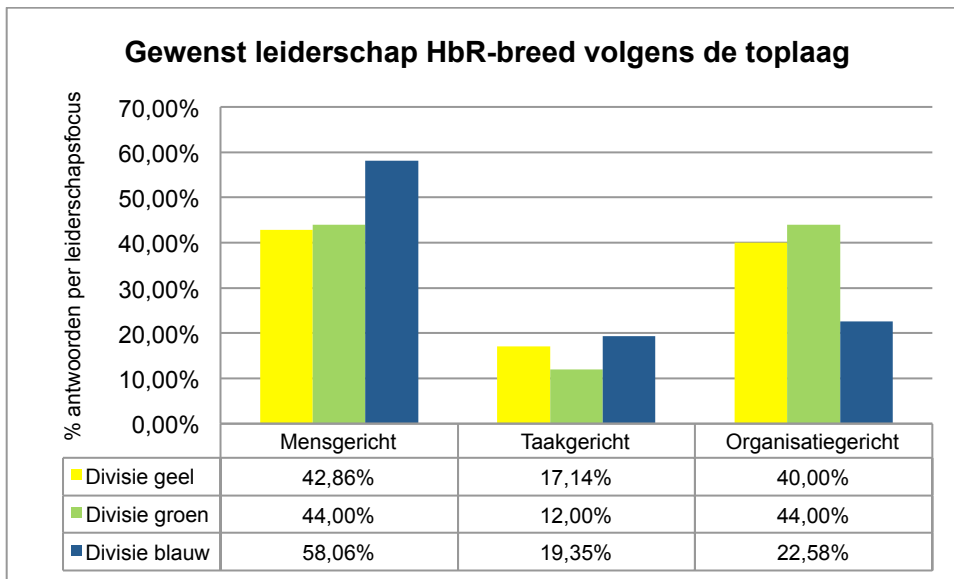
Figuur 21a en 21b geven de resultaten weer van de top- en de derde managementlaag op de vraag hoe zij het *gewenste* leiderschap zouden typeren.

Wat opvalt aan de twee figuren is dat de resultaten voor de top- en de derde managementlaag zeer dicht bij elkaar liggen; de percentages van de antwoorden komen per leiderschapsfocus grotendeels overeen.

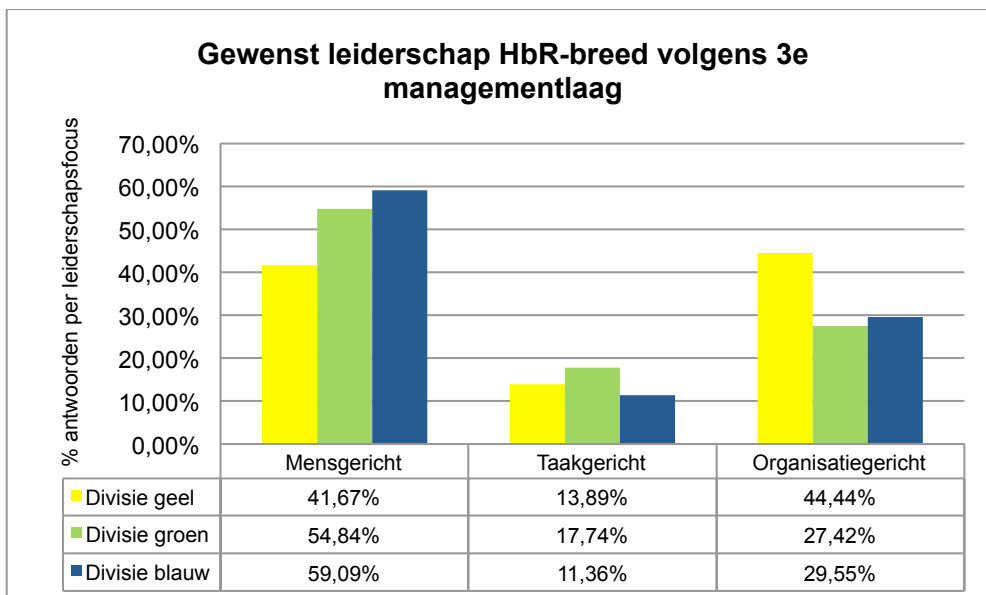
Hierbij is door beide lagen het hoogst gescoord op mensgerichte gedragingen, gevolgd door de organisatiegerichte gedragingen. Op de taakgerichte gedragingen is door beide lagen relatief laag gescoord. Met andere woorden: in de toekomstige situatie van het Havenbedrijf lijkt vooral behoefte aan mens- en organisatiegerichte gedragingen.

Een kleine kanttekening is echter op zijn plaats. Dat taakgerichte gedragingen het minste zijn genoemd hoeft niet automatisch te betekenen dat hier minder behoefte aan is in de toekomstige situatie. Het is namelijk voor te stellen dat respondenten op deze vraag gedragingen hebben genoemd die nog niet voldoende aanwezig zijn of verkeerd worden toegepast in het huidige leiderschap, in plaats van gedragingen te noemen die in het huidige leiderschap al voldoende en/of effectief worden toegepast. De bevinding zou dus ook kunnen betekenen dat taakgerichte gedragingen momenteel het minste aandacht behoeven. Deze gedachte wordt deels bevestigd door figuren 14c en 14d, waar overduidelijk de mensgeoriënteerde gedragingen door de respondenten het meest kritisch worden beoordeeld in hun beschrijving van het *huidige* leiderschap HbR-breed, wat een mogelijke verklaring vormt voor het feit dat mensgerichte gedragingen het meest zijn genoemd in hun beschrijving van het *gewenste* leiderschap. De taak- en organisatiegerichte gedragingen worden echter ongeveer in gelijke mate kritisch beoordeeld in figuren 14c en 14d, wat de bevindingen voor deze gedragingen uit figuren 21a en 21b weer minder kan verklaren.

In figuur 22 staat de wordcloud met daarin de meest gegeven antwoorden. Deze zullen, net als in paragraaf 5.2.1.1, worden toegelicht en worden gekoppeld aan (de codes van) de leiderschapsfocussen. Tabel 7 in bijlage 5 toont de absolute getallen bij de meest gegeven antwoorden.



Figuur 21a: Gewenst leiderschap HbR-breed zoals beschreven door de toplaag.



Figuur 21b: Gewenst leiderschap HbR-breed zoals beschreven door de derde managementlaag.



Figuur 22: Wordcloud gewenst leiderschap binnen HbR.

Visie

Het antwoord dat respondenten het meest noemde in hun beschrijving van het gewenste leiderschap is "visie". Hier blijkt behoefte aan, o.a. omdat volgens de respondenten op basis hiervan een heldere strategie zal kunnen worden bepaald, die volgens sommigen momenteel ontbreekt. Ook zal er met een heldere visie

volgens hen een gevoel van harmonie kunnen ontstaan, in plaats van dat veel (sub)afdelingen “versnipperd bezig zijn.” Volgens meerdere respondenten binnen de derde managementlaag is het ook van belang dat deze visie verklaard en onderbouwd wordt. Niet alleen zou dit kunnen zorgen voor meer draagvlak, ook zou dit de vertaalslag van de visie naar de werkvloer voor onderliggende lagen makkelijker maken.

Naast een heldere visie (over ambities betreffende het Haven Industrieel Complex, infrastructuur etc.) is er ook behoefte – vooral onder de derde managementlaag - aan een visie op *leiderschap*; “Het zou fijn zijn als er ook kernwaarden komen op het gebied van leiderschap, zodat duidelijk is wat er nu precies van ons wordt verwacht.” Kortom: er is in de toekomst behoefte aan code 1.3b: het formuleren van visie. Zowel organisatorisch als op het gebied van leiderschap.

Focus

Dit antwoord hangt mogelijk samen met het bovenstaande. Zo zouden respondenten in de toekomst graag zien dat de koers die wordt ingegaan ook daadwerkelijk wordt aangehouden. Een heldere maar bovenal “stevige” visie zou hieraan kunnen bijdragen. Momenteel zou er namelijk sprake zijn van tegenstrijdige KPI's, wat voor veel onduidelijkheid zorgt. Bij ‘focus’ hoort volgens de respondenten ook prioriteiten stellen; het moet helder zijn welke taken (binnen de visie) prioriteit hebben, zodat doelgerichter kan worden gewerkt. Omdat het volgens de respondenten bij focus vooral gaat om heldere taken alsmede duidelijkheid welk van deze taken prioriteit heeft/hebben, valt dit antwoord onder de taakgerichte gedragingen. Er lijkt vooral behoefte aan duidelijker geformuleerde doelstellingen, wat duidt op code 1.1c.

Verbindend

Met ‘*verbindend*’ werd bedoeld dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen in het stimuleren van samenwerking en transparantie, en daarom de aangewezen personen zijn om de huidige verkokering te doorbreken. Volgens de respondenten zouden leidinggevenden de kennis binnen de organisatie beter kunnen benutten door deze te delen, door elkaar te raadplegen en helpen bij besluiten en door transparanter te zijn, zodat ook werknemers *buiten* de eigen (sub)afdeling betrokken worden en ruimte hebben om mee te denken. Deze samenwerking hoeft echter niet onbegrensd te zijn. Een respondent verwoordde dit mooi door te zeggen dat er gericht moet worden op het “*need to know*” in plaats van “*nice to know*”. De samenwerking dient dus wel een bepaalde toegevoegde waarde te hebben. Om samenwerking echter op een gewenste manier te stimuleren is het volgens de respondenten wel zaak dat de leidinggevende sterke teams samenstelt (dat wil zeggen: met de gewenste diversiteit).

Omdat in dit antwoord de behoefte aan samenwerking centraal staat betreft het hier mensgerichte gedragingen (Van Wart, 2011). Aangezien de respondenten in dit antwoorden doelden op zowel de behoefte aan het stimuleren van samenwerking door leidinggevenden als op het door leidinggevenden samenstellen van sterke teams, gaat het hier om de behoefte aan competenties 1.2e en 1.2f.

Voorbeeldrol

Wat ook veel werd genoemd is dat leidinggevenden een “*voorbeeldrol*” zouden moeten aannemen; “een leidinggevende zou iemand moeten zijn waar medewerkers door geïnspireerd raken en van kunnen leren hoe te gedragen.”

Volgens de respondenten die dit antwoord gaven nemen ondergeschikten vaak (onbewust) het gedrag van hun leidinggevende over. Dit betekent bijvoorbeeld dat als een leidinggevende niet samenwerkt, zijn medewerkers ook niet geneigd zijn samen te werken bij het uitvoeren van hun taken. Zoals reeds aan de orde kwam in paragraaf 5.1.1 beïnvloeden leidinggevenden volgens verschillende respondenten dan ook de werkwijze van hun ondergeschikten, en zou dit gedrag uiteindelijk zelfs onderdeel worden van de organisatiecultuur. Wanneer leidinggevenden echter een voorbeeldrol aannemen zouden deze als een soort rolmodel kunnen dienen binnen de organisatie, waardoor medewerkers geïnspireerd worden dit gewenste gedrag over te nemen. Het door de leidinggevende aannemen van een voorbeeldrol – *mits* deze overeenkomt met de behoefte van de organisatie - zal volgens deze respondenten dan ook dé manier zijn om de benodigde en gewenste veranderingen teweeg te brengen, simpelweg omdat werknemers dit gedrag zullen overnemen. Dit antwoord vormt dan ook niet alleen een onderdeel van het gewenste leiderschap, maar wordt door sommige respondenten ook gezien als een manier waarop de gewenste *cultuurverandering* plaats zou kunnen vinden.

Omdat het bij een voorbeeldrol van een leidinggevende gaat om de relatie tussen medewerker en leidinggevende (in dit geval om een soort rolmodel-leerling relatie) is het onderdeel van mensgericht gedrag

(Van Wart, 2011). Bij code 1.2h van dit type gedraging tracht de leidinggevende goed gedrag te motiveren door o.a. inspiratie. Dit lijkt het geval bij het aannemen van een voorbeeldrol: door een voorbeeldrol in te nemen als leidinggevende kan de medewerker geïnspireerd worden het gewenste gedrag over te nemen.

Communicatief vaardig

In het gewenste leiderschap zijn leidinggevendena daarnaast “*communicatief vaardig*.” Er blijkt behoefte aan leidinggevendena die naast vakkennis, ook over communicatieve vaardigheden beschikken. Hiermee werd vooral bedoeld dat een leidinggevende een open houding moet hebben en goed moet kunnen luisteren. Vooral dit laatste zou in de huidige situatie nog onvoldoende gebeuren, waardoor leidinggevendena momenteel lang niet altijd weten wat er speelt onder de medewerkers. Er zou daarom meer aandacht voor de medewerker, maar ook voor de *assets* moeten zijn; “Als leidinggevende dien je niet alleen te vragen hoe medewerkers hebben gepresteerd, maar ook *waarom* dit zo is”. Een betere communicatie tussen medewerker en leidinggevende zou volgens hen daarnaast leiden tot een betere relatie tussen de twee, met als gevolg hiervan mogelijk hogere arbeidssatisfactie.

Kortom leidt betere communicatie met en aandacht voor de medewerker volgens de respondenten tot een betere band tussen de twee partijen en voor een werkomgeving waarin beide partijen beter tot hun recht komen alsmede meer plezier in hun werk beleven. Oftewel, er is behoefte aan code 1.2i, waarin de leidinggevende investeert in een goede relatie met en goede werkomgeving voor de medewerker (Van Wart, 2011).

Veilige omgeving

Hiernaast zien veel respondenten graag dat leidinggevendena zich in de toekomst bezig houden met het “*creëren van een veilige omgeving*”, zowel voor elkaar als voor hun medewerkers. Hiermee werd bedoeld op een werkomgeving waarin ruimte is voor het maken van fouten en het nemen van risico’s. Hierin is het essentieel dat leidinggevendena en medewerkers zich kwetsbaar (durven) opstellen. Momenteel zouden bepaalde leidinggevendena namelijk uitstralen dat ze geen tegenspraak dulden, waardoor medewerkers of collega-leidinggevendena niet altijd durven om hun vragen te stellen of problemen voor te leggen. Ze zijn bang hierop afgerekend te worden. Dit zou creativiteit en ontwikkeling in de weg staan. Vandaar dat er behoefte is aan een – door leidinggevendena gecreëerde – veilige werkomgeving, waarin geen angst heerst om afgerekend te worden, maar “waarin een gevoel van veiligheid overheerst en fouten maken mag.” Ook zou het in zo’n omgeving van belang zijn dat leidinggevendena zelfreflecterend zijn; door hun zwakke punten bloot te geven creëren ze een omgeving waarin anderen dit ook durven.

Omdat er met een ‘veilige omgeving’ een werkomgeving wordt bedoeld waarin medewerkers het beste tot hun recht zullen komen is code 1.2i hier letterlijk te herkennen. Dit betreft een mensgeoriënteerde gedraging waarin de leidinggevende o.a. investeert in een goede werkomgeving.

Handelend vanuit gemeenschappelijk belang

Ook lijkt er behoefte aan leiderschap dat gaat voor het *gezamenlijk* resultaat. In dit kader werd niet alleen bedoeld op een gezamenlijke richting op HbR-niveau maar ook op afdelingsniveau, waar veel subafdelingen momenteel nog langs elkaar heen werken. Een heldere visie zou volgens verschillende respondenten bijdragen aan dit gemeenschapsgevoel. Volgens hen is het echter wel essentieel dat er draagvlak is voor deze visie; als dat er niet is zullen afdelingen/divisies al snel geneigd zijn alsnog ieder hun eigen weg in te gaan.

Er is in de toekomst dus behoefte aan leidinggevendena die niet slechts bezig zijn “de eigen winkel te beschermen” maar “strijden voor het gezamenlijk resultaat.” Hier is sprake van bij de organisatiegerichte gedragingen, onder code 1.3c. Hierbij investeert de leidinggevende *vrijwillig* in contacten en relaties *buiten* zijn directe gezagsorde, en kijkt hiermee dus verder dan de eigen afdeling of divisie en houdt zich bezig met het gemeenschappelijk belang (Van Wart, 2011).

Extern gericht

Daarnaast zouden leidinggevendena in de toekomst meer “*extern gericht*” moeten zijn. Leidinggevendena zouden een “*outside-in*” blik moeten hebben in plaats van zich bezig te houden met “navelstaren”. Ook is het volgens de respondenten die dit antwoord gaven van belang om de markt te kennen en dus te weten wat er in de toekomst op je afkomt. “We laten ons nu te veel verrassen, terwijl we meer zouden moeten anticiperen.” Hiernaast is het volgens hen van belang dat de kaders beter bewaakt worden die door de

aandeelhouders van het Havenbedrijf zijn gesteld. Dit betreft vaak externe kwesties - denk aan kaders omtrent de leefomgeving - wat van leidinggevend eist om omgevingsbewuster te worden. Tot slot zouden leidinggevend e nog meer moeten investeren in de relatie met personen binnen andere organisaties, zodat je als organisaties van elkaar kunt leren.

Omdat externe gerichtheid in de toekomst gewenst is, is er sprake van een behoefte aan organisatiegeoriënteerd gedrag (Van Wart, 2011). Deze behoefte kwam op twee manieren naar voren: allereerst is het in de toekomst wenselijk dat leidinggevend e omgevingsbewust zijn, weten wat er in de toekomst op hen afkomt en hierop anticiperen. Dit duidt op code 1.3a, waarin de leidinggevende externe trends, - kansen en - bedreigingen verzamelt en evalueert. Hiernaast spraken respondenten over de behoefte aan leidinggevend e die investeren in een relatie met personen *buiten* de eigen organisatie, wat duidt op code 1.3c.

Delegerend

Tot slot zouden leidinggevend e in de toekomst meer moeten "*delegeren*". Er is behoefte aan management dat meer loslaat en zich niet meer bemoeit met de inhoud, zoals nu het geval is. Een respondent beschreef de gewenste situatie als een waarin "mandaat is mandaat"; als iemand verantwoordelijkheden toegekend heeft gekregen, moet deze ook de bevoegdheden hebben deze in vrijheid uit te voeren. Een ander sprak over een combinatie tussen medewerkers de ruimte geven en een "helikopterview"; een bepaalde mate van overzicht is gewenst, maar deze moet niet omslaan in directiviteit en controle zoals momenteel het geval is. Opvallend aan deze bevinding is dat het antwoord *geen enkele keer* is genoemd door de toplaag. Het feit dat de behoefte aan meer delegatie slechts is genoemd door de derde managementlaag zou dus kunnen betekenen dat er vooral door de top beperkt gedelegeerd wordt.

Omdat het bij delegatie gaat over de manier waarop een taak uitgevoerd wordt valt het antwoord onder taakgeoriënteerde gedragingen (Van Wart, 2012). Code 1.1e binnen dit type gedraging gaat specifiek over delegatie en kan daarom gekoppeld worden aan dit antwoord.

Gewenste leiderschapsstijlen

In het gewenste leiderschap van het Havenbedrijf is allereerst behoefte aan *strategisch* leiderschap, wat blijkt uit het feit dat er behoefte is aan meer visie, op basis waarvan volgens de respondenten o.a. een heldere strategie kan worden bepaald.

Ten tweede lijkt er behoefte aan de *inspirerende* stijl: dit bleek uit de antwoorden 'verbindend', 'voorbeeldrol' en 'handelend vanuit gemeenschappelijk belang'. Zo is teamwork en het vaststellen van doelstellingen op teamniveau belangrijk in deze stijl maar wordt ook aandacht besteed aan het inspireren en stimuleren van medewerkers door middel van o.a. prikkels en het charisma van de leidinggevende (Van Wart, 2012). Dit laatste lijkt het meest op de door respondenten beschreven en gewenste 'voorbeeldrol'. Ten derde is er behoefte aan een veilige omgeving, wat uit de omschrijving van de respondenten duidt op zowel de behoefte aan *ondersteunend* leiderschap (een vriendelijke werkomgeving waarin werknemers zich kwetsbaar durven opstellen) als *participatief* leiderschap (een veilige werkomgeving waarin ruimte is voor fouten en creativiteit) (Ibid.).

De behoefte aan extern gericht leiderschap duidt zowel op de behoefte aan de *strategische* leiderschapsstijl (aangezien respondenten in de toekomst graag zien dat er aandacht is voor ontwikkelingen uit de omgeving en het hierop anticiperen) als de *meewerkende/collaboratieve* leiderschapsstijl (aangezien er in de toekomst behoefte is aan extern netwerken) (Ibid.).

Ten vijfde is er in de toekomst behoefte aan een *participatieve* en *delegerende* stijl; stijlen waarbij gedelegeerd wordt en medewerkers veel ruimte en vrijheid hebben in het uitvoeren van hun taken. Ook lijkt er behoefte aan meer *resultaatgericht* leiderschap, aangezien respondenten vertelden dat het momenteel nog ontbreekt aan focus. Doelstellingen zullen dus in de toekomst meer verduidelijkt moeten worden, wat kan worden bereikt door uitdagende en heldere doelstellingen op te stellen (Van Wart, 2012). Tot slot is er onder de derde managementlaag behoefte aan de *delegerende* leiderschapsstijl.

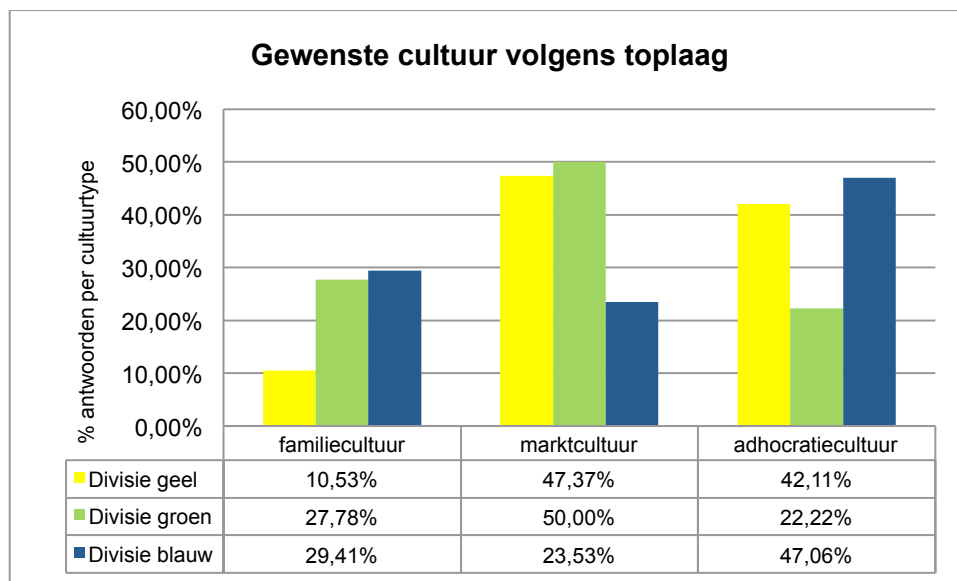
5.2.2.2 De gewenste cultuur zoals beschreven door de respondenten

In deze paragraaf staat de gewenste cultuur voor het Havenbedrijf centraal. Het betreft de gewenste organisatiecultuur zoals deze is omschreven door de respondenten. Figuur 23a en 23b geven de resultaten (d.w.z. het percentage antwoorden per cultuurtype) weer voor de top- en de derde managementlaag.

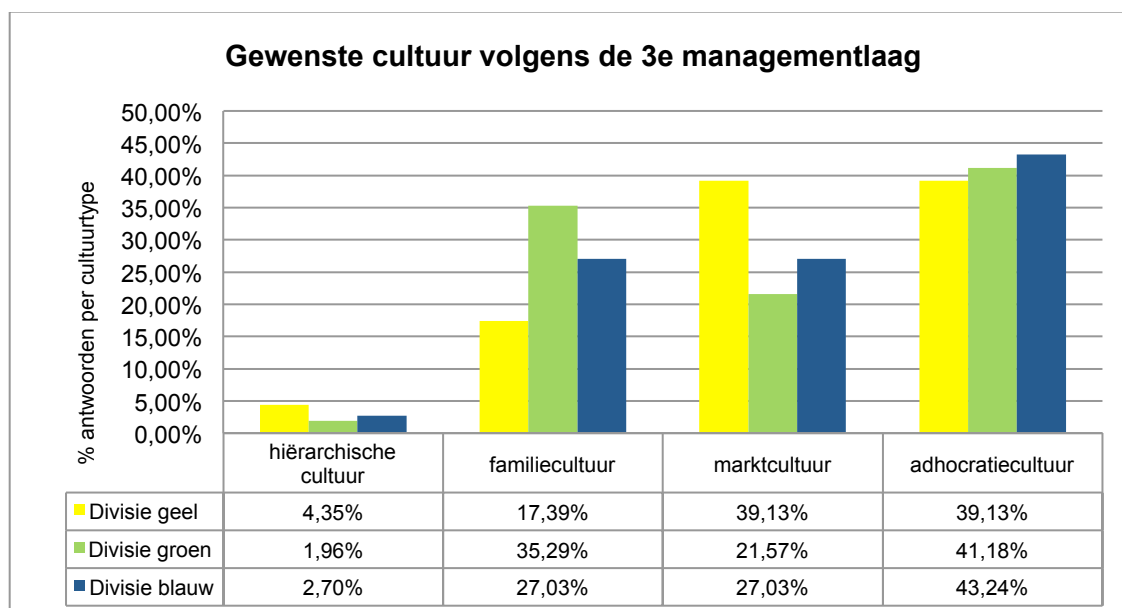
Wat allereerst opvalt bij de interpretatie van de twee figuren is dat de hiërarchische cultuur, die volgens de respondenten nog zo sterk aanwezig is in de *huidige* situatie (zie figuur 16a en 16b), in de gewenste situatie maar zeer gering aanwezig is. Zo was het percentage antwoorden dat binnen dit cultuurtype kon worden geplaatst voor de derde managementlaag voor elke divisie zeer laag en is er door respondenten binnen de toplaag zelfs geen enkel antwoord gegeven dat tot de hiërarchische cultuur kon worden gerekend.

Wat betreft de adhocriecultuur zien we een tegengestelde beweging: deze was volgens de respondenten binnen de 3^e managementlaag in de huidige situatie zeer gering – en volgens de toplaag zelfs helemaal *niet* aanwezig, terwijl die in de gewenste situatie juist in hoge mate aanwezig is. Volgens de derde managementlaag zelfs als overheersende cultuur.

De gewenste situatie laat voor de meeste divisies ook een stijging zien in zowel de familie- als de marktcultuur, waarbij de stijging van het aantal antwoorden dat binnen de marktcultuur meestal sterker was. De antwoorden die het meest zijn gegeven staan weergegeven in de wordcloud (figuur 24). In tabel 8 van bijlage 5 staan de absolute getallen van deze meest gegeven antwoorden opgenomen.



Figuur 23a: Gewenste organisatiecultuur HbR zoals beschreven door de toplaag.



Figuur 23b: Gewenste organisatiecultuur HbR zoals beschreven door de 3^e managementlaag.



Figuur 24: Wordcloud gewenste cultuur binnen HbR.

Veiligheid

Wat in de interviews het meest werd genoemd (maar liefst 32 keer) is de behoefte aan “*veiligheid*”. Het antwoord kan gezien worden als tegenhanger van de in de huidige cultuur behandelde ‘angstcultuur’. De respondenten zouden in de toekomst namelijk graag meer veiligheid, openheid en vertrouwen willen ervaren, wat volgens veel respondenten in de huidige ‘angstcultuur’ niet het geval is. Er is behoefte aan een veilige werkomgeving, waarin “wederzijds respect” is, “medewerkers hun kwetsbaarheid durven en willen tonen”, eerlijk durven te zijn, “mensen niet bang zijn om fouten te maken of hun mening te verkondigen” en er “ruimte is voor creativiteit”.

Deze beschrijving lijkt op Quinns beschrijving van de adhocratie, die zich o.a. kenmerkt als een dynamische en creatieve werkomgeving, waarin mensen hun nek durven uit te steken en risico nemen (Cameron en Quinn, 2006). Kernwaarden van de adhocratie zijn experimenteren en vernieuwing, waarmee het een cultuurtype is waarin fouten maken mag (en zelfs *nodig* zijn) (Ibid.). Het antwoord kan daarom gekoppeld worden aan twee indicatoren van dit cultuurtype, te weten ‘*creatieve werkomgeving*’ en ‘*experimenteren en innoveren*’.

Samenwerking

Het antwoord dat hierna het meest werd genoemd is “*organisatiebrede samenwerking*”. Dit uitte zich in het feit dat veel respondenten behoefte hebben aan *samenhang*, die volgens hen gestimuleerd zou kunnen worden door o.a. een gemeenschappelijke focus en afdelingsoverstijgende doelstellingen (KPI’s). “Het bedrijfsbelang in plaats van het persoonlijk belang zou moeten prevaleren.” Pas wanneer deze samenwerking en samenhang ontstaat zal volgens hen de kennis benut kunnen worden en synergie kunnen optreden.

Samenwerking is een belangrijk onderdeel van de familiecultuur, waarin waarden als cohesie, consensus en vooral teamwork centraal staan (Cameron en Quinn, 2006). ‘Teamwork’ vormt dan ook de indicator tot waar dit antwoord kan worden gerekend. De respondenten doelden hierbij op teamwork *binnen* maar ook *buiten* de eigen (sub)afdeling of divisie.

Externe – en klantgerichtheid

Daarnaast is de gewenste cultuur als “*extern gericht*” omschreven. Dit vraagt volgens de respondenten om een geheel nieuwe “*mindset*” van de mensen binnen HbR. Zo zou het voor alle medewerkers een automatisme moeten worden om een “*outside-in*” blik te hanteren, waarbij de bedrijfsvoering wordt aangepast op ontwikkelingen uit de omgeving. Ook zou deze externe gerichtheid met kennis te maken hebben: “We moeten ons realiseren dat wij niet alle kennis hebben.” Volgens de respondenten is er nog veel te behalen in het overleggen met en leren van partners en andere organisaties uit dezelfde branche ten einde de eigen organisatie te verbeteren. Men streeft naar een beter imago binnen de externe marktniches.

Een antwoord dat hiermee samenhangt en ook staat opgenomen in de wordcloud is “*klantgericht*”. Dit antwoord werd echter relatief weinig genoemd: in totaal zes keer. Met dit antwoord werd bedoeld op de specifieke behoefte aan meer aandacht voor de klant en andere belangrijke stakeholders. Twee respondenten bedoelden met ‘klant’ ook de bewoners rondom het havengebied. Respondenten zien in de toekomst graag een goede afhandeling van vragen en/of klachten en verlangen naar een meer open houding richting klanten. Deze houding zou volgens sommige momenteel nog ‘arrogant’ zijn. Externe- en klantgerichtheid vormen belangrijke onderdelen van de marktcultuur, waarin een focus op de externe omgeving overheerst (Cameron en Quinn, 2006). In dit cultuurtype wordt gericht op transacties met

externe belanghebbenden, zoals leveranciers, klanten, vakbonden etc. (Ibid.). Deze twee antwoorden vallen daarom onder de marktcultuur, onder de indicator 'externe positionering'.

Lange termijn gerichtheid

Ook zouden respondenten in de toekomst graag zien dat de bedrijfsvoering wordt afgestemd met en bijdraagt aan het behalen van doelstellingen op de lange termijn. Wanneer halverwege blijkt dat de doelstellingen niet behaald kunnen worden (in de opgegeven tijd) kan er vroegtijdig worden bijgestuurd en zal men voor minder verrassingen komen te staan dan momenteel. De huidige ontwikkelingen en turbulente omgeving van HbR vragen daarom om een meer strategische aanpak met een heldere visie voor de lange termijn.

Het is de adhocratie die reageert op turbulente en snel veranderende omstandigheden en waarin het daarom van belang is om je als organisatie goed op de toekomst voor te bereiden (Cameron en Quinn, 2006). De nadruk in dit cultuurtype ligt dan ook o.a. op toekomstvisies (Ibid.). De indicator die hier het beste bij past is 'leiders zijn innovators'. Een organisatie die gericht is op de lange termijn vraagt immers om leiders die innovatief zijn ingesteld, aangezien dit innoverende karakter hand in hand gaat met een heldere toekomstvisie (wat komt er in de nabije toekomst op de organisatie af en hoe kunnen wij aanpassen/verbeteren/veranderen om hier op in te kunnen spelen) (Ibid.).

Hoger tempo

Hiernaast willen veel respondenten in de gewenste organisatiecultuur af van de bureaucratie. Zoals in paragraaf 5.1.2 reeds aan de orde kwam is er momenteel een overdaad aan regels en procedures die veel werkzaamheden onnodig vertragen. Daarom is er in de gewenste situatie behoefte aan "minder beheersing en meer ruimte." Het zou bedrijfsmatiger en zakelijker moeten worden, waarbij "achterhaalde procedures moeten verdwijnen." Hiernaast is het van belang dat mensen vertrouwen op een besluit, "en niet continu dat besluit ter discussie blijven stellen, zoals nu het geval is". De behoefte aan een hoger tempo lijkt dus zowel te vragen om een verandering in organisatiestructuur (het veranderen en/of afschaffen van overbodige regels en procedures) als om een verandering in houding van leidinggeven en medewerkers ("vertrouw op anderen hun kunde een besluit door te voeren in plaats van dit besluit continu opnieuw ter discussie te stellen").

Dit hoge tempo is vooral kenmerkend voor de marktcultuur, waarin leidinggevendend hard en veeleisend zijn en waarin resultaten, 'winnen' en productiviteit centraal staan (Cameron en Quinn, 2006). De code die hier het beste bij past is daarom 'leiders zijn opjagers'.

Veranderbereid

Tot slot werd de gewenste cultuur omschreven als een cultuur waarin "veranderbereidheid" heerst. Niet alleen is er behoefte aan meer *aandacht* voor verbetering, ook is een andere *houding* tegenover verandering gewenst. Momenteel zou verbetering vooral als "bijzaak" worden gezien, waardoor onder sommige de angst heerst dat er straks "20 jaar hetzelfde wordt gedaan" en niet wordt geleerd van eerdere ervaringen. Om veranderingen te laten slagen zou de houding van werknemers dus drastisch moeten veranderen, en "moeten we af van het conservatisme." Momenteel zouden veel werknemers nog te angstig en kritisch staan tegenover verandering. Om dit te verbeteren is het volgens meerdere respondenten van belang dat zoveel mogelijk mensen in het voortraject al worden betrokken bij de verandering zodat er *samen* een beeld wordt gecreëerd van de verandering en iedereen input kan leveren.

Enkele respondenten maakte wel een kanttekening bij de veranderbereidheid: deze moet niet te extreem zijn: "Je hoeft niet meteen alles te veranderen; focus op de dingen die beter moeten. We zijn tenslotte mede door de 'oude' cultuur zo groot geworden."

Het antwoord kan worden gerekend tot de adhocratiecultuur, aangezien dit cultuurtype reageert op turbulente omstandigheden en 'vernieuwing' één van de hoofdelementen is. De behoefte aan een hogere veranderbereidheid past bij de indicator 'experimenteren en innoveren'.

De belangrijkste conclusie die kan worden getrokken uit de door de respondenten beschreven gewenste organisatiecultuur is dat de gewenste situatie bijna tegengesteld is aan de huidige situatie. Zo werd de huidige cultuur vooral getypeerd als een waarin het hiërarchische cultuurtype overheerst en de adhocratie vrijwel geheel afwezig is. In de gewenste situatie is dit echter precies andersom. Met andere woorden: de respondenten willen af van de hiërarchische, starre, intern gerichte cultuur en willen richting een cultuur

waarin een veilige en creatieve werkomgeving heerst, waarin mensen hun nek durven uit te steken, fouten durven te maken, risico durven te nemen en de nadruk ligt op innovatie en verandering. Ook de marktcultuur scoort hoog in de gewenste situatie, wat zich vooral uitte in de behoefte aan een externe (marktgerichte) focus, klantgerichtheid en een hoger werktempo. Tot slot is de familiecultuur in de toekomstige situatie gewenst, onder andere aangezien de respondenten vinden dat er op teamwork nog veel valt te winnen.

5.2.2.3 De gewenste managementdrives

In de methodologie is toegelicht dat de in de toekomst gewenste managementdrives in dit onderzoek zullen worden afgeleid uit de door de respondenten beschreven gewenste cultuur. Dit gebeurt aan de hand van figuur 12 (zie hoofdstuk 4), waarin per drijfveer de organisatieprincipes staan afgebeeld, en figuur 13 (zie bijlage 3), waarin het per drijfveer bijbehorende gedrag staat opgenomen. Er lijkt in de toekomstige situatie van HbR behoefte aan onderdelen van de gele-, paarse-, oranje-, rode- en groene drijfveer. Aan de blauwe drijfveer lijkt weinig behoefte in de gewenste situatie.

Het feit dat de gewenste cultuur is beschreven als een waarin de adhocratie overheerst duidt allereerst op een behoefte aan de gele drijfveer. Zo uitte de behoefte aan de adhocratie zich in de interviews onder andere in een gewenste cultuur waarin er wordt gericht op de lange termijn en er sprake is van een hoge veranderbereidheid. Dit vormen belangrijke onderdelen van de gele drijfveer, waarin organisatieontwikkeling centraal staat (Keijser en Van der Vat, 2009). Om die reden wordt er in deze drijfveer veel belang gehecht aan toekomstvisies en het op basis hiervan bepalen van een strategie. Ook innovatie en verandering spelen een belangrijke rol in deze drijfveer. Kortom: de meeste onderdelen van de door de respondenten beschreven gewenste adhocratie komen tot uiting in de gele drijfveer.

De in de toekomst in hoge mate aanwezige adhocratie duidt hiernaast op een behoefte aan de paarse drijfveer. Zo is er volgens een groot deel van de respondenten behoefte aan veiligheid. Het creëren van veiligheid en vertrouwen vormen belangrijke onderdelen van de paarse drijfveer (Ibid.). Een ander deel van deze drijfveer lijkt echter haaks te staan op de adhocratiecultuur, namelijk het belang van traditie. Dit lijkt tegenstrijdig met het karakter van de adhocratie, waarin juist continu wordt vernieuwd. Uit de interviews kwam echter ook naar voren dat het Havenbedrijf mede zo groot is geworden door bepaalde aspecten uit de "oude cultuur", en dat bepaalde dingen moeten worden behouden. Wat dat betreft kan de paarse drijfveer dus best worden toegepast in de adhocratie.

Ook de marktcultuur scoorde hoog in de gewenste organisatiecultuur. Dit uitte zich onder andere in de behoefte aan een klantgerichte, externe focus, op basis waarvan HbR meer zou kunnen leren van andere organisaties en/of meer in staat is te kunnen anticiperen op ontwikkelingen uit de omgeving. Dit duidt allemaal op de behoefte aan de oranje drijfveer, waarin positie en markgerichtheid een grote rol spelen, op basis waarvan organisaties minder voor verrassingen komen te staan (Ibid.).

De behoefte aan de marktcultuur uitte zich daarnaast in het verlangen naar een hoger werktempo, wat duidt op een behoefte aan de rode drijfveer. Hierin staan snelheid en besluitvaardigheid ('knopen doorhakken') namelijk centraal (Ibid.).

Het belangrijkste deel van de familiecultuur in de gewenste situatie is de organisatiebrede samenwerking. Dit duidt op de behoefte aan de groene drijfveer. Hierin staat harmonie namelijk centraal, wat zich onder andere uit in het verbinden van mensen, communicatie, het zoeken naar draagvlak en dus meer samenwerking (Ibid.).

Het feit dat de hiërarchische cultuur zo weinig aanwezig is in de toekomstige situatie betekent dat er weinig behoefte is aan de blauwe drijfveer, waarin hiërarchie en het creëren van zekerheden belangrijk zijn. In plaats van zekerheid, wat een belangrijk onderdeel vormt van het hiërarchische cultuurtype en de blauwe drijfveer, lijkt er steeds meer behoefte aan verandering, ontwikkeling en innovatie, wat belangrijke onderdelen vormen van de adhocratie en de gele drijfveer.

5.2.2.4 Deelconclusie organisatiefoto gewenste situatie

Belangrijkste bevindingen

In figuur 25 staat de organisatiefoto van de gewenste situatie. Wat deze op het gebied van leiderschap heeft aangetoond is dat er in de toekomst vooral behoefte is aan mens- en organisatiegeoriënteerd gedrag.

Met andere woorden: er is behoefte aan gedragingen van leidinggevendenden waarbij wordt gewerkt aan een goede relatie met en werkomgeving voor de medewerker en het stimuleren van samenwerking (mensgericht) en gedragingen waarbij leidinggevendenden een externe focus hanteren en er aandacht is voor strategische vraagstukken en organisatieverandering (organisatiegericht) (Van Wart, 2012).

De opvallendste bevinding wat betreft cultuur is dat de adhocratiecultuur, die volgens de respondenten nog vrijwel geheel afwezig was in de huidige situatie, zo sterk aanwezig is in hun beschrijving van de gewenste cultuur. Een tegengestelde beweging was zichtbaar wat betreft de hiërarchische cultuur.

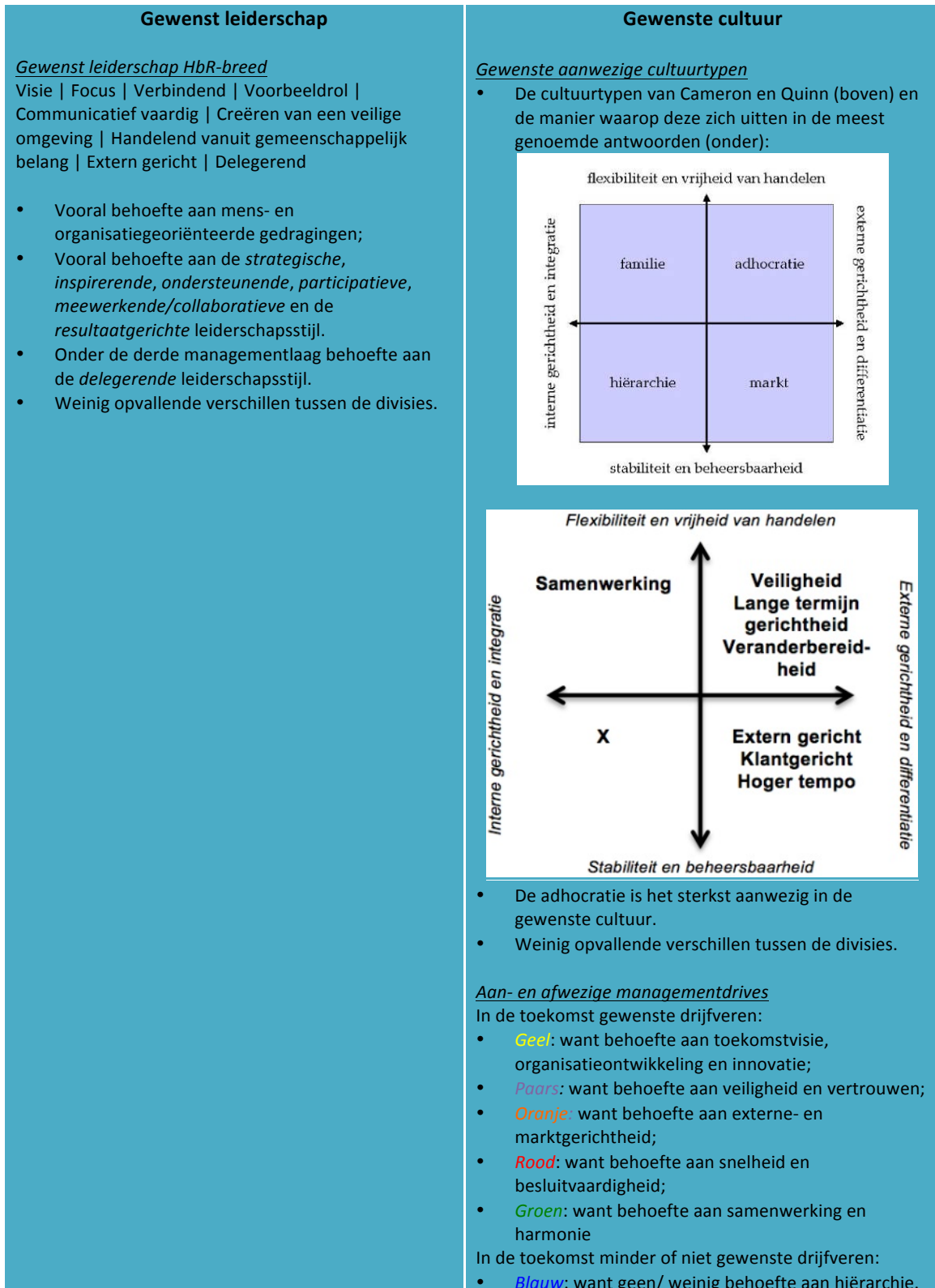
Hiernaast zijn aspecten van de markt- en familiecultuur in de gewenste situatie aanwezig.

Wat betreft managementdrives lijkt er vooral behoefte aan (onderdelen van) de gele, paarse, oranje, rode en groene drijfveer. De drijfveer waar minder of geen behoefte aan lijkt is de blauwe drijfveer, aangezien er wat betreft de gewenste situatie zo laag is gescoord op het hiërarchische cultuurtype.

Koppeling van de drie concepten

Ook hier is een verband tussen de drie hoofdconcepten zichtbaar. Paragraaf 5.2.2.3 toonde al het verband tussen de cultuurtypen en de managementdrives; de gewenste drijfveren zijn immers afgeleid uit de door de respondenten beschreven aspecten van de gewenste cultuurtypen. Deze bevindingen waren echter complementair aan die van het gewenste leiderschap. Zo uitte de behoefte aan de adhocratiecultuur zich in de interviews o.a. als een cultuur waarin wordt gericht op de lange termijn en er sprake is van veiligheid. Dit duidde op de behoefte aan de gele drijfveer (waarin o.a. toekomstvisie van belang is) en de paarse drijfveer (waarin het creëren van veiligheid centraal staat). Deze behoefte werd bevestigd in het gewenste leiderschap, waarin visie en het creëren van een veilige omgeving belangrijke aspecten zijn volgens de respondenten.

Eenzelfde verband is zichtbaar wat betreft de marktcultuur in de gewenste situatie. De behoefte aan dit cultuurtype uitte zich in de interviews o.a. in een hogere externe gerichtheid, wat een belangrijk onderdeel vormt van de oranje drijfveer. Deze behoefte aan externe gerichtheid werd door de respondenten echter ook genoemd in hun beschrijving van het gewenste leiderschap. Ook hier is dus een verband zichtbaar. Tot slot is er een verband zichtbaar tussen leiderschap, cultuur en managementdrives wat betreft samenwerking en harmonie. Zo zou een hoog aantal respondenten in de toekomst graag zien dat leidinggevendenden verbindend en communicatief vaardig zijn (mensgerichte gedragingen) en handelen vanuit het gemeenschappelijk belang (organisatiegerichte gedraging). Deze behoefte aan meer samenwerking, communicatie en harmonie kwam ook naar voren in de gewenste cultuur. Hierin is namelijk behoefte aan meer teamwork (wat onderdeel is van de familiecultuur) en verbinding, draagvlak en harmonie (onderdeel van de groene drijfveer).



Figuur 25: Een grafische weergave van de organisatiefoto van de gewenste situatie.

5.3 De gap tussen ist en soll

Het doel van de organisatiefoto was om de gap tussen de huidige – en de gewenste situatie vast te kunnen stellen. Op basis hiervan kan in de conclusie namelijk de hoofdvraag worden beantwoord: wat is de benodigde en gewenste verandering van het Havenbedrijf? In deze paragraaf zal de gap tussen ist en soll per concept afzonderlijk worden behandeld.

Wat paragraaf 5.2 in ieder geval aan het licht heeft gebracht is dat er duidelijk een gap zichtbaar is tussen de huidige en gewenste cultuur, die voor een groot deel wordt gekenmerkt door *tegenstrijdigheid*.

5.3.1 De gap tussen het huidige - en gewenste leiderschap

De organisatiefoto op het gebied van leiderschap heeft niet één, maar twee gaps aan het licht gebracht:

- Een gap tussen de manier waarop respondenten hun *eigen* manier van leidinggeven typeerden (hun eigen perceptie) en de manier waarop de respondenten het leiderschap dat zij *om zich heen* zien (hun perceptie van anderen) typeerden;
- Een gap tussen het huidige - en het gewenste organisatiebrede leiderschap van HbR.

De eerste gap bleek uit het feit dat het type gedraging dat de respondenten zelf het meest meenden te hanteren in hun eigen leiderschap (mensgericht), organisatiebreed het meest kritisch werd beoordeeld. Hetzelfde gold voor de taakgerichte gedragingen: veel respondenten gaven aan deze in hun eigen leiderschap veel toe te passen, terwijl dit type gedraging organisatiebreed behoorlijk kritisch werd beoordeeld. Wat de organisatiegerichte gedragingen betreft was *geen* gap zichtbaar: deze zijn weinig tot niet genoemd in de beschrijving van het *eigen* leiderschap, wat overeenkomt met het feit dat deze volgens de respondenten in het organisatiebrede leiderschap nog amper worden toegepast.

De tweede gap liet duidelijk tegenstrijdigheden zien tussen de huidige – en de gewenste situatie. In figuur 26 staan de antwoorden afgebeeld waarin deze tegenstrijdigheid vooral tot uiting kwam, waarbij de linkerkant het huidige leiderschap, en de rechterkant het gewenste leiderschap symboliseert. De figuur laat zien dat het gewenste leiderschap volgens veel respondenten op bepaalde onderdelen het tegenovergestelde is van het huidige organisatiebrede leiderschap. Dit maakt de gap tussen huidig en gewenst op die gebieden bijzonder groot.

Gebrek aan visie	Visie
Gebrek aan (stimulatie van) samenwerking	Verbindend
Handelend vanuit eigenbelang	Handelend vanuit gemeenschappelijk belang
Directief Sturend op inhoud Weinig delegerend	Delegerend

Figuur 26: Tegenstrijdigheden tussen het huidige- en het gewenste leiderschap.

Uit de manier waarop de respondenten het gewenste leiderschap typeerden bleek dat de behoefte aan mens- en organisatiegerichte gedragingen het grootst is. Dit uitte zich in de behoefte aan de ondersteunende, participatieve, inspirerende, strategische en meewerkende/collaboratieve stijl, waarbij in de eerste twee stijlen mensgerichte gedragingen centraal staan, binnen de inspirerende stijl vooral een combinatie van mens- en organisatiegericht gedrag, en in de laatste twee stijlen de nadruk op organisatiegericht gedrag ligt.

Het taakgericht gedrag –wat veel lager scoorde in het gewenste leiderschap dan de andere twee gedragingen- uitte zich vooral in de behoefte aan focus en delegatie, ofwel de behoefte aan de resultaatgerichte en delegerende leiderschapsstijl. Hierbij werd de behoefte aan delegatie alleen door respondenten uit de derde managementlaag genoemd.

Kortom: op het gebied van leiderschap zijn twee gaps zichtbaar, die worden gekenmerkt door *tegenstrijdigheid* tussen *a*: de eigen perceptie een de perceptie van anderen en *b*: tussen het organisatiebrede huidige – en gewenste leiderschap. Hierbij is de gap wat betreft de mens- en organisatiegerichte gedragingen tussen de huidige en gewenste situatie het grootst.

5.3.2 De gap tussen de huidige - en gewenste cultuur

Ook op het gebied van cultuur waren tegenstrijdigheden zichtbaar tussen de huidige - en gewenste situatie (zie figuur 27).

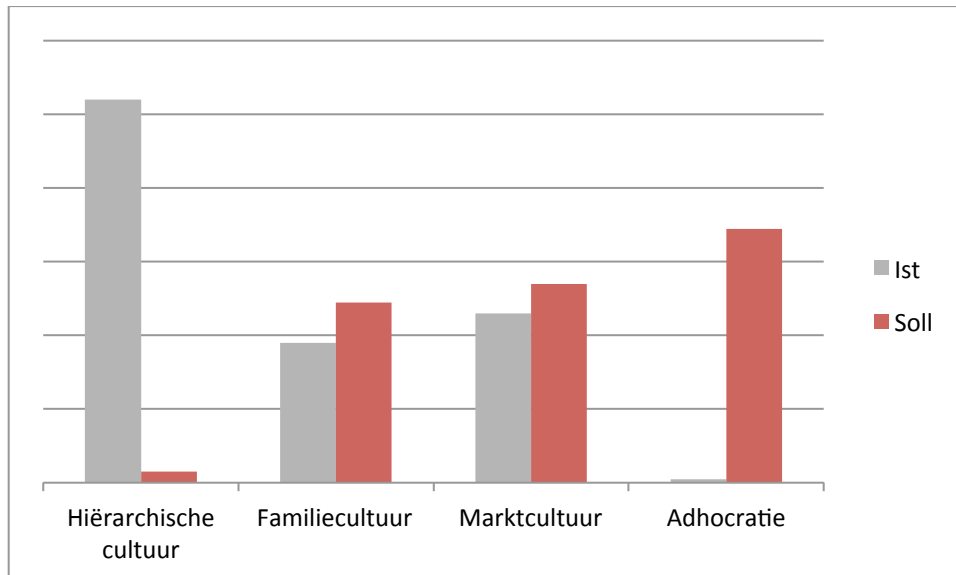
Angstcultuur	Veiligheid
Verkokering	Samenwerking/harmonie
Intern gericht	Extern gericht Klantgericht
Bureaucratisch	Hoger werktempo
Conservatief	Veranderbereid

Figuur 27: Tegenstrijdigheden tussen de huidige- en de gewenste cultuur.

Ook hier is duidelijk een gap zichtbaar tussen de huidige en de gewenste cultuur. De grootste verschillen hebben betrekking op het *hiërarchische* cultuurtype, die in de huidige situatie in hoge mate aanwezig is maar in de gewenste cultuur vrijwel afwezig, en de *adhocratie*, die in de huidige situatie amper aanwezig is maar in de gewenste situatie juist het overheersende cultuurtype is.

Een overzicht van de gap tussen de huidige en gewenste cultuur staat in figuur 28 per cultuurtype afgebeeld. De staven geven aan hoeveel antwoorden er in *totaal* (dat wil zeggen de resultaten van de top- en derde managementlaag bij elkaar opgeteld) tot een bepaald cultuurtype konden worden gerekend.

Wat betreft de familie- en de marktcultuur is slechts een kleine toename, en dus een geringe gap, zichtbaar.



Figuur 28: de gap tussen de huidige- (grijs) en gewenste cultuur (rood), per cultuurtype afzonderlijk.

5.3.3 De gap tussen de huidige - en gewenste managementdrives

Wat de managementdrives betreft heeft de analyse aangetoond dat de directie een zeer homogene groep is die sterk energie krijgt van de oranje drijfveer, waarin de nadruk ligt op resultaten en vooruitgang. Ook het management krijgt energie van deze drijfveer. Het management als groep is echter meer divers en krijgt naast de oranje -, ook energie van de blauwe - (plannen en structureren) en gele drijfveer (analyse en evaluatie).

De directie *verliest* energie op de groene - (verbinden, zoeken naar draagvlak en creëren van harmonie) en blauwe drijfveer (het structureren van zaken). Het management verliest ook energie op de blauwe drijfveer.

In de toekomst bleek vooral behoefte aan de gele - (toekomstvisie, organisatieontwikkeling en innovatie), de paarse - (veiligheid en vertrouwen), de oranje - (externe- en marktgerichtheid), de rode - (snelheid en besluitvaardigheid) en de groene drijfveer (samenwerking en harmonie). Dit betekent dat een deel van de gewenste drijfveren momenteel nog maar in geringe mate aanwezig zijn in de groepen (paars en rood) of zelfs verworpen worden door de directie (groen), wat de gap op die gebieden zeer groot maakt.

In de toekomst lijkt het *minst* behoefte aan de blauwe drijfveer (hiërarchie), waardoor op dit gebied geen sprake is van een gap (aangezien de blauwe drijfveer in de huidige situatie al wordt verworpen).

5.3.4 Deelconclusie

Wat deze deelvraag heeft aangetoond is dat de gap tussen ist en soll, op basis van de perceptie van de leidinggevendenden binnen HbR, bijzonder groot is en op verschillende gebieden wordt gekenmerkt door tegenstrijdigheid. De verklaring alsmede de oplossing voor het dichteren van deze gap lijkt voornamelijk te kunnen worden gevonden in de organisatiecultuur om drie redenen:

- Door meerdere respondenten werd de verklaring voor bepaald ongewenst gedrag, zoals micromanagement en een gebrek aan (stimulatie van) samenwerking, gezocht in de organisatiestructuur. Het huidige doelstellingen- en beoordelingssysteem en de overmaat aan regels en procedures zouden namelijk de oorzaak zijn voor dit gedrag. Deze systemen en procedures maken onderdeel uit van de organisatiecultuur (Cameron en Quinn, 2006);

- De verklaring voor bepaald ongewenst gedrag (bijvoorbeeld het gebrek aan samenwerking) kon daarnaast worden gevonden in drijfveren. Zo is de drijfveer waarin samenwerking en communicatie centraal staan (groen) weinig aanwezig binnen beide managementlagen en wordt deze door de directie zelfs verworpen, en krijgen beide managementlagen het meeste energie van de drijfveer waarin de nadruk in de eerste instantie ligt op iemands *eigen* succes (oranje). Drijfveren zijn binnen organisaties zowel een belangrijk onderdeel van als een verklaring voor organisatiecultuur (Keijser en Van der Vat, 2009);
- Leiderschap en cultuur vormen twee zijden van dezelfde medaille (Schein, 1985). Leidinggevenden zouden namelijk bepalen wat gewenst en ongewenst gedrag is binnen de organisatie, als gevolg waarvan door de jaren heen cultuur ontstaat (Schein, 1985; Sanders en Neuijen, 2005). Veranderingen in leiderschap zullen op termijn dus cultuurveranderingen als gevolg kunnen hebben.

Omdat de gap tussen *ist* en *soll* de oorzaak lijkt te zijn van kenmerken van de organisatiestructuur, de managementdrives en het leiderschap, allemaal belangrijke onderdelen van of gerelateerd aan cultuur, vormt cultuur het centrale concept op basis waarvan de gap kan worden verklaard alsmede waarin naar oplossingen kan worden gezocht. De manier waarop deze onderlinge samenhang tussen de drie concepten in een veranderaanpak tot uiting komt zal blijken uit de conclusie.

6: CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt een afsluitende conclusie van het onderzoek gegeven, die uit zal monden in enkele aanbevelingen over *hoe* het Havenbedrijf het veranderproces het beste vorm kan geven. Ook zullen de beperkingen van dit onderzoek worden behandeld en worden suggesties voor eventueel vervolgonderzoek gedaan.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Wat is de benodigde en gewenste verandering voor het Havenbedrijf Rotterdam?

6.1 Samenvatting en beantwoording deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zullen in deze paragraaf allereerst de samenvattende conclusies en beantwoording van de deelvragen worden gegeven.

6.1.1 Wat is de aanleiding voor de verandering?

Uit dit onderzoek is allereerst gebleken dat het Havenbedrijf wordt geconfronteerd met verschillende externe ontwikkelingen die aanpassing nodig maken. Dit betreffen *economische* ontwikkelingen (verminderde economische groei als gevolg van de recessie); ontwikkelingen als gevolg van *toenemende concurrentie en ontwikkeling van andere havens* (met als gevolg o.a. een overcapaciteit van raffinaderijen in Europa) *politieke* ontwikkelingen (een steeds grotere inmenging van de EU op het gebied van Zeehavenbeleid met als gevolg verschillen in *level playing fields* en verschillende implementatie van wet- en regelgeving door staten); en maatschappelijke ontwikkelingen (steeds strengere eisen met betrekking tot overlast en veiligheid van transport en industrie, wat het voor HbR steeds moeilijker maakt om haar *license to grow* te behouden).

Naast de externe ontwikkelingen zijn er ook bepaalde kenmerken van de *interne* organisatie die verandering gewenst maken. Dit adresseert Allard Castelein, sinds januari 2014 de CEO van het Havenbedrijf, in een filmpje over de Transitie. Zo zou het Havenbedrijf momenteel nog onvoldoende klantgericht zijn, valt er nog veel te winnen op het gebied van efficiency en slagkracht en is er sprake van duplicaties, kokerdenken en een gebrek aan interactie. Dit alles bij elkaar opgeteld zou ertoe leiden dat “we niet het beste halen uit onszelf en uit ons bedrijf (Castelein, 2014).”

Een opvallende bevinding die in de interviews naar voren kwam is dat voor sommige respondenten de aanleiding voor de Transitie nog onduidelijk is. Zij zien niet in wat er in de huidige situatie dan verkeerd zou gaan. Vooral op het gebied van financiën zou er voor het Havenbedrijf (nog) geen reden voor paniek zijn. Met andere woorden, er is geen *burning platform*. Daarnaast hebben veel werknemers nog een kritische en/of angstige houding tegenover de Transitie.

Het verzekeren van de noodzaak van een verandering is volgens Fernandez en Rainey (2006) juist een essentieel onderdeel van verandervraagstukken. De timing van de verandering speelt hierbij ook een grote rol, waarbij veranderaars op zoek zouden moeten gaan naar *windows of opportunity*. Dat er momenteel geen sprake is van een burning platform zou het creëren van noodzaak en een goede timing daarom kunnen compliceren.

6.1.2 Hoe ziet de huidige situatie van het Havenbedrijf er uit?

6.1.2.1 Het huidige leiderschap

Het huidige leiderschap is in dit onderzoek op twee manieren gemeten: allereerst is de respondenten gevraagd hun *eigen* manier van leidinggeven te typeren en daarnaast is hen gevraagd het leiderschap *organisatiebreed* te omschrijven.

Uit de omschrijving van het *eigen* leiderschap van de respondenten kon worden opgemaakt dat leidinggevendenden vooral mens- en taakgerichte gedragingen menen toe te passen. Zo zouden de respondenten o.a. aandacht hebben voor de ontwikkeling van de medewerker, hun leiderschapsstijl afstemmen op de behoefte van de medewerker, een veilige werkomgeving creëren en werken aan een goede relatie met de medewerker (mensgericht) en de medewerker veel ruimte bieden in het uitvoeren van hun taken, delegeren, heldere kaders stellen en resultaatgericht zijn (taakgericht). Organisatiegerichte

gedragingen werden amper genoemd. De meest gehanteerde leiderschapsstijlen zijn de ondersteunende, participatieve, delegerende, directieve en resultaatgerichte leiderschapsstijl. Dit zijn stijlen waarin een *interne* focus wordt gehanteerd. Leiderschapsstijlen (inspirerende, strategische, meewerkende/collaboratieve) en gedragingen (organisatiegerichte) waarin een *externe* focus wordt gehanteerd en waarin aandacht is voor verandering, worden vrijwel niet toegepast.

Uit de omschrijving van het huidige leiderschap *HbR-breed* kon allereerst worden opgemaakt dat de respondenten ontevreden zijn over de huidige situatie. Op deze vraag volgde namelijk een veelal negatieve opsomming, alhoewel de vraagstelling neutraal was. Ten tweede heeft de omschrijving van het organisatiebrede leiderschap een gap aangetoond tussen de *eigen* perceptie (de beoordeling van het eigen leiderschap) en de perceptie van *anderen* (de beoordeling van leiderschap van anderen). Zo werd het gedrag dat de leidinggevenden in hun eigen leiderschap het meest meenden te hanteren (mensgericht), organisatiebreed het meest kritisch beoordeeld. Door de toplaag werden, na de mens-, de taakgerichte gedragingen het meest kritisch beoordeeld. Voor de derde managementlaag waren dit de organisatiegerichte gedragingen. De verkeerd toegepaste of afwezige leiderschapsstijlen binnen het huidige leiderschap zijn de strategische, inspirerende, delegerende, participatieve, directieve en ondersteunende leiderschapsstijl.

6.1.2.2 De huidige cultuur

Uit de analyse is gebleken dat de meeste omschrijvingen van de huidige cultuur gerekend konden worden tot het *hiërarchische* cultuurtype. Dit bleek vooral uit de volgende antwoorden:

- *Angstcultuur*: Er is momenteel sprake van een cultuur waarin mensen geen veilige omgeving ervaren, waardoor ze hun nek niet durven uit te steken, geen fouten durven te maken en geen risico durven te nemen omdat ze bang zijn hierop afgerekend te worden;
- *Hiërarchisch*: Status zou een grote rol spelen binnen het Havenbedrijf, waardoor leidinggevenden en medewerkers een bepaalde afstand ervaren ten aanzien van hun bovengesikten;
- *Bureaucratisch*: De hoeveelheid (onnodige) regels en procedures alsmede het micromanagen van leidinggevenden werken vertraging in de hand;
- *Conservatief*: Er lijkt in de huidige cultuur meer behoefte aan stabiliteit dan aan verandering. De veranderbereidheid is dan ook laag.

Ook doen zich kenmerken van de familie- en marktcultuur voor in de huidige cultuur van het Havenbedrijf. De *familiecultuur* zou zich vooral uiten in een bepaalde trots voor de haven en een sterke interne gerichtheid. Met deze interne gerichtheid werd vooral een (overdreven) aandacht voor het personeel bedoeld ("navelstaren"), die ten koste zou gaan van de externe focus. De *marktcultuur* uit zich vooral in verkokering: afdelingen en divisies werken niet *met* maar *langs* elkaar heen, waardoor onderlinge communicatie, kennisdeling en transparantie uitblijft. Er lijkt sprake te zijn van een "kennis-is-macht-idee", waardoor medewerkers binnen HbR elkaar meer zien als concurrent dan als collega.

Tot slot konden vrijwel geen antwoorden worden gerekend tot de *adhocriecultuur*. Dit cultuurtype is in de huidige situatie van het Havenbedrijf grotendeels afwezig en kenmerkt zich door een open omgeving waarin mensen fouten durven te maken en risico durven te nemen en waarin een grote nadruk ligt op externe gerichtheid, verandering en innovatie.

6.1.2.3 De huidige managementdrives

De analyse heeft laten zien dat de **directie** een zeer homogene groep is die sterk energie *krijgt* van de oranje drijfveer. Dit heeft als gevolg dat de drive voor deze groep vooral zit op het verkrijgen van resultaten en vooruitgang. De directie *verliest* energie op de groene drijfveer. Dit betekent dat zaken als het verbinden van mensen, het zoeken naar draagvlak en het creëren van harmonie weinig tot geen aandacht krijgt. Hierdoor is de valkuil aanwezig dat ieder voor zijn eigen succes gaat en zijn eigen relevantie zoekt in plaats van in het belang van de organisatie en/of het team handelt. Deze valkuil lijkt te worden bevestigd in het huidige leiderschap en de huidige cultuur van HbR, waarin leidinggevenden handelen vanuit eigenbelang en er sprake is van verkokering. Tot slot verliest de directie energie op de blauwe drijfveer: het structureren, organiseren en in details uitwerken van zaken.

Het **management** krijgt, net als de directie, energie van de oranje drijfveer. Daarnaast krijgt deze groep energie van de blauwe drijfveer en de gele drijfveer, wat betekent dat genomen stappen geëvalueerd worden en er waar nodig bijgestuurd wordt. Opvallend is dat de energie om structuur aan te brengen of zaken af te spreken in deze groep *vervalt* wanneer ze bijeenkomen. Met andere woorden: de groep *verliest* energie op de blauwe drijfveer. Dit heeft als mogelijk gevolg dat afspraken niet worden nagekomen of dat iedere manager daar zijn eigen invulling aan geeft.

6.1.3 Hoe ziet de gewenste situatie er voor het Havenbedrijf uit?

6.1.3.1 Het gewenste leiderschap

In de gewenste situatie van het Havenbedrijf blijkt vooral behoefte aan mens- en organisatiegerichte gedragingen. Dit kwam tot uiting in de behoefte aan de ondersteunende, participatieve, strategische, inspirerende en meewerkende/collaboratieve leiderschapsstijl, waarbij in de eerste twee stijlen mensgerichte gedragingen centraal staan, binnen de inspirerende stijl een combinatie van mens- en organisatiegericht gedrag wordt toegepast, en binnen de laatste twee stijlen de nadruk op organisatiegericht gedrag ligt.

Op taakgerichte gedragingen werd lager gescoord in de omschrijvingen van het gewenste leiderschap. Dit uitte zich vooral in de behoefte aan resultaatgericht leiderschap. Volgens de derde managementlaag is er in de toekomst ook behoefte aan de delegerende leiderschapsstijl, die momenteel (vooral door het topmanagement) nog onvoldoende zou worden toegepast.

6.1.3.2 De gewenste cultuur

De gewenste cultuur voor het Havenbedrijf wordt vooral gekenmerkt door het *adhocratische* cultuurtype. Dit bleek voornamelijk uit de volgende antwoorden:

- *Veiligheid*: Er is in de toekomst behoefte aan een veilige omgeving waarin medewerkers hun kwetsbaarheid durven en willen tonen, eerlijk durven te zijn, mensen niet bang zijn om fouten te maken en er ruimte is voor creativiteit;
- *Lange termijn gerichtheid*: De bedrijfsvoering dient te worden afgestemd met en bij te dragen aan het behalen van doelstellingen op de lange termijn. Dit vraagt om een meer strategische aanpak en lange termijn visie;
- *Veranderbereidheid*: Zowel *meer aandacht voor* als een *andere houding tegenover* verandering.

Dat er in de toekomst ook nog behoefte is aan kenmerken van de *familiecultuur* bleek vooral uit de behoefte aan samenwerking. Ook de *marktcultuur* is in de toekomst gewenst, wat naar voren kwam in de behoefte aan externe positionering, klantgerichtheid en een hoger werktempo.

Het *hiërarchische* cultuurtype is in de toekomst vrijwel afwezig. Opvallend aan deze bevinding was dat dit juist het cultuurtype is dat in de huidige cultuur het sterkst aanwezig is.

6.1.3.3 De gewenste managementdrives

In de toekomst is vooral behoefte aan (onderdelen van) de gele-, paarse-, oranje-, rode- en groene drijfveer. De manier waarop dit zich uitte staat afgebeeld in tabel 9.

<i>Behoefte aan (aspecten van):</i>	<i>Blijkt uit behoefte aan:</i>
Gele drijfveer	Toekomstvisie, organisatieontwikkeling en innovatie
Paarse drijfveer	Veiligheid en vertrouwen
Oranje drijfveer	Externe- en marktgerichtheid
Rode drijfveer	Snelheid en besluitvaardigheid
Groene drijfveer	Samenwerking en harmonie

Tabel 9: De gewenste managementdrives.

Er blijkt minder behoefte aan de blauwe drijfveer, aangezien hiërarchie hier een belangrijk onderdeel van vormt. Uit de analyse is namelijk gebleken dat het Havenbedrijf juist af wil van haar hiërarchische karakter.

6.1.4 Wat is de gap tussen *ist* en *soll*?

De belangrijkste bevinding met betrekking tot de gap tussen *ist* en *soll* is dat deze wordt gekenmerkt door tegenstrijdigheid: op veel gebieden is de gewenste situatie tegengesteld aan de huidige situatie. Dit heeft

als gevolg dat de gap tussen huidig en gewenst op veel gebieden bijzonder groot is. In de volgende deelparagrafen wordt hiervan een samenvatting gegeven per afzonderlijk concept.

6.1.4.1 De gap tussen het huidige – en gewenste leiderschap

Zoals de analyse al heeft aangetoond heeft de organisatiefoto op het gebied van leiderschap twee gaps aan het licht gebracht:

De gap tussen de eigen perceptie en de perceptie van anderen

De allereerste gap heeft betrekking op het verschil tussen de manier waarop respondenten hun *eigen* manier van leidinggeven typeren en de manier waarop ze het *organisatiebrede* leiderschap dat zij *om zich heen* zien typeren.

Deze gap bleek uit het feit dat het type gedraging dat de respondenten zelf het meest meenden te hanteren in hun eigen manier van leidinggeven (*mensgericht*), organisatiebreed het meest kritisch werd beoordeeld. Daarnaast meenden veel respondenten *taakgerichte* gedragingen in hun eigen leiderschap toe te passen, terwijl dit type gedraging organisatiebreed ook vrij kritisch werd beoordeeld.

Wat *organisatiegerichte* gedragingen betreft was *geen* gap zichtbaar: deze zijn vrijwel niet genoemd in de beschrijving van het *eigen* leiderschap, wat overeenkomt met de bevinding dat deze volgens de respondenten in het organisatiebrede leiderschap nog te weinig worden toegepast.

De gap tussen het huidige- en gewenste organisatiebrede leiderschap van HbR

De tweede gap heeft betrekking op het verschil tussen het huidige - en gewenste *organisatiebrede* leiderschap van HbR. Ook hierin waren tegenstrijdigheden te herkennen. Voorbeelden hiervan staan afgebeeld in figuur 26. Deze figuur toont aan dat het gewenste leiderschap op bepaalde onderdelen het tegenovergestelde is van het leiderschap dat momenteel wordt toegepast binnen HbR.

De gap tussen *mens-* en *organisatiegerichte* gedragingen in de huidige – en gewenste situatie blijkt het grootst. Uit de manier waarop de respondenten het gewenste leiderschap typeerden bleek de behoefte aan deze gedragingen namelijk het grootst (zie figuren 21a en 21b). De omschrijving van het huidige leiderschap organisatiebreed toonde juist aan dat dit gedragingen zijn die bijzonder kritisch worden beoordeeld (zie figuren 14c en 14d). Deze gap komt tevens naar voren in de huidige – en gewenste leiderschapsstijlen. Zo is er in de toekomst vooral behoefte aan (competenties uit) de participatieve, ondersteunende, inspirerende, strategische en meewerkende/collaboratieve stijl (waarin mens- en/of organisatiegericht gedrag wordt toegepast), terwijl deze in het huidige leiderschap nog niet of verkeerd worden toegepast.

De gap tussen *taakgerichte* gedragingen in de huidige en gewenste situatie is het kleinst. Dit type gedraging behoeft het minste aandacht. De behoefte aan dit type gedraging uitte zich vooral in een behoefte aan focus en delegatie, en dus een behoefte aan (competenties uit) de resultaatgerichte en delegerende leiderschapsstijl. De delegerende leiderschapsstijl zou in het huidige leiderschap amper worden toegepast, wat tevens een gap tussen is en soll benadrukt.

6.1.4.2 De gap tussen de huidige – en gewenste cultuur

In figuur 28 staat de gap tussen de huidige- en gewenste cultuur per cultuurtype afzonderlijk afgebeeld. De analyse heeft laten zien dat het verschil met betrekking tot de hiërarchische cultuur en de adhocratie in de huidige en gewenste situatie het grootst is. Zo zou in de huidige organisatiecultuur het hiërarchische cultuurtype het meest aanwezig zijn (die vooral tot uiting komt in een angstcultuur, hiërarchie, bureaucratie en conservatisme), terwijl deze in de gewenste situatie vrijwel afwezig is. Een tegenstelde ontwikkeling is zichtbaar wat betreft de adhocratie: hier zou amper sprake van zijn in de huidige organisatiecultuur, maar zou juist het overheersende cultuurtype zijn in de gewenste situatie (wat vooral tot uiting zou komen in veiligheid, lange termijn gerichtheid en veranderbereidheid). Kortom: onder de respondenten is een cultuuromslag gewenst waarbij de huidige 'starre' cultuur (intern gericht en een grote nadruk op regels en procedures, stabiliteit en het vermijden van fouten) plaats maakt voor een nieuwe, meer flexibele cultuur (extern gericht en een grote nadruk op verandering, innovatie en creativiteit).

Wat de familie- en marktcultuur betreft is slechts een kleine toename – en dus een geringe gap - zichtbaar. Hierbij is de marktcultuur volgens de respondenten in de gewenste situatie iets sterker aanwezig dan de familiecultuur.

6.1.4.3 De gap tussen de huidige – en gewenste managementdrives

Wat de gap op het gebied van drijfveren heeft aangetoond is dat er in de toekomst behoefte is aan (aspecten van) drijfveren die in de huidige situatie nog weinig aanwezig zijn en/of verworpen worden. Zo krijgen de leidinggevendenden binnen HbR in de huidige situatie vooral energie uit de *oranje* drijfveer (directie en management) en uit de *blauwe* - en *gele* drijfveer (management). De leidinggevendenden verliezen energie op de *groene*- (directie) en *blauwe* drijfveer (directie en management).

In de toekomst bleek vooral behoefte aan de *gele*-, *paarse*-, *oranje*-, *rode*- en *groene* drijfveer.

Vooraf het feit dat de paarse, rode en groene drijfveren in de huidige situatie in zeer geringe mate aanwezig zijn en het feit dat de groene drijfveer wordt verworpen door de directie, toont aan dat er een gap bestaat tussen de drijfveren die momenteel aanwezig zijn onder de leidinggevendenden binnen HbR en die in de toekomst gewenst zijn.

Kortom, de analyse heeft *enerzijds* aangetoond dat verandering gewenst is; de gap tussen *ist* en *soll* is op veel gebieden immers bijzonder groot. *Anderzijds* is het voor sommigen nog niet geheel duidelijk *waarom* ingrijpende transitie nodig is en heerst er daarnaast angst en onzekerheid, o.a. omdat er als gevolg van de bundeling van afdelingen (een belangrijk onderdeel van de Transitie) functies komen te vervallen.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

Aan de hand van bovenstaande samenvattende conclusies en beantwoording van de deelvragen wordt in deze paragraaf de hoofdvraag beantwoord. Ook deze zal per afzonderlijk concept – leiderschap, cultuur en managementdrives – worden beantwoord.

6.2.1 De benodigde en gewenste verandering op het gebied van leiderschap

De gap tussen de eigen perceptie en de perceptie van anderen heeft een gebrek aan zelfkennis en/of zelfkritiek van leidinggevendenden binnen HbR aangetoond. Zo typeerden de respondenten hun eigen leiderschap grotendeels als zeer positief, maar beoordeelden ze het leiderschap dat ze om zich heen zagen zeer negatief. Het type gedraging dat ze zelf meenden te hanteren in hun leiderschap werd organisatiebreed dan ook het meest kritisch beoordeeld. Kortom: de respondenten waren zeer kritisch over leiderschap van anderen maar niet over dat van zichzelf.

Om een verandering in het gedrag van de leidinggevendenden teweeg te kunnen brengen is het echter van belang dat personen zich bewust zijn van hun zwakke – of ontwikkelpunten. Wanneer ze deze niet inzien zal hun veranderbereidheid laag kunnen zijn; ze denken dan immers dat ze alles al goed doen en zien de noodzaak van verandering niet in. Om die reden is er behoefte aan een hoger reflecterend vermogen van leidinggevendenden binnen HbR.

Alhoewel er in dit onderzoek geen aandacht is besteed aan persoonlijke karakteristieken van leidinggevendenden - leiderschap werd immers gezien als set van activiteiten, zie paragraaf 4.3.2.1 over de in dit onderzoek gehanteerde visie op leiderschap - heeft deze conclusie wél betrekking op de leidinggevende als persoon. De analyse heeft hiermee aangetoond dat het *persoonlijk* leiderschap (en specifiek het hebben van zelfkennis en zelfreflecterend vermogen) aandacht behoeft binnen HbR.

Uit de analyse van het huidige – en gewenste leiderschap *HbR-breed* is gebleken dat verandering op het gebied van mens- en organisatiegerichte gedragingen het meest gewenst is. Verandering op het gebied van taakgerichte gedragingen leek minder prioriteit te hebben. Hieronder zullen de gewenste en benodigde veranderingen per leiderschapsfocus afzonderlijk worden toegelicht.

Mensgerichte gedragingen

Onder de respondenten blijkt de behoefte aan (verbetering van) de mensgerichte gedragingen het grootst. Alhoewel de respondenten in hun *eigen* leiderschap veelal mensgerichte gedragingen menen toe te passen, wordt dit type gedraging *organisatiebreed* het meest kritisch beoordeeld. Dat kan betekenen dat dit type gedraging momenteel op een verkeerde manier wordt toegepast door een groot deel van de leidinggevendenden binnen HbR.

De gewenste en benodigde veranderingen met betrekking tot mensgerichte gedragingen zijn:

- *Verandering op het gebied organisatiebrede samenwerking:* Leidinggevendenden houden zich momenteel niet of op een verkeerde manier bezig met het stimuleren en helpen opbouwen van samenwerkingsverbanden (code 1.2f). Daarom is er behoefte aan *verbindende* leidinggevendenden die deze stimulatie wél toepassen alsmede sterke teams kunnen samenstellen (code 1.2e). Dit vraagt om trainingen/cursussen over de manier waarop diversiteit in teams kan bijdragen aan de kwaliteit van het team en de manier waarop je deze samenwerking als leidinggevende kunt stimuleren en ondersteunen. Concreet betekent dit dat leidinggevendenden in hun dagelijkse werkzaamheden activiteiten moeten gaan ondernemen die communicatie en transparantie bevorderen, zoals bijeenkomsten organiseren waarin verschillende (sub)afdelingen kennis uitwisselen, het delen van werkplannen, etc.
- *Verbeteren van communicatieve vaardigheden:* Communicatieve vaardigheden zijn momenteel gebrekkig aanwezig, doordat leidinggevendenden vaak in hun positie zijn beland doordat ze *vakinhoudelijk* sterk zijn, in plaats van dat ze over de gewenste management- en communicatieve vaardigheden beschikken. Het gevolg is dat er o.a. nog te weinig aandacht is voor (behoeften van) medewerkers en managers te soft zijn. De communicatieve vaardigheden en gesprekstechnieken van leidinggevendenden zullen daarom moeten worden verbeterd zodat ze in de toekomst op een goede manier kunnen investeren in een goede, open, eerlijke relatie met hun medewerkers (code 1.2i). Een andere reden voor het verbeteren van de communicatieve vaardigheden is de behoefte aan een door leidinggevendenden gecreëerde veilige omgeving, waarin ruimte is voor het maken van fouten, het nemen van risico's en creativiteit (code 1.2i). In zo'n omgeving durven leidinggevendenden en medewerkers zich kwetsbaar op te stellen en open te zijn. Concreet betekent dit vooral dat leidinggevendenden meer zullen moeten investeren in het luisteren naar medewerkers, zodat achterhaald kan worden waar zij behoefte aan hebben. Ook het hebben van een open houding is belangrijk; medewerkers moeten het idee hebben dat ze bij hun leidinggevende terecht kunnen en dat ze fouten mogen maken. Hierbij is het met name van belang dat leidinggevendenden zelfreflecterend zijn tegenover hun medewerkers, wat de eerdere conclusie uit deze paragraaf (de behoefte aan zelfkennis en zelfkritiek) bevestigt.

De behoefte aan leiderschap waarin leidinggevendenden communicatief sterker zijn en een veilige omgeving creëren duidt op de behoefte aan het uitoefenen van (competenties behorend tot) de *participatieve*- en de *ondersteunende* leiderschapsstijl. De behoefte aan leiderschap dat samenwerking, communicatie en transparantie stimuleert en ondersteunt duidt op de behoefte aan (competenties uit) de *inspirende* leiderschapsstijl.

Organisatiegerichte gedragingen

Na de mensgerichte gedragingen bleek de behoefte aan (verbetering van) organisatiegerichte gedragingen het grootst. Dit type gedraging is door de respondenten echter amper genoemd in hun omschrijving van het *eigen* leiderschap. Dit zou kunnen betekenen dat dit type gedraging in zijn geheel aangeleerd zal moeten worden (en niet dat slechts de *manier van toepassen* ervan moet veranderen, zoals bij de mensgerichte gedragingen het geval was).

De gewenste en benodigde veranderingen met betrekking tot de organisatiegerichte gedragingen zijn:

- *Aanleren van strategische competenties:* Leidinggevendenden binnen HbR geven nog te weinig leiding vanuit visie. Dit zou vooral een gebrek zijn van het topmanagement, omdat visie en strategie meer een taak is van deze managementlaag. Het achterhalen en analyseren van externe ontwikkelingen, de vertaling hiervan naar visie en strategie en het uitrollen hiervan naar onderliggende lagen zal daarom door veel respondenten binnen het topmanagement nog aangeleerd moeten worden. Dit zal uiteindelijk onderdeel moeten worden van hun alledaagse werkzaamheden. Strategietrainingen zijn daarom gewenst. Voor leidinggevendenden uit de derde managementlaag is dit echter ook belangrijk; zij moeten de visie immers kunnen vertalen naar hun *eigen* afdeling.
- *Intern en extern netwerken:* Leidinggevendenden binnen HbR zullen zich meer moeten gaan bezighouden met netwerken, zowel intern als extern. Met netwerken wordt in dit geval bedoeld het investeren in nuttige en vrijwillige contacten en relaties *buiten* de directe gezagsorde (zie code

1.3c). *Intern* is dit gewenst zodat er op basis van deze sterkere relaties een *gemeenschappelijk* belang kan ontstaan. Momenteel zouden leidinggevendenden namelijk slechts bezig zijn 'de eigen winkel te beschermen'. Het intern netwerken zal kunnen verbeteren aan de hand van de onder de mensgeoriënteerde gedragingen benoemde verbetering van samenwerking. *Extern* netwerken is gewenst zodat op een goede manier kan worden ingespeeld op wensen van bijvoorbeeld aandeelhouders en burgers. Daarnaast is het gewenst dat er relaties worden opgebouwd met personen binnen andere organisaties, zodat je als organisatie op de hoogte bent van elkaars werkzaamheden en van elkaar kunt leren. Om dit te stimuleren zouden leidinggevendenden binnen HbR bijvoorbeeld tijdelijk gedetacheerd kunnen worden in andere organisaties.

De behoefte aan dit extern gerichte leiderschap duidt allereerst op de behoefte aan (competenties behorend tot) de *strategische* leiderschapsstijl, waarbij de leidinggevende continu data gerelateerd aan externe trends, -kansen en -bedreigingen verzamelt en evalueert en op basis hiervan visie en strategie opstelt. Het belang van het investeren in relaties en samenwerkingsverbanden buiten de directe gezagsorde, zowel binnen als buiten de organisatie, duidt op de behoefte aan (competenties uit) de *inspirerende* en de *meewerkende/collaboratieve* stijl.

Taakgerichte gedragingen

De taakgerichte gedragingen scoorden in het huidige leiderschap het laagst. Met andere woorden: volgens de respondenten heeft dit type gedraging in de organisatieverandering het minste aandacht.

De gewenste en benodigde veranderingen met betrekking tot de taakgerichte gedragingen zijn:

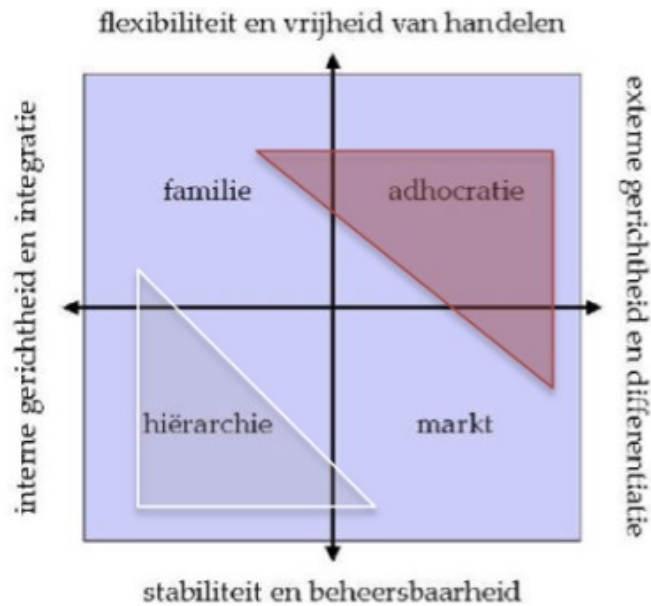
- *Heldere doelstellingen*: Er is momenteel een gebrek aan focus. Ook zouden sommige KPI's elkaar onderling tegenspreken. Om dit te doorbreken zullen leidinggevendenden meer aandacht moeten besteden aan het helder formuleren van doelstellingen (code 1.1c). Concreet betekent dit dat leidinggevendenden hun werkplannen moeten concretiseren (wat zijn de doelstellingen, op welke termijn moeten deze zijn behaald, welke heeft/hebben prioriteit, etc.).
- *Delegeren*: Momenteel zouden leidinggevendenden directief zijn, veel sturen op inhoud en weinig delegeren. Er is daarom behoefte aan leidinggevendenden die meer uit handen geven en hun ondergeschikten meer ruimte, vrijheid en verantwoordelijkheden bieden in het uitvoeren van hun taken (code 1.1e). Een 'helikopterview' van leidinggevendenden lijkt hierbij gewenst: het op afstand overzien van de vorderingen van medewerkers, zonder dat de leider zich (inhoudelijk) bemoeit met de uitvoering van de werkzaamheden (tenzij de medewerker hierom vraagt).

De behoefte aan heldere doelstellingen duidt op de behoefte aan (competenties van) de *resultaatgerichte* leiderschapsstijl. Een nadeel van deze leiderschapsstijl is echter dat de nadruk ligt op *individuele* prestaties (Van Wart, 2012). Dit terwijl er juist behoefte is aan organisatiebrede samenwerking en er voortaan meer gehandeld moet worden vanuit een gemeenschappelijk belang. Om die reden is er behoefte aan het toepassen van de resultaatgerichte stijl *in combinatie met* competenties uit de *inspirerende* stijl, waarin de focus ligt op *teamprestaties* (Ibid.).

Hiernaast is er behoefte aan de *delegerende* leiderschapsstijl. Deze is om twee redenen gewenst. Allereerst zodat ondergeschikten meer ruimte, vrijheid en verantwoordelijkheden krijgen toegewezen in het uitoefenen van hun taken. Ten tweede aangezien er door middel van delegatie tijd vrij kan worden gemaakt voor andere activiteiten, zoals strategische kwesties (Ibid.). Delegatie kan dus een manier vormen om de benodigde en gewenste veranderingen op het gebied van organisatiegerichte gedragingen, waarin strategische kwesties centraal staan, te kunnen realiseren.

6.2.2 De benodigde en gewenste verandering op het gebied van cultuur en managementdrives

De analyse heeft aangetoond dat de benodigde en gewenste cultuurverandering een verschuiving laat zien van de linker- naar de rechterkant van het model van Cameron en Quinn (2006). Dit bevestigt de observatie van deze auteurs dat er, veroorzaakt door de turbulente ontwikkelingen van dit tijdperk, een verschuiving zichtbaar is waarbij organisaties bewegen van de linkerkant van het model, die wordt gekenmerkt door interne gerichtheid, naar de rechterkant van het model, waarin externe gerichtheid en differentiatie belangrijk zijn (Ibid.). Figuur 29 geeft deze verschuiving visueel weer.



Figuur 29: De huidige en gewenste cultuur van HbR, waarbij de witte driehoek de huidige situatie en de rode driehoek de gewenste situatie symboliseert.

Zoals in paragraaf 5.3.4 al werd toegelicht kan de verklaring alsmede de oplossing voor het dichten van de gap voornamelijk worden gevonden in organisatiecultuur. Cultuur vormt daarom het centrale concept binnen de benodigde en gewenste organisatieverandering. In dit onderzoek staan drie manieren centraal op basis waarvan deze cultuurverandering/-verschuiving plaats zou kunnen vinden: veranderingen in leiderschap, veranderingen in de organisatiestructuur en veranderingen in de samenstelling van managementdrives.

Veranderingen in leiderschap

Leiderschap en cultuur vormen twee zijden van dezelfde medaille (Schein, 1985). De manier waarop leidinggevendenden werken en richting geven aan hun medewerkers bepaalt namelijk voor een groot deel de manier waarop deze medewerkers hun werk uiteindelijk uitvoeren (Ibid.). Hiermee bepalen leidinggevendenden onder andere wat gewenst en ongewenst gedrag is binnen de organisatie, wat na verloop van tijd onderdeel wordt van de organisatiecultuur (Schein, 1985; Sanders en Neuijen, 2005).

Hieronder staan verschillende cultuurveranderingen toegelicht die (deels) kunnen worden bereikt aan de hand van de benodigde en gewenste veranderingen op het gebied van leiderschap:

- *Doorbreken van verkokering*: Wanneer de veranderingen in leiderschap op het gebied van samenwerking slagen (meer leiders die verbinden, doelstellingen op teamniveau opstellen en handelen vanuit gemeenschappelijk belang) zal de verkokering kunnen worden doorbroken. Wanneer leidinggevendenden doelstellingen op teamniveau opstellen, intern netwerken en een gemeenschappelijk belang creëren zullen medewerkers immers wel *moeten* samenwerken om doelstellingen te kunnen behalen;
- *Doorbreken van de angstcultuur*: Wanneer de communicatieve vaardigheden van leidinggevendenden worden verbeterd (door goed te luisteren en een veilige omgeving en openheid te creëren) zal de angstcultuur plaats kunnen maken voor veiligheid. Wanneer leidinggevendenden open zijn en zich kwetsbaar durven op te stellen zullen ze immers een omgeving creëren waarin medewerkers dit ook durven.
- *Externe- en klantgerichtheid*: Een belangrijke verandering op het gebied van leiderschap is een toename van het aantal organisatiegerichte gedragingen. In dit type gedraging ligt de nadruk op strategische kwesties en wordt een externe focus gehanteerd. Dit zal kunnen bijdragen aan een cultuur die extern-, klant- en lange termijn gericht is.

Kortom: er zijn verschillende manieren waarop de benodigde en gewenste veranderingen in het gedrag van leidinggevendenden een verandering onder het gedrag van medewerkers kan bewerkstelligen, met op termijn mogelijk een cultuuromslag als gevolg.

Veranderingen in organisatiestructuur

Cultuur weerspiegelt zich ook in de door de jaren heen ontstane procedures en regels binnen de organisatie (Cameron en Quinn, 2006). Organisatiestructuur is volgens De Witte et al. (2013) dan ook een belangrijke 'knop' waaraan gedraaid kan worden ten einde veranderingen te realiseren. Op basis van de analyse kan worden geconcludeerd dat enkele aanpassingen in organisatiestructuur nodig zijn om de benodigde en gewenste verandering te kunnen doen slagen:

- *Een nieuw prestatiebeoordelingssysteem*: Medewerkers binnen HbR worden momenteel beoordeeld en beloond op individuele prestaties. Dit werd dan ook genoemd als een van de oorzaken voor het gebrek aan samenwerking, communicatie en transparantie. Om dit te kunnen doorbreken is het gewenst dat personen binnen HbR voortaan beoordeeld en beloond worden op teamprestaties, zodat ze (financieel) geprikkeld worden om samen te werken.
- *Afschaffen van onnodige en vertragende regels en procedures*: Uit de interviews is gebleken dat men af wil van de bureaucratie en het werktempo omhoog moet. Om dit te bereiken zullen onnodige en vertragende regels binnen de organisatie opgespoord en afgeschaft moeten worden.

Tot slot zal ook een belangrijk onderdeel van de Transitie, namelijk het bundelen van verschillende afdelingen, veranderingen in organisatiestructuur teweeg brengen (Havenbedrijf, 2014b). Het doel van deze integratie is om de efficiency en synergie te verhogen binnen het Havenbedrijf. Dit onderdeel van de Transitie zal dus ook de interne samenwerking, communicatie en transparantie, een centraal onderdeel van de benodigde en gewenste organisatieverandering, kunnen bevorderen.

Veranderingen in de toepassing en/of samenstelling van managementdrives

Wanneer de balans tussen drijfveren scheef is kan dit leiden tot een ongewenste cultuur waarin bepaalde drijfveren domineren (Management Drives, 2012). De verklaring, maar ook de mogelijke oplossingen hiervoor kunnen worden gevonden in de aanwezige drijfveren (Ibid.). Niet voor niets zijn de managementdrives daarom aan dit onderzoek toegevoegd als aanvulling op het concept cultuur.

Een drijfveer waarvan de *toepassing* moet veranderen is de *oranje* drijfveer. Deze drijfveer is momenteel het sterkst aanwezig onder de leidinggevendenden binnen HbR, wat betekent dat de drive vooral zit op het behalen van resultaten. Het gevaar van deze drijfveer is echter dat de nadruk ligt op iemands *eigen* succes. Dit lijkt het geval te zijn binnen HbR, waar weinig wordt samengewerkt en veelal wordt gehandeld vanuit eigenbelang. In teams waar veel oranje aanwezig is, is het vaststellen van gemeenschappelijke doelstellingen daarom essentieel (Keijser en Van der Vat, 2009). Op dat gebied zal de toepassing van deze drijfveer dus moeten veranderen. Ook bleek uit de organisatiefoto van de gewenste situatie dat de aandacht voor externe- en marktgerichtheid moeten verbeteren, wat tevens een onderdeel is van deze drijfveer. Naast veranderingen in leiderschap en organisatiestructuur vormen ook de drijfveren dus een goed instrument om de verkokering te doorbreken en de externe gerichtheid te verbeteren (en dus: een manier om cultuurverandering teweeg te brengen).

De drijfveren waarvan de *samenstelling* in de organisatie moet veranderen zijn de *gele* drijfveer (toekomstvisie, organisatieontwikkeling en innovatie); de *paarse* drijfveer (veiligheid en vertrouwen); de *rode* drijfveer (snelheid en besluitvaardigheid); en de *groene* drijfveer (samenwerking en harmonie). Concreet betekent dit dat er behoefte is aan leidinggevendenden die deze gedragingen behorende tot die drijfveren (zie bijlage 3) toepassen, zodat de benodigde en gewenste verandering kan worden gerealiseerd. Uit de analyse is echter gebleken dat deze drijfveren maar in een kleine mate aanwezig zijn onder de leidinggevendenden binnen HbR. Dit geldt vooral voor het topmanagement: dit is een zeer homogene groep waarin sterk energie wordt gehaald uit slechts een enkele drijfveer: oranje.

De benodigde en gewenste verandering op het gebied van drijfveren is daarom op basis van het huidige personeelsbestand niet mogelijk. Een groot deel van het gewenste gedrag wordt, als gevolg van de samenstelling van de drijfveren, immers niet van nature toegepast of wordt zelfs verworpen. Vooral onder

het topmanagement is te weinig diversiteit. Deze laag *verwerpt* zelfs de groene drijfveer, terwijl deze juist nodig is om samenwerking en harmonie te bevorderen; een zeer essentieel onderdeel van de verandering. Kortom: de gap tussen de huidige- en de gewenste drijfveren is groot en met het huidige personeelsbestand niet op te lossen. Dit kan het slagen van de organisatieverandering in gevaar brengen. Om meer diversiteit onder leidinggevenden (en vooral het topmanagement) teweeg te kunnen brengen, en hiermee de benodigde en gewenste organisatieverandering te kunnen realiseren, zal de samenstelling van het management moeten veranderen en zullen er hiervoor (intern of extern) leiders moeten worden geworven die wel voldoen aan bovenstaand profiel.

6.3 Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande conclusies zijn enkele aanbevelingen opgesteld over *hoe* het veranderproces van HbR het beste kan worden vormgegeven (de beantwoording van deelvraag 4).

Blijf continu – dus ook *tijdens* de verandering – het ‘waarom’ communiceren

Een essentieel onderdeel binnen verandertrajecten is het verzekeren van de noodzaak van de verandering (Fernandez en Rainey, 2006). Dit zal de veranderbereidheid van betrokkenen positief kunnen beïnvloeden (Ibid.). Hierbij moet de noodzaak (en de bijbehorende visie) niet alleen gecommuniceerd worden, medewerkers moeten ook worden *overtuigd* van de urgentie.

Uit de analyse bleek echter dat het nog niet voor iedereen duidelijk is waarom de Transitie wordt ingezet. Dit wordt aannemelijk veroorzaakt door het feit dat er geen *burning platform* is; werknemers voelen nog geen noodzaak die acute verandering nodig maakt.

Een dergelijke noodzaak kan echter wel worden *gecreëerd* door bijvoorbeeld met scenario's te werken: wat zijn mogelijke gevolgen als we *niet* veranderen? Werknemers moeten inzien dat de organisatie, wanneer deze niet veranderd, gevaar loopt.

Houdt zoveel mogelijk rekening met de wensen van de werknemers

Een ander essentieel onderdeel van verandertrajecten is het genereren van interne steun en het overkomen van weerstand onder werknemers (Fernandez en Rainey, 2006).

Dit kan worden bereikt door de resultaten van dit onderzoek te gebruiken als belangrijke input voor het veranderproces. Wanneer ideeën en wensen van organisatieleden worden meegewogen zal er immers draagvlak kunnen ontstaan (Ibid.). Ook is het zo dat het onderzoek enerzijds heeft aangetoond dat organisatieverandering gewenst is; de gap tussen *is* en *soll* was immers bijzonder groot. Deze welwillendheid moet worden benut. Het is hierin echter wel van belang dat, naast de leidinggevenden, ook de medewerkers binnen HbR input kunnen leveren.

Anderzijds staan sommige werknemers angstig en kritisch tegenover de Transitie. Dit wordt o.a. veroorzaakt door het feit dat verschillende functies, als gevolg van het samenvoegen van afdelingen, komen te vervallen. Dergelijke consequenties van organisatieverandering veroorzaken vaak weerstand onder werknemers (Ibid.).

Alhoewel het vervallen van functies wellicht onvermijdelijk is, is het wel mogelijk de weerstand die als gevolg hiervan ontstaat te beperken. Dit kan o.a. door middel van het bieden van garanties tegen persoonlijk verlies (Ibid.). Dit kan bijvoorbeeld door werknemers die hun baan dreigen te verliezen te ondersteunen bij het vinden van een nieuwe baan en het bieden van hertrainingsprogramma's.

Blijf als topmanagement de werknemers motiveren tot en steunen in verandering

Naast interne steun is ook steun en commitment van het topmanagement belangrijk (Fernandez en Rainey, 2006). Het topmanagement speelt namelijk een belangrijke rol in het beïnvloeden van positief gedrag van werknemers ten opzichte van de verandering (Ibid.).

Dit kan bijvoorbeeld een gerespecteerd individu zijn die momentum en commitment heeft. De nieuwe CEO van het Havenbedrijf zou deze rol kunnen vervullen, en als 'boegbeeld' van de verandering kunnen dienen. Hij is zich immers direct na zijn aantreden begin 2014 gaan bezig houden met wat hem opvalt binnen de interne organisatie, welke externe ontwikkelingen er op het bedrijf afkomen en waarom verandering nodig is (Castelein, 2014). Hij zou een geschikt persoon kunnen zijn die een 'nieuw begin' symboliseert voor het Havenbedrijf.

Hij zou dit in samenwerking kunnen doen met een *guiding coalition*: een groep individuen die legitimiteit aan de verandering geeft en middelen en emotionele steun levert die nodig zijn om organisatieleden te motiveren en laten veranderen (Fernandez en Rainey, 2006). Bij het samenstellen van zo'n groep is het echter wel van belang dat de juiste personen worden geselecteerd. Het moeten immers wel invloedrijke, gewaardeerde, charismatische personen zijn die de rest van de organisatie kunnen inspireren en motiveren tot verandering.

Breng een heldere en logische prioritering aan in de te ondernemen werkzaamheden

Leiders dienen een strategie op te stellen voor het implementeren van verandering, met heldere doelen en een plan om die doelen te behalen (Fernandez en Rainey, 2006). Dit zal fungeren als stappenplan die duidelijkheid en richting geeft aan de verandering. Bij een helder plan hoort ook een heldere en logische prioritering.

Alhoewel het verbeteren van de *taakgerichte* gedragingen op basis van de interviews het minste prioriteit leken te hebben, wordt het Havenbedrijf toch aangeraden om hier als eerste de focus op te leggen. Het belangrijkste onderdeel van dit type gedraging dat aandacht behoeft is namelijk *delegatie*, wat vooral het topmanagement momenteel nog weinig zou toepassen. Wanneer er door leidinggevendenden meer wordt gedelegeerd komt er immers pas tijd vrij voor andere activiteiten (Van Wart, 2012), zoals het verbeteren of aanleren van de andere twee typen gedragingen.

Hierna dient er te worden gericht op het verbeteren van de *mensgeoriënteerde* gedragingen. Deze hebben vooral betrekking op de betrokkenheid van en relatie met (of tussen) medewerkers. Vooral het stimuleren van samenwerking is hierin van belang.

Pas hierna is er ruimte om aandacht te besteden aan het verbeteren of aanleren van de *organisatiegerichte* gedragingen. In dit type gedraging ligt de nadruk o.a. op externe ontwikkelingen en –relaties. Dit heeft echter pas zin als de interne organisatie op orde is. Als organisatie heb je immers weinig aan een breed extern netwerk wanneer de interne organisatie niet op orde is en goede prestaties om die reden uitblijven (Van Wart, 2012).

Zorg voor een andere samenstelling van de directie

Met name deze groep is momenteel te homogeen. Zo zal het realiseren van een zeer belangrijk deel van de verandering, namelijk het doorbreken van de verkokering en het stimuleren van samenwerking, transparantie en communicatie, complex zijn in een groep waarin de nadruk in de eerste instantie ligt op *eigen succes* (oranje drijfveer) en de leden een afkeer hebben tegen samenwerken, communicatie, het creëren van harmonie en het zoeken naar draagvlak (de groene drijfveer). Meer diversiteit is daarom gewenst, zodat ook de drijfveren waar behoefte aan is in de toekomst vertegenwoordigd zijn.

Bij dit (extern) werven van nieuwe leidinggevendenden dient er voortaan te worden gelet op twee zaken.

Allereerst is er behoefte aan personen die over *managementvaardigheden* beschikken, en in mindere mate (of zelfs bijna geen) inhoudelijke kennis hebben. Momenteel zouden namelijk vooral personen met inhoudelijke vakkennis worden geselecteerd als leidinggevende, wat één van de redenen zou zijn dat mensgerichte gedragingen momenteel verkeerd of niet worden toegepast binnen HbR. Een ander voordeel van deze manier van selectie is dat leidinggevendenden met weinig inhoudelijke kennis zich ook minder zullen bemoeien met inhoudelijke kwesties, waardoor de medewerkers meer ruimte en vrijheid hebben in het uitvoeren van hun taken en er dus een hogere mate van delegatie zal plaatsvinden.

Streef een uitgebreide en op termijn geïnstitutionaliseerde verandering na

Bij verandertrajecten is het van belang een uitgebreide en op termijn geïnstitutionaliseerde verandering na te streven, opdat de verandering *blijvend* is (Fernandez en Rainey, 2006). Om dit te bereiken is het essentieel dat de in de conclusie toegelichte benodigde en gewenste veranderingen (op het gebied van zowel leiderschap, cultuur, organisatiestructuur als managementdrives) niet apart maar in *combinatie met elkaar* worden uitgevoerd. Veranderingen in leiderschap en cultuur zullen de verandering in gang zetten en kunnen doen ontwikkelen. Om te waarborgen dat de verandering blijvende fundamentele gedragsverandering veroorzaakt zijn systeemveranderingen (zoals het aanpassen van het prestatiebeoordelingssysteem) echter ook essentieel (Ibid.).

6.4 Beperkingen van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

6.4.1 Beperkingen van het onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat de onderzoekscyclus niet in de gewenste chronologische volgorde is doorlopen; de interviews zijn immers afgenomen *voordat* de theorie en operationalisatie concreet waren. Alhoewel er vooraf wel bekend was welke concepten er centraal zouden staan in het onderzoek, en de bias van de interviewers door gebrek aan een concrete wetenschappelijke fundering beperkt was, heeft dit uiteraard wel zijn gevolgen gehad voor de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

Een tweede beperking van dit onderzoek is dat enkel de leidinggevenden, en niet de medewerkers, zijn ondervraagd. De omvang van de organisaties en het tijdsbestek waarin dit onderzoek uitgevoerd diende te worden hebben het niet mogelijk gemaakt om ook een representatief deel van de medewerkers in het onderzoek te betrekken. Alhoewel er binnen de Transitie eerst zal worden gericht op (gedragsverandering van) de leidinggevenden, is de visie van medewerkers op het leiderschap en de cultuur binnen HbR uiteraard ook zeer bepalend voor de organisatiefoto.

Een derde beperking is het feit dat er op basis van de in dit onderzoek gehanteerde onderzoeksmethoden geen verklaring is gevonden voor de verschillen tussen de divisies. Dit is grotendeels te verklaren door het feit dat in dit onderzoek een organisatiefoto op geaggregeerd niveau is gemaakt. Hierbij is wel rekening gehouden met eventuele verschillen tussen divisies, maar kon er geen valide verklaring voor worden geboden.

Een vierde beperking is het kwalitatieve karakter van dit onderzoek. Alhoewel kwalitatieve gegevens veel voordelen hebben (o.a. een omvangrijke hoeveelheid data, mogelijkheden tot doorvragen en het zoeken naar verklaringen) en passend zijn binnen casestudy's (Van Thiel, 2010), zit er ook een nadeel aan. Bij de vertaling van de resultaten van de interviews naar theoretische constructen (cultuurtypen, leiderschapsstijlen etc.) is er namelijk sprake van interpretatie van de onderzoeker (Ibid.). Dit heeft mogelijk de validiteit van het onderzoek negatief beïnvloedt.

6.4.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Een eerste suggestie voor vervolgonderzoek is het maken van dezelfde organisatiefoto onder de *medewerkers* binnen het Havenbedrijf. Naast de gegevens van dit onderzoek zullen ook deze gegevens als belangrijke input voor de Transitie kunnen dienen. Daarnaast zijn de zienswijzen en drijfveren van medewerkers zeer bepalend in een diagnose van organisatiecultuur en een beoordeling van het leiderschap (Cameron en Quinn, 2006; Sanders en Neuijen, 2005). Ook is het interessant om te achterhalen of er verschillen zijn in de resultaten van de medewerkers en de leidinggevenden; ervaren zij hetzelfde binnen de organisatie of verschillen de percepties van deze twee groepen?

Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek is een onderzoek naar de verschillen tussen de divisies. Op basis hiervan kan allereerst worden achterhaald en worden verklaard *waarom* er verschillen bestaan tussen de divisies op het gebied van leiderschap en cultuur en kan hiernaast de benodigde en gewenste verandering meer divisie- (of zelfs afdelings) specifiek worden gemaakt.

Een laatste suggestie voor vervolgonderzoek is een onderzoek waarbij meer triangulatie wordt toegepast; een combinatie tussen kwalitatieve en kwantitatieve methoden zal de betrouwbaarheid en validiteit ongetwijfeld verhogen en een meer objectief beeld van de benodigde en gewenste verandering kunnen opleveren.

LITERATUUR

- Adirect Havenbedrijf Rotterdam. Nieuwsbrief Algemene Directie 16 april 2014.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Berg, B. L. & Lune, H. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson Education.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cameron, K. S. & Quinn, R.E. (2006). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Castelein, A. (2014). *Waarom is transitie nodig en wat gaan we doen?* Videofragment gepubliceerd op het thuisweb van het Havenbedrijf Rotterdam.
- Cozijnsen, A. J. (2004). *Anders veranderen; sturen op slaagfactoren bij complexe verandertrajecten*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Cummings, T. C. & Worley, C. G. (2001). *Organization development and change*. Australia: Thomson Learning.
- Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006). 'Managing Successful Organizational Change in the Public Sector.' *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Havenbedrijf Rotterdam. (2010). Ondernemingsplan 2011-2015, 'Wereldklasse doen!'.
- Havenbedrijf Rotterdam. (2013). Agendapost 4 december 2013. *Herzien voorstel Leiderschapsprogramma*.
- Havenbedrijf Rotterdam. (2014a). *Trends en ontwikkelingen*.
- Havenbedrijf Rotterdam. (2014b). *Transitie van het Havenbedrijf*.
- Keijser, C. & Vat, S. Van der. (2009). *Management Drives Field Book; for managers, teams and their coaches*. Amsterdam: Pearson Education.
- Kotter, J. (1995). 'Leading change: why transformation efforts fail.' *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kotter, J. P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Academic Service.
- Kuhlmann, M. & Hoogendoorn, B. (2008). *Implementatiekunst; gids voor realistisch veranderen*. Schiedam: Scriptum.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. & Voet, J. van der. (2014). 'The Management of Change in Public Organizations: a Literature Review.' *Public Administration*, (92)1, 1-20.
- Management Drives. (2010). *Algemene Informatie Management Drives*.
- Management Drives (2012). *Cultuurdiagnose*.

[<https://www.managementdrives.com/programmas/cultuurdiagnose/>] 27-08-14

Management Drives (2014a). *Wat is Management Drives?*

[<https://www.managementdrives.com/over-md/>] 22-04-2014

Management Drives. (2014b). *Aanwezige Management Drives binnen het Havenbedrijf Rotterdam.*

Moussa, K. (2007). *'Meten van organisatiecultuur: kwantitatief en/of kwalitatief?'* Een onderzoek naar kwaliteitscriteria voor metingen van organisatiecultuur in de praktijk. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T. & Fleishman, E. (2000). 'Leadership skills for a changing world: solving complex social problems.' *Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.

Port of Rotterdam (2014a). *Kernfeiten.*

[<http://www.portofrotterdam.com/nl/Havenbedrijf/ons-bedrijf/Pages/kernfeiten.aspx>] 16-06-14

Port of Rotterdam. (2014b). *Organogram.*

[<http://www.portofrotterdam.com/nl/Havenbedrijf/organisatie/organogram/Pages/default.aspx>] 16-06-14

Port of Rotterdam. (2014c). *Organisatiestructuur.*

[<http://www.portofrotterdam.com/nl/Havenbedrijf/organisatie/organogram/Pages/organisatiestructuur.aspx>] 16-06-14

Port of Rotterdam. (2014d). *(Rijks)Havenmeester.*

[<http://www.portofrotterdam.com/nl/Havenbedrijf/organisatie/organogram/Pages/rijkshavenmeester.aspx>] 16-06-14

Port of Rotterdam (2014e). *Missie, visie en strategie.* [<http://www.portofrotterdam.com/nl/Havenbedrijf/ons-bedrijf/Pages/missie-en-strategie.aspx>] 16-06-14

Rijksoverheid (2014). *Rijk, zeehavens en havenbedrijfsleven slaan handen ineen.*

[<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/06/25/rijk-zeehavens-en-havenbedrijfsleven-slaan-handen-ineen.html>] 28-08-14

Sanders, G. & Neuijen, B. (2005). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding.* Assen: Van Gorcum.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1987). *Process Consultation: Lessons for managers and consultants.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Steijn, B. & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector; tweede herziene editie.* Assen: Van Gorcum.

Swanborn, P. G. (1981). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek.* Amsterdam: Boom.

Thaens, M. (2012). *Effectief leiderschap in een innovatieve praktijk.* Den Haag: Sdu.

Thiel, S. Van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek.* Bussum: Coutinho.

Trottier, T., Wart, M. Van. & Wang, X. (2008). 'Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations.' *Public Administration Review* 68(2): 319-333.

Wart, M. Van. (2012). *Leadership in Public Organizations: An Introduction. Second Edition.* London: Sharpe.

De WerkBeweging. (2009). *Bezielend leiderschap: de wind in de zeilen*.

Wren, J. & Dulewicz, V. (2005). 'Leader competencies, activities and successful change in the royal air force.' *Journal of change management*, 5(3), 295-309.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Interviewvragen

1. Hoe zou jij jouw leiderschap c.q. stijl van leidinggeven omschrijven?

- Als jouw medewerkers jouw leiderschap zouden moeten omschrijven, wat zouden ze dan zeggen?
- Wat typeert jou als leidinggevende?
- Hoe zorg je ervoor dat je medewerkers naar je luisteren?
- *wanneer de leidinggevende antwoord met enkel een leiderschapsstijl of competentie*: Wat bedoel je daarmee? Wat versta jij onder *leiderschapsstijl* of *competentie*?

2. Welke indrukken heb je van het huidige leiderschap en de kwaliteit van leidinggeven binnen HbR?

- Wat vind jij van het leiderschap dat je om je heen in de organisatie ziet?
- Wat vind jij van de manier waarop er leiding aan jou wordt gegeven?
- Hoe zou je dat kunnen verklaren?

3. Welke indrukken heb je van de huidige cultuur van HbR?

- Als jij de organisatie in een paar woorden aan vrienden/familie zou moeten omschrijven, wat komt er dan het eerste in je op?
- Welk gedrag zie jij veel terug binnen HbR?
- Wat zijn gemeenschappelijk geaccepteerde waarden binnen HbR?
- Welk gedrag wordt juist afgekeurd/bestraft?
- Hoe zou je dat kunnen verklaren?

4. Wat is jouw (prille) beeld van het benodigde leiderschap en de strategische leiderschapscompetenties binnen HbR, mede met het oog op de strategische ambities?

- Als je kijkt naar de ambities uit het ondernemingsplan, wat zouden de leidinggevendenden binnen HbR dan moeten beheersen om dit waar te maken?
- Idem wat betreft de Havenvisie?
- Aan welk leiderschap en/of welke leiderschapscompetenties is behoefte in de toekomst?

5. Idem betreffende benodigde/gewenste cultuur?

- Op welke manier zou de cultuur moeten veranderen om de strategische ambities te kunnen behalen?
- Aan welk gedrag is behoefte in de toekomst?

6. Zijn we iets vergeten te adresseren in het kader van deze inventarisatie?

- Heb je nog aanvullingen op de eerder gestelde vragen?
- Heb je nog vragen/opmerkingen/gedachten omtrent de aankomende transitie die je wilt delen?

Bijlage 2a: Operationalisatie leiderschapsgedragingen

Type gedraging:	Definitie en focus:	Indicatoren en codes:
1.1 Taakgeoriënteerd	<p><i>Gedragingen van de leidinggevende waarbij de focus ligt op de desbetreffende taak alsmede de wijze waarop deze door werknemers uitgevoerd dient te worden.</i></p> <p>De voornaamste redenen van een leidinggevende voor het uitoefenen van taakgeoriënteerd gedrag zijn werknemers in staat stellen de taak uit te kunnen voeren, hen te ondersteunen en sturen waar nodig alsmede te controleren of de taak correct en in lijn met de planning wordt uitgevoerd.</p>	<p>De leidinggevende:</p> <p>1.1a: Verzamelt en/of evalueert data gerelateerd aan werknemersprestaties, dienstverlening of projectvorderingen (de snelheid en kwaliteit van uitgevoerde taken, projecten etc.);</p> <p>1.1b: Verzamelt en/of evalueert data gerelateerd aan afdelings- en organisatieprestaties;</p> <p>1.1c: Verduidelijkt rollen en doelstellingen voor medewerkers door veel met ze te communiceren over plannen, beleid en specifieke verwachtingen;</p> <p>1.1d: Voorziet medewerkers, collega's en/of mensen buiten de organisatie van werkgerelateerde informatie;</p> <p>1.1e: Delegeert (medewerkers krijgen verantwoordelijkheden en/of autoriteit toegewezen om bepaalde taken uit te voeren);</p> <p>1.1f: Identificeert, analyseert en/of handelt af met werkgerelateerde problemen.</p>
1.2 Mensgeoriënteerd	<p><i>Gedragingen van de leidinggevende waarbij de focus ligt op de betrokkenheid van en de relatie met (of tussen) medewerkers.</i></p> <p>Mensgeoriënteerde gedragingen zijn er op gericht medewerkers zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen. Dit betekent dat er o.a. aandacht wordt besteed aan hun (huidige en toekomstige) effectiviteit en ontwikkeling. Ook wordt samenwerking gestimuleerd en getracht om botsingen hierin te voorkomen dan wel af te handelen.</p>	<p>De leidinggevende:</p> <p>1.2a: Raadpleegt zijn medewerkers bij werkgerelateerde zaken;</p> <p>1.2b: Betrekt zijn medewerkers in besluitvormingsprocessen;</p> <p>1.2c: Tracht continu de effectiviteit en ontwikkeling van medewerkers in hun huidige positie te verbeteren;</p> <p>1.2d: Bereidt zijn medewerkers voor op hun volgende functie of carrièrestap;</p> <p>1.2e: Stelt sterke teams samen en ondersteunt deze waar nodig;</p> <p>1.2f: Stimuleert en helpt bij het opbouwen van samenwerkingsverbanden;</p> <p>1.2g: Voorkomt/verhelpt interpersoonlijke meningsverschillen;</p> <p>1.2h: Motiveert goed gedrag van werknemers d.m.v. (negatieve) prikkels en inspiratie;</p> <p>1.2i: Investeert in een goede relatie met / goede werkomgeving voor de medewerker.</p>
1.3 Organisatiegeoriënteerd	<p><i>Gedragingen van de leidinggevende waarbij een externe focus wordt gehanteerd, waardoor meer aandacht wordt besteed aan organisatiecultuur- en verandering.</i></p> <p><i>Strategische kwesties staan hierin centraal.</i></p> <p>Organisatiegeoriënteerde gedragingen zijn gericht op visie, externe ontwikkelingen, klantrelaties en organisatieverandering.</p>	<p>De leidinggevende:</p> <p>1.3a: Verzamelt en/of evalueert voortdurend data gerelateerd aan externe trends, -kansen en -bedreigingen;</p> <p>1.3b: Draagt visie uit (definieert en uit het doel, de ambities en waarden van de organisatie);</p> <p>1.3c: Ontwikkelt nuttige, vrijwillige, substantiële contacten en relaties <i>buiten</i> zijn directe gezagsorde (onder- en bovengeschikten) binnen en buiten de organisatie;</p> <p>1.3d: Managet grootschalige verandering(en) in de richting, structuur, belangrijkste processen en/of cultuur van de organisatie.</p>

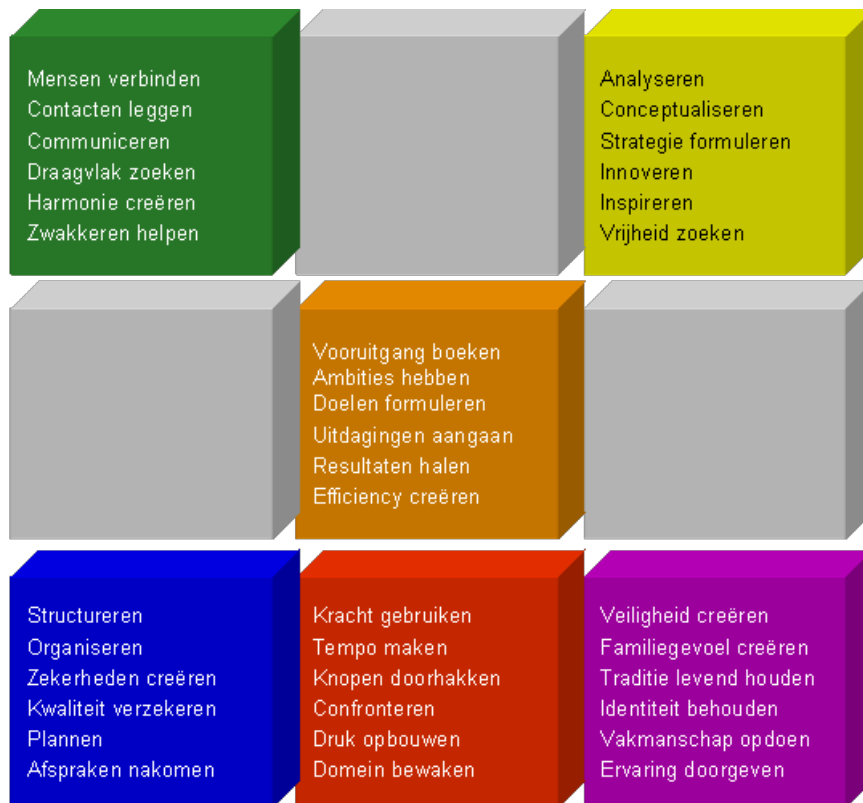
Tabel 2: Operationalisatie van de drie typen gedragingen van een leidinggevende. Geïnspireerd op Van Wart, 2012.

Bijlage 2b: Koppeling van de gedragscompetenties aan de leiderschapsstijlen.

Leiderschapsstijl:	Korte beschrijving:	Bijbehorende gedragscompetenties:
Directief	Ondergeschikten laten weten wat er van hen verwacht wordt; het geven van specifieke sturing; ondergeschikten vragen om regels en procedures op te volgen; schematiseren en coördineren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: 1.1a, 1.1c, 1.1d, 1.1e • <i>Mens</i>: 1.2c, 1.2g
Ondersteunend	De behoeften van ondergeschikten in acht nemen; een vriendelijke werkomgeving creëren voor iedere werknemer	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mens</i>: 1.2a, 1.2c, 1.2e, 1.2f, 1.2g, 1.2h
Participatief	Het raadplegen van ondergeschikten en hun ideeën meewegen; mensen voorzien van advies in plaats van richting; zorgen voor een veilige en creatieve werkomgeving voor teams	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: 1.1e • <i>Mens</i>: 1.2a, 1.2c, 1.2e, 1.2f, 1.2g
Delegerend	Betrokkenheid van ondergeschikten in besluitvorming toestaan; het bieden van veel vrijheid (d.w.z. er is <i>geen</i> sprake van dagelijkse monitoring en korte termijn beoordeling)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: 1.1e • <i>Mens</i>: 1.2c, 1.2h
Resultaatgericht	Het opstellen van uitdagende doelstellingen; continu op zoek naar mogelijkheden voor het verbeteren van de resultaten; het belang van excellente prestaties benadrukken bij ondergeschikten; vertrouwen tonen dat ondergeschikten goed zullen presteren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Taak</i>: 1.1c, 1.1d, 1.1e, 1.1f • <i>Mens</i>: 1.2a, 1.2c, 1.2h, 1.2e, 1.2f
Inspirerend	Het gebruik van intellectuele stimulering (voor nieuwe ideeën of processen); vertrouwen tonen in teams en de organisatie in zijn geheel; het vaststellen van doelstellingen op teamniveau; charisma	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mens</i>: 1.2c, 1.2e, 1.2h • <i>Organisatie</i>: 1.3a, 1.3b, 1.3d
Strategisch	Aandacht gericht op ontwikkelingen uit de omgeving ten einde de organisatie af te kunnen stemmen op de externe omgeving, resources te kunnen winnen of behouden of om een comparatief dan wel competitief voordeel te kunnen behalen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatie</i>: 1.3a t/m 1.3d
Meewerkend/collaboratief	Gericht op representatie, externe <i>partnering</i> en extern netwerken ten einde een positief imago op te bouwen, goodwill te creëren en de professionele of lokale gemeenschap te versterken	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatie</i>: 1.3c

Tabel 3: Leiderschapsstijlen gekoppeld aan de opgestelde codes.

Bijlage 3: Bijbehorende gedragingen voor het vaststellen van de gewenste drijfveren



Figuur 13: (Groeps)gedragingen per drijfveer. Bron: Keijser en Van der Vat, 2009.

Bijlage 4: Tabellen met absolute getallen bij huidige situatie

Type gedraging:	Interviewantwoord:	Aantal keer genoemd door toplaag:	Aantal keer genoemd door 3 ^e laag:	Totaal:
Mens-georiënteerd	Gebrek aan samenwerking	7	10	17
	Weinig aandacht voor de mens	3	5	8
	Managers te soft	3	5	8
Taak-georiënteerd	Sturend op inhoud	3	8	11
	Te weinig delegeren	2	7	9
	Directief	2	6	8
Organisatie-georiënteerd	Gebrek aan visie	3	14	17
	Handelen vanuit eigen belang	2	8	10
Totaal:		25	63	88

Tabel 5: Meest gegeven antwoorden op de vraag hoe de respondenten het huidige leiderschap dat zij om zich heen zien typeren, weergegeven per afzonderlijke leiderschapsfocus.

Cultuurtype:	Interviewantwoord:	Aantal keer genoemd door toplaag	Aantal keer genoemd door 3 ^e laag:	Totaal:
Hiërarchische cultuur	Angstcultuur	14	13	27
	Hiërarchisch	4	11	15
	Bureaucratisch	5	5	10
	Conservatief	4	5	9
Familiecultuur	Trots	5	5	10
	Intern gericht	5	5	10
Marktcultuur	Verkokering	7	17	24
Totaal:		44	61	105

Tabel 6: Meest gegeven antwoorden op de vraag hoe respondenten de huidige cultuur zouden typeren.

Bijlage 5: Tabellen met absolute getallen bij gewenste situatie

Type gedraging:	Interviewantwoord:	Aantal keer genoemd door toplaag:	Aantal keer genoemd door 3 ^e laag:	Totaal:
Mens-georiënteerd	Voorbeeldrol	6	13	18
	Verbindend	6	11	17
	Creëren van een veilige omgeving	9	7	16
	Communicatief vaardig	6	8	14
Taak-georiënteerd	Focus	6	6	12
	Delegeren	0	10	10
Organisatie-georiënteerd	Visie	10	20	30
	Handelend vanuit gemeenschappelijk belang	5	10	15
	Extern gericht	5	8	13
Totaal:		42	93	135

Tabel 7: Meest gegeven antwoorden omtrent het gewenste leiderschap, weergegeven per afzonderlijke leiderschapsfocus.

Cultuurtype:	Interviewantwoord:	Aantal keer genoemd door toplaag	Aantal keer genoemd door 3 ^e laag:	Totaal:
Familiecultuur	Samenwerking	7	19	26
Marktcultuur	Extern gericht	9	11	20
	Hoger tempo	4	4	8
	Klantgericht	4	2	6
Adhocratie	Veiligheid	12	20	32
	Lange termijn gerichtheid	3	7	10
	Veranderbereidheid	3	5	8
Totaal:		42	68	110

Tabel 8: Meest gegeven antwoorden omtrent de gewenste cultuur.