

MEEBEWEGEN OF STILSTAAN?

Cultuuraanpassing bij een organisatieverandering

P.A.M. TOETENEL

MEEBEWEGEN OF STILSTAAN?

Cultuuraanpassing bij een organisatieverandering



Scriptie

Arbeid, Organisatie en Management

Opleiding Bestuurskunde

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Rotterdam, september 2007

Auteur: P.A.M. Toetenel

1^e begeleider: Dr. G. van Kooten

2^e beoordelaar: Dr. F.B. van der Meer

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf	5	
Samenvatting	7	
1. INLEIDING		
<hr/>		
1.1	Achtergrond van dit onderzoek	10
1.2	Onderzoeksdoel en probleemstelling	11
1.3	Relevantie	13
1.4	Methode	14
1.4.1	Onderzoeksdesign	14
1.5	Leeswijzer	16
2. THEORETISCH KADER		
<hr/>		
2.1	Inleiding	17
2.2	De kenmerken van de publieke sector	18
2.2.1	HRM karakteristieken in de publieke sector	20
2.2.2	Conclusie	21
2.3	Organisatiemodellen	21
2.3.1	Leidse Octaëder	22
2.4	Organisatiecultuur	25
2.4.1	Antropologische benadering	25
2.4.1.1	Cultuur als ijsberg	25
2.4.1.2	Nieuwe ontwikkelingen	27
2.4.2	Sociologische benadering	28
2.4.2.1	De waardenmatrix	28
2.4.2.2	Cultuurlagen en dimensies	31
2.4.2.3	Cultuur Arena Model	34
2.4.2.4	FOCUS Model	36
2.4.2.4.1	FOCUS vragenlijst	38
2.4.2.4.2	Cultuuriëntaties	38
2.4.3	Verantwoording theoretisch model	41
2.5	Conclusie	43
3. DE ORGANISATIES		
<hr/>		
3.1	RET N.V.	45
3.1.1	Afdeling bedrijven	50
3.1.2	Ontwikkelingen afdeling bedrijven	52
3.2	Stork N.V.	54
3.2.1	Stork Railway Services	54
3.3	Ontwikkelingsrichting	55
3.3.1	Stork & RET Railway Services	56
3.4	Conclusie	57

4. ANALYSE ORGANISATIECULTUUR

4.1	Operationalisatie	59
4.2	Cronbach's Alpha	60
4.3	RET	60
4.3.1	Non respons analyse	60
4.3.2	Analyse descriptieve deel	64
4.3.2.1	Organisatieklimaat profiel RET	65
4.3.3	Analyse evaluatief deel	66
4.3.3.1	Organisatiecultuur profiel RET	68
4.3.4	Analyse interview	69
4.3.5	Conclusie analyse RET	70
4.4	Stork	72
4.4.1	Non respons analyse	72
4.4.2	Analyse descriptief deel	73
4.4.2.1	Organisatieklimaat profiel Stork	75
4.4.3	Analyse evaluatief deel	76
4.4.3.1	Organisatiecultuur profiel Stork	78
4.4.4	Analyse interview	79
4.4.5	Conclusie analyse Stork	80
4.5	Samenvattend overzicht	81
4.5.1	Overzicht descriptief deel	81
4.5.2	Overzicht evaluatief deel	81
4.6	Conclusie	84

5. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

5.1	Conclusie van de organisaties	85
5.2	Conclusie van de organisatieveranderingen	86
5.3	Conclusie van de onderzoeksresultaten	86
5.4	Eindconclusie	88
5.5	Aanbevelingen	92
5.5.1	Gemeenschappelijk beeld	92
5.5.2	Veranderstrategie	93
5.6	Tenslotte	94

Literatuur

Bijlage

Woord vooraf

“ZEG NOOIT NOOIT”!

Drie jaar geleden studeerde ik af voor de opleiding Communicatie. Na een half jaar gezwogen te hebben op mijn afstudeerscriptie voor die opleiding zei ik; “ik ga NOOIT meer een scriptie schrijven”! Wat een verschrikkelijk proces was dat. Een bedrijfskundige vriend van mij zei toen; “Pamela, zeg nooit nooit, nooit is namelijk zo definitief en dat kun je nu gewoon nog niet zeggen”! Ja hoor, jij zal het wel weten dacht ik toen. Maar ja, toen begon ik met het schakelprogramma Bestuurskunde om daarna het Masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management te gaan doen. En ja, daar hoort een scriptie bij...

Vol goede moed begon ik in februari dit jaar met mijn scriptie voor het afronden van mijn Master. En het scriptie-schrijf-proces is dit keer niet heel anders verlopen dan drie jaar geleden. Bloed, zweet en tranen kost het scriptie schrijven. En ook nu denk ik weer, ik ga NOOIT meer een scriptie schrijven! Bibliotheken staan volgeschreven met werkelijk waar literatuur over alles wat je maar kunt verzinnen. De meest vreemde en gekke dingen. Maar één boek over het psychische proces van scriptie schrijven kun je niet vinden! En dat terwijl ik denk dat het heel veel mensen kan helpen door dit proces heen te komen. Want er zijn in het proces hele diepe dalen en wat toppen. Ook dit keer zou het mij niet gelukt zijn om dit boekwerk te produceren zonder de enorme steun vanuit het thuisfront. Daarom wil ik ook vanaf deze plek mijn ouders en Rob, mijn vriendje, heel erg bedanken voor hun onuitputtelijke steun, vertrouwen en geduld dat zij in en voor mij gehad hebben om dit resultaat te bereiken. Zonder hun was dit echt niet nog een tweede keer gelukt.

Verder ben ik ook veel dank verschuldigd aan mijn afstudeerbegeleider de heer Gerrit van Kooten. Hij wist mij op de momenten dat ik het echt niet meer zag zitten heel rustig te vertellen dat er toch echt niet zoveel aan de hand was en dat ik heel erg op de goede weg zat. Dat motiveerde weer enorm om toch door te gaan in dit lange proces. Ook de heer van der Meer wil ik heel erg bedanken voor zijn tijd en bijdrage aan mijn onderzoek. Ook anderen die hun medewerking, commentaar en visie op dit onderzoek hebben geleverd wil ik vanaf hier ontzettend bedanken voor hun inzet. Rien Heilbron mijn leidinggevende bij de RET die het voor mij mogelijk heeft gemaakt dit onderzoek binnen de RET te doen, Loek Alta van Stork voor de contacten binnen Stork, Mathieu Lafeber voor zijn kritische blik en Marloes de Loos voor de leesbaarheid. Allemaal ongelofelijk bedankt.

Als laatste wil ik hier ook nog een speciale dankbetuiging doen aan mijn ouders die het al die jaren mogelijk hebben gemaakt dat ik kon studeren. Ondanks soms hele diepe dalen en hoge toppen hebben zij mij onvoorwaardelijk gesteund en in mij geloofd. Zij stonden altijd klaar voor een 'peptalk' en nieuwe moed.

Vanaf nu zal ik het allemaal zelf moeten gaan doen en kijken wat al deze wijsheid me heeft op gebracht.

Misschien kan ik altijd nog terug vallen op het schrijven van een boek *'over het psychische leed dat scriptie heet'!* Kan ik nog een soort scriptie schrijven. Zeg tenslotte "nooit nooit"...

Pamela Toetenel

Rotterdam, december 2007

SAMENVATTING

Introductie

In een turbulente omgeving zijn organisaties, bedrijven en overheid aan veranderingen onderhevig. Zowel private als publieke organisaties kunnen hierbij niet achterblijven en dienen met hun omgeving mee te veranderen. Een veranderende omgeving houdt in dat de organisatie met die verandering moet meebewegen.

Om de veranderingen die in de wereld van het openbaar vervoer gaande zijn het hoofd te kunnen bieden is er een samenwerking op komst tussen een afdeling van Stork Railway Services en de RET, afdeling bedrijven.

Stork en RET anticiperen hiermee op de huidige ontwikkelingen van de markt voor het openbaar vervoer, waar met de Wet personenvervoer 2000 en de nieuwe Europese richtlijnen de komende tijd veel ontwikkelingen en veranderingen gaande zijn.

Zowel de RET als Stork willen met de samenwerking de aanwezige kennis en het personeel een bestaansrecht blijven geven, ondanks de mogelijke samenvoegingen en inkrimpingen van beide bedrijven naar aanleiding van aanbestedingen en concessies. Met deze samenwerking wordt geprobeerd in de toekomst te kijken naar de verschillende behoeften op het gebied van openbaar vervoer en hierin stappen vooruit te denken. Deze nieuwe samenwerking beoogt een nieuwe speler op de markt te worden op het gebied van onderhoud voor openbaar vervoer en materieel voor railvoertuigen en bus. Hiermee wordt getracht een laagdrempelige toegang te bieden tot dienstverlening op het gebied van onderhoud, reparatie en revisie voor railvoertuigen en bussen voor derden.

Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Wat is de mogelijke invloed van de huidige organisatieculturen van de werknemers van Stork en de RET, op de toekomstige samenwerking tussen beide bedrijven? Welke valkuilen zijn met de samenvoeging van die organisatieculturen te herkennen en hoe kunnen die worden veranderd?

Om een goed antwoord te kunnen geven op de bovenstaande hoofdvraag, zal er een aantal deelvragen moeten worden beantwoord. Deze luiden:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen, betrokken bij de samenwerking, van Stork en RET?
2. Hoe is de discrepantie tussen de beide organisatieculturen te verklaren?

3. Wat is de gewenste organisatiecultuur van de nieuwe samenwerking?
4. Wat kan het management doen om de gewenste cultuur bij de werknemers te bewerkstelligen?

Conclusie

De discrepantie tussen de organisatieculturen is te kenmerken als een verschil tussen meer intern gericht bij de RET en meer extern gericht bij Stork. Dit verschil komt voort uit de verschillende sectoren waarin beide organisaties actief zijn. Namelijk de publieke en private sector. En die verschillen worden gekenmerkt door verschillende doelen en druk vanuit de externe omgeving van de organisaties. Stork zou een meer lerende organisatie zijn dan de RET en al vaker het vier-fasen-model van Hardjono hebben doorlopen. De RET heeft dat veel minder of niet. Dat verschil van ervaring tussen beide bedrijven kan van mogelijke invloed zijn op de samenwerking in de toekomst.

1. Inleiding

In een turbulente omgeving zijn organisaties, bedrijven en overheid aan veranderingen onderhevig. Zowel private als publieke organisaties kunnen hierbij niet achterblijven en dienen met hun omgeving mee te veranderen. Een veranderende omgeving houdt in dat de organisatie met die verandering moet meebewegen.

De laatste jaren is er nogal wat veranderd in de omgeving van het openbaar bestuur, de overheid en de Nederlandse politiek. Door de Europese Unie, worden wet – en regelgeving voor de EU aan banden gelegd en alle landen moeten daar aan voldoen. Die wet – en regelgeving gaat ver en geeft aanleiding tot de nodige veranderingen binnen de Nederlandse overheid en het openbaar bestuur. Ook in het Nederlandse openbaar vervoer is de EU regelgeving doorgedrongen en zijn er veranderingen gaande. De Wet personenvervoer 2000 en Europese regelgeving dwingen Nederlandse openbaar vervoer bedrijven effectiever en tegen lagere kosten te opereren.

Het is de bedoeling dat het openbaar vervoer in Nederland aanbesteed gaat worden. De aanbesteding moet de openstelling van de markt en concurrentie bewerkstelligen en de bedrijfsvoering efficiënter maken. Dit alles om betere producten en diensten aan de klanten te kunnen leveren. (www.ret.nl)

Dit geldt ook voor de Rotterdams Electriche Tram (RET) N.V. De RET bevindt zich in de turbulente omgeving van de veranderende markt van het openbaar vervoer. De afgelopen jaren is er bij de RET veel veranderd en de komende jaren zal er nog veel meer gaan veranderen.

RET N.V. is een bedrijf uit 1878, toen nog als Rotterdamsche Tramweg Maatschappij (RTM), waar er twee tramlijnen met paarden,- en stoomtrams reden. In 1904 werd de Rotterdamsche Elektrische Tramweg Maatschappij (RETM) een particulier bedrijf waar in 1905 de eerste elektrische tram in gebruik werd genomen. Op 15 oktober 1927 werd het overgenomen door de gemeente Rotterdam en sindsdien gaat het bedrijf als RET door het leven en is het geen particulier bedrijf meer. Behalve trams, kwamen er ook bussen en metro's bij. Door alle genoemde ontwikkelingen in de omgeving van RET is het bedrijf verzelfstandigd per 1 januari 2007. Vanaf 1 januari 2007 is de RET een N.V. en draagt het de naam RET N.V. De gemeente Rotterdam is 100% aandeelhouder van het bedrijf. Deze verzelfstandiging was nodig om mee te mogen doen met de aanbesteding van het openbaar vervoer, zoals besloten is door de minister van Verkeer en Waterstaat in maart 2005. De aanbesteding van het openbaar vervoer geldt voor alle stedelijke gebieden. (www.ret.nl)

De aanbestedingen van het openbaar vervoer houden in dat verzelfstandigde openbaar vervoer bedrijven een plan mogen indienen voor het uitvoeren van het openbaar vervoer voor die regio. Het bedrijf dat de beste aanbesteding heeft, wint de aanbesteding. De partij die wint mag voor vier jaar het openbaar vervoer van dat gebied verzorgen. De beste aanbesteding houdt in dat het vervoer tegen de meest gunstige prijs wordt aangeboden en ook wordt waargemaakt.

Voor de RET was het daarmee een logische stap om te verzelfstandigen, omdat zij vanaf oudsher het openbaar vervoer in Rotterdam verzorgt. De aanbestedingen, veranderingen in de omgeving van de RET en veranderingen in de wereld van het openbaar vervoer, hebben er voor gezorgd dat er meer veranderingen binnen de RET plaats hebben gevonden en plaats zullen gaan vinden.

In deze scriptie ga ik in op een onderdeel van de verandering binnen de RET, en wel de afdeling bedrijven die valt onder de directie middelen. Binnen de afdeling bedrijven richt ik me op de organisatiecultuur.

In de volgende paragraaf ga ik eerst verder op de achtergrond van deze afdeling en daarmee dit onderzoek en deze scriptie.

1.1 Achtergrond van dit onderzoek

De afdeling bedrijven van de RET is de afdeling waar het groot onderhoud, de revisies en reparaties van alle RET voertuigen wordt uitgevoerd. Al die jaren heeft de RET zijn eigen voertuigen onderhouden, gereviseerd, hersteld en gerepareerd.

Met het oog op de komende aanbestedingen van, in eerste instantie, de divisie bus in 2008 is de RET zich ervan bewust dat dit ingrijpende gevolgen voor het bedrijf kan hebben. Indien deze aanbesteding niet gewonnen wordt, kunnen er mogelijk een hoop werkplaatsen en werknemers overbodig worden. De afdeling bedrijven is zich, met die informatie in gedachte, gaan oriënteren op de mogelijkheden van de markt op het gebied van onderhoud voor railvoertuigen. Daaruit bleek dat er weinig bedrijven zijn die onderhoudswerkzaamheden voor railvoertuigen en materieel verrichten, behalve hun eigen voertuigen en materieel. De RET heeft ook altijd alleen haar eigen onderhoud, revisies en reparaties verzorgd. Er bestaan (bijna) geen externe partijen die deze werkzaamheden verzorgen voor derden. Zeker niet op het gebied van railvoertuigen en materieel. De RET, afdeling bedrijven, is op dit gebied een samenwerking aangegaan met Stork Railway Services.

De samenwerking tussen Stork en de RET is sinds 1 maart 2007. Door de verzelfstandiging van de RET is het mogelijk om nu ook samen te werken met derden. Met de samenwerking van beide bedrijven is het de bedoeling dat er een onderhoudsbedrijf voor openbaar vervoer en materieel komt op het gebied van railvoertuigen en bussen. De RET doet dan niet meer alleen het onderhoud voor haar eigen voertuigen, maar gaat ook werk van derden aannemen.

Dat voor deze samenwerking gekozen is lijkt vreemd, maar is voor beide bedrijven een logische combinatie. Veel technisch personeel van Stork Gears en Services B.V. was al gedetacheerd bij de RET, afdeling bedrijven. Er bestond al een vorm van samenwerking, voor het onderhouden van de voertuigen van de RET.

Nu is het echter de bedoeling dat ze, in deze combinatie Stork en RET, samen de markt gaan verkennen en dat ze samen op zoek gaan naar partijen die gebruik zullen maken van de nieuwe diensten. Beide bedrijven profiteren dus van deze samenwerking.

De nieuwe samenwerking tussen Stork en RET brengt veranderingen met zich mee. Veranderingen in structuur, strategie, organisatiedoel, technologie, cultuur en mensen.

Er wordt tijdens dit onderzoek gesproken van Stork en RET. Hiermee worden de afdelingen van beide bedrijven bedoeld die een samenwerking zijn aangegaan. Stork Railway Services en RET afdeling bedrijven.

1.2 Onderzoeksdoel en probleemstelling

In dit onderzoek staat het mogelijke verschil tussen de huidige organisatieculturen van Stork en RET centraal. Het onderzoek richt zich alleen op het aspect cultuur binnen de nieuwe samenwerking tussen Stork en RET. Deze nieuwe samenwerking beoogt een nieuwe speler op de markt te worden op het gebied van onderhoud voor openbaar vervoer en materieel. Hiermee wordt getracht een laagdrempelige toegang te bieden tot dienstverlening op het gebied van onderhoud, reparatie en revisie voor railvoertuigen en bussen voor derden.

Stork en RET anticiperen hiermee op de huidige ontwikkelingen van de markt voor het openbaar vervoer, waar met de Wet personenvervoer 2000 en de nieuwe Europese richtlijnen de komende tijd veel ontwikkelingen en veranderingen gaande zijn.

Zowel de RET als Stork willen met de samenwerking de aanwezige kennis en het personeel een bestaansrecht blijven geven, ondanks de mogelijke samenvoegingen en inkrimpingen van beide bedrijven naar aanleiding van aanbestedingen en concessies.

Met deze samenwerking wordt geprobeerd in de toekomst te kijken naar de verschillende behoeften op het gebied van openbaar vervoer en hierin stappen vooruit te denken.

Zoals gezegd, gaat in dit onderzoek en deze scriptie de aandacht uit naar de organisatieculturen van Stork en RET. Het centrale thema van dit onderzoek is verandermanagement, omdat zowel door externe als interne invloeden veranderingen plaatsvinden die betrekking hebben op de organisatie inrichting van deze organisatie. Organisatie inrichting en verandermanagement zijn brede begrippen en daarom kies ik ervoor om de focus te leggen op het aspect "organisatieculturen."

Het doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken van de mogelijke invloed van de huidige organisatieculturen van Stork en RET, op de toekomstige samenwerking. De samenvoeging van twee organisatieculturen kan een negatieve invloed met zich meebrengen. Dit wordt verondersteld aan de hand van de daarop onderzochte theorie. Om op die mogelijke negatieve invloed van de samenvoeging van de organisatieculturen te kunnen anticiperen wordt dit onderzoek uitgevoerd.

Verder wordt in dit onderzoek stilgestaan bij de verklaringen, van de mogelijke discrepantie. Het onderzoek geeft een conclusie waar de mogelijke discrepantie tussen de organisatieculturen vandaan komt. Tenslotte worden er ook aanbevelingen gegeven om de samenvoeging van de twee organisatieculturen zo soepel mogelijk te laten verlopen.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Wat is de mogelijke invloed van de huidige organisatieculturen van de werknemers van Stork en de RET, op de toekomstige samenwerking tussen beide bedrijven? Welke valkuilen zijn met de samenvoeging van die organisatieculturen te herkennen en hoe kunnen die worden veranderd?

Om een goed antwoord te kunnen geven op de bovenstaande probleemstelling, zal er eerst een aantal deelvragen moeten worden beantwoord. Deze luiden:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen, betrokken bij de samenwerking, van Stork en RET?
2. Hoe is de discrepantie tussen de beide organisatieculturen te verklaren?
3. Wat is de gewenste organisatiecultuur van de nieuwe samenwerking?
4. Wat kan het management doen om de gewenste cultuur bij de werknemers te bewerkstelligen?

De huidige organisatiecultuur wordt beschreven aan de hand van de bestaande organisatieculturen van de afdelingen en werknemers die betrokken zijn bij de samenwerking tussen Stork en RET.

Alle medewerkers maken veranderingen door in de reorganisatie van de RET als gevolg van de ontwikkelingen in het openbaar vervoer. De grootste verandering is de verzelfstandiging met als gevolg de omschakeling van de ambtenarenstatus naar werknemerstatus. Deze verandering gold voor alle medewerkers van de RET en is doorgevoerd op 1 januari 2007.

Het is wenselijk dat er een eigen organisatiecultuur ontstaat bij de nieuwe samenwerking. Het huidige gedrag en de houding van de werknemers moet daarvoor duidelijk in kaart gebracht worden voordat dit vastgesteld kan worden. Deze wenselijke organisatiecultuur wordt beschreven als de gewenste organisatiecultuur.

1.3 Relevantie

De wijze van verandering van een publieke organisatie naar, wellicht in de toekomst een private organisatie, is een interessant bestuurskundig onderzoeksthema. Ook maatschappelijk is het interessant omdat er steeds meer overheidsorganisaties verzelfstandigd worden.

De combinatie van een (semi) publieke organisatie in een vaste samenwerking met een private organisatie en de cultuurverschillen die daarbij komen kijken, maakt het onderzoek aantrekkelijk en interessant. De komende jaren zullen, naar aanleiding van de Europese regelgeving en veranderingen, meer bedrijven en organisaties hun hoofd boven water moeten zien te houden en daarbij is het waarschijnlijk dat er meer van dit soort veranderingen plaats zullen gaan vinden.

Dit onderzoek is ook relevant voor Stork en RET. Op dit moment kunnen zij nog niet overzien wat invloed van de huidige organisatiecultuur van beide bedrijven op de toekomstige samenwerking is. Het is hen er alles aangelegen om eventuele valkuilen en andere obstakels te voorzien en daar waar mogelijk een oplossing te bieden. Het voordeel van het op tijd constateren van mogelijke (negatieve) consequenties kan er toe leiden dat die op tijd ondervangen worden. Dit zou dan kunnen leiden tot een meer succesvolle samenwerking. Door middel van dit onderzoek moeten daar inzichten en aanbevelingen voor komen.

Tevens vind ik het onderzoek zelf bijzonder interessant vanwege meer perspectieven. Ten eerste omdat ik culturen, waar dan ook, heel boeiend vind. Juist omdat dit vaak ook een 'ondergeschoven kindje' is, waardoor het belang ervan vaak onderschat wordt. Uit wetenschappelijke literatuur blijkt maar eens te vaak dat de reden van een mislukte reorganisatie, fusie, overname of samenvoeging van bedrijven te wijten is aan het 'vergeten' cultuuraspect (Cameron en Quinn, 1999; Straathof en van Dijk, 2003; Vandeputte;).

Ten tweede vind ik het samengaan van een privaat en een deel van een publieke organisatie erg interessant. De combinatie van beide sectoren is voor mij precies de goede balans. Ook vanwege mijn verschillende vooropleidingen en interesses in beide markten. Ten derde is de RET mijn huidige werkgever en zie ik de dagelijkse verandering binnen de afdeling en de manier waarop mijn collega's daarmee omgaan. De analyse van hun gedrag, ideeën en meningen maken het voor mij samen bijzonder boeiend om me hier in te verdiepen.

1.4 Methode

De methode die voor dit onderzoek gebruikt worden, worden hier toegelicht. De methode van onderzoek is de wijze waarop en met welke instrumenten een onderzoek wordt verricht en uitgevoerd. Voor een wetenschappelijk onderzoek is het van belang een goed inzicht te hebben hoe een onderzoek wordt uitgevoerd om zo een zo valide mogelijk antwoord op de hoofdvraag te krijgen.

1.4.1 Onderzoeksdesign

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderdelen om een zo goed mogelijk antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. De verschillende onderdelen van dit onderzoek zijn:

- *Documentenanalyse*

De documentenanalyse is tot stand gekomen door gebruik te maken van – vooral – interne documenten van beide organisaties. Hieruit zijn gegevens gehaald waaruit duidelijk is geworden waar beide organisaties vandaan komen, waar ze nu staan en in de toekomst naar toe willen gaan. De gegevens uit hoofdstuk drie zijn vooral afkomstig uit deze analyse. De volgende documenten zijn gebruikt: jaarverslagen, interne rapporten, folders, interne communicatiemiddelen, marketingplan en toekomst strategieën.

Er is bij het gebruik van al deze documenten wel rekening gehouden met het feit dat ze vooral voor en door de eigen organisaties gepubliceerd zijn en gebruikt worden. Hierdoor kan het er soms anders uit zien, dan werkelijk het geval is. (Baarde en de Goede, 2001).

- *Kwantitatief onderzoek*

Er is ook gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek door het uitzetten van gesloten gestructureerde vragenlijsten. De vragenlijsten zijn ontwikkeld door de FOCUS groep en worden nader toegelicht in het theoretisch kader.

- *Kwalitatief onderzoek*

Naar aanleiding van de uitkomsten en de analyse van het kwantitatief onderzoek is hier door middel van het kwalitatief onderzoek een verdieping op gemaakt. Er worden met de twee leidinggevenden van beide organisaties semi gestructureerde diepte interviews gehouden. Het is de bedoeling bij de diepte interviews om antwoord te krijgen op een van de deelvragen van het onderzoek namelijk; 'Wat is de gewenste organisatiecultuur van de nieuwe samenwerking?'. De leidinggevenden van beide organisaties zullen hier – onafhankelijk van elkaar – een antwoord op moeten formuleren om zo tot een goed beeld te kunnen komen wat er mogelijk gedaan moet worden om beide organisaties dezelfde richting op te sturen. (Baarde en de Goede, 2001).

- *Observatie en participatie*

Tijdens het doen van het onderzoek, heeft de onderzoeker goed geobserveerd hoe er gereageerd werd en wat de houding en reactie van de onderzoekspopulatie was. Bij het houden van de diepte interviews is ook gelet op houding en gedrag. Uit deze non-verbale communicatie is vaak heel veel af te lezen. Daarnaast hebben er ook verschillende bedrijfsbezoeken plaatsgevonden waarbij goed geobserveerd is waar mogelijke verschillen en overeenkomsten liggen. (Baarde en de Goede, 2001).

Doordat ik zelf werkzaam ben bij de RET afdeling bedrijven, is er ook actieve participatie mogelijk. Hierdoor worden dingen als sfeer, onderlinge verhoudingen, informele of formele omgang en organisatiecultuur nog beter duidelijk. Daarbij is wel constant het besef geweest dat er ook op een objectieve manier naar de omgang van collega's gekeken moet worden. Door dat het mogelijk was om zo te participeren in een onderzoek werden sommige dingen sneller duidelijk, alhoewel er ook kanttekening moet worden gemaakt bij de betrouwbaarheid hiervan. De participatie kan soms ook blind maken voor bepaalde ontwikkelingen en signalen.

De gegevens die zijn verzameld uit alle deelonderzoeken zijn geanalyseerd. Naar aanleiding van die analyses is gekeken wat de uitkomsten en de resultaten zijn en daar is uiteindelijk een conclusie uitgekomen, waarbij een antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd is.

1.5 Leeswijzer

In deze paragraaf wordt een kort overzicht gegeven van de hoofdstukken.

Hoofdstuk twee bevat het theoretisch kader waarin wordt ingegaan op de kenmerken van een publieke organisatie en organisatiecultuur. De organisatiecultuur wordt naar aanleiding van verschillende perspectieven belicht waarbij tevens diverse onderzoeksmodellen de revue passeren. Aan het einde van het hoofdstuk wordt de keuze voor een theoretisch model bekend gemaakt en verklaard. In dit hoofdstuk wordt ook stilgestaan bij de definitie die in dit onderzoek centraal staat met betrekking tot organisatiecultuur.

In hoofdstuk drie wordt dieper ingegaan op beide organisaties. Hier worden zowel de RET als Stork besproken. Eerst gaat het daarbij om de totale organisatie en vervolgens komt de focus op de afdelingen te liggen die betrokken zijn bij de samenwerking. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de ontwikkelingsrichting van Stork & RET Railway Services besproken.

In hoofdstuk vier wordt vervolgens de analyse van de organisatiecultuur van beide organisaties gegeven. Ook wordt hier een operationalisatie gegeven van de uitvoering van de onderzoeksmethode om daarna de bevonden resultaten te bespreken. Aan het einde van het hoofdstuk zal een samenvattend overzicht gegeven worden van de onderzoeksresultaten.

Tenslotte wordt in hoofdstuk vijf de conclusie van het totale onderzoek besproken waarna ook nog enige aanbevelingen volgen.

Er wordt afgesloten met de literatuurlijst en de nodige bijlagen.

2. Theoretisch kader

Gedrag in historisch perspectief:

- *“Spuwd omgekeert sijnde opdat ghy niet iemand vuyl maectt”*
- *Spuug niet op de tafel. Snuit niet je neus in het tafelkleed; dit is bestemd om je vette vingers aan af te veegen.*
- *Snuit niet je neus met dezelfde hand als waarmee je in de gemeenschappelijke schotel grijpt.*
- *Gebruik niet beide handen in de schotel. Doop niet voor de tweede keer half opgegeten stukken in de gemeenschappelijke saus.*
- *Braken is geen schande, als men maar geen anderen bevuilt.*

Erasmus (*Goede manierlijcke seden*, 1546)
(Zoals aangehaald in: *De Jong*, 1999; 9)

2.1 Inleiding

Cultuur is niet meer weg te denken uit de literatuur van de sociale wetenschap. Er zijn veel wetenschappers die onderzoeken naar verschillende aspecten op het gebied van cultuur gedaan hebben in de sociale wetenschap, waarbij te denken valt aan natie, streek, stad, vereniging en ook organisatiecultuur. In de literatuur van organisatiecultuur hebben diverse auteurs onderzoek gedaan naar verschillende aspecten hiervan (Schein, 1985; Cameron en Quinn, 1999; Deal en Kennedy, 1982; Hofstede, 1991; Zijdeveld, 1991; Sanders en Neuijen, 2005 e.a.). Om tot een goed beeld van het begrip cultuur te komen, zal nader uitgelegd en gedefinieerd worden, wat er nu precies onder organisatiecultuur wordt verstaan en waar organisatiecultuur nu precies vandaan komt. Wat de invloed van een organisatiecultuur is en hoe daar het beste mee omgegaan kan worden.

Eerst zal er echter ingegaan worden op de verschillen tussen de publieke en private sector. Door een verschil in sectoren is er een verschil in houding, gedrag en cultuur van de medewerkers. Hiervoor zijn aanwijsbare oorzaken te vinden. Om tot een goed beeld te kunnen komen wat de mogelijke discrepantie tussen de organisatieculturen van beide bedrijven is, zal eerst inzichtelijk moeten worden gemaakt wat de verschillen tussen de sectoren zijn. Die verschillen kunnen gezocht worden in de motivatie, houding en gedrag van de medewerkers van een organisatie.

Eerst zullen daarvoor de kenmerken van de publieke sector besproken worden, waarna de HRM karakteristieken van de publieke sector volgen. Hierin zijn duidelijke verschillen tussen de publieke en private sector te herkennen. Na de conclusie over deze verschillen zal ingegaan worden op organisatiemodellen om hierna goed in te kunnen gaan op de diverse organisatieculturen.

In de wereld van de organisatiecultuur zijn er twee benaderingen, de antropologische en sociologische benadering. Beide benaderingen zullen besproken worden aan de hand van meer auteurs. Dit hoofdstuk zal worden afgesloten met de verklaring van de keuze voor het theoretisch model.

2.2 De kenmerken van de publieke sector

De publieke sector heeft een aantal karakteristieken die duidelijk anders zijn dan de private sector. Met dat verschil wordt er ook een verschil gemaakt in het omgaan en sturen van mensen. De invloed op en omgang met personeel van een leidinggevende in een publieke organisatie is beduidend anders dan in een private organisatie. Farnham en Horton (1996:8) omschrijven de kenmerken van een publieke organisatie als: “public accountability, scale and complexity, labour intensity, recognized unions and high membership density, monopoly provision and public service ethos”.

Een ander kenmerk van een publieke organisatie is dat een publieke organisatie door de politiek gedreven wordt. Het zijn politieke instituties. Daarbij zijn andere doelen en ambities dan bij private organisaties. Kenmerkend voor publieke serviceverlenende organisaties is dat ze meer, complexe, ambigue en vage doelen hebben, die veelal in conflict zijn met elkaar. (Pollit in: Farnham en Horton, 1996). Doelen in publieke serviceverlenende organisaties zijn vooral politiek gedreven. De effectiviteit heeft te maken met de politieke doeleinden en niet met de vraag vanuit de markt. (Farnham en Horton, 1996).

Dat de politiek en de overheid veel druk uitoefenen op publieke organisaties, blijkt uit het feit dat publieke organisaties onder de verantwoording van een minister staan en afhankelijk zijn van de overheid. Daarbij zijn ze gehouden aan de geldende wet - en regelgeving en is er weinig of geen ruimte voor vrije interpretatie. Wat anders is dan in een private onderneming. Een publieke organisatie moet legitiem zijn en haar acties publiekelijk kunnen verantwoorden. In plaats van een private onderneming, die alleen verantwoording aan aandeelhouders aflegt. (Hissink, 2006).

Een andere karakteristieke eigenschap van een publieke organisatie is omgaan met verschillende publieke belangen. Doordat een publieke organisatie verschillende belangengroepen kent, met ieder andere behoeften, doelen en eigenschappen, zal een publieke organisatie zich daar op aan moeten passen. Zoals Lipsky (1980) het omschrijft in zijn boek "Street-level bureaucracy, dilemmas of the individual in public services", cliënten zijn onvrijwillig en de vraag past zich aan naar het aanbod.

Overigens zegt Lipsky (1980) in dat zelfde boek dat publieke dienstverleners juist wel vrije interpretatie ruimte hebben om de wet - en regelgeving te interpreteren. Met die vrije interpretatie ruimte zou ook de beslissingsruimte en beslissingsvrijheid in de manier met het omgaan van de wet - en regelgeving een eigen praktische invulling kennen. In zijn boek (1980) geeft hij daar de volgende redenen voor;

1. "complexe klantsituaties zijn niet in standaardoplossingen te vatten;
 2. het legitimeert de taakvervulling van publieke dienstverleners, welke erop is gericht om het welzijn van de individuele cliënten te bevorderen;
 3. interactie met cliënten vraagt om situatiegerichte observaties en inleving".
- (Hissink, 2006; 14).

Ook kenmerkend voor publieke organisaties is de monopolie positie. Enerzijds kan dit echt als monopolie gezien worden, anderzijds zijn overheidsdiensten juist die diensten die zo lastig en complex zijn dat ze op de markt voor private ondernemingen te ingewikkeld worden bevonden en niet interessant genoeg zijn. Waardoor er weinig anders overblijft dan ze over te laten aan de publieke sector. (Farnham en Horton, 1996).

Straathof en Van Dijk (2003) noemen in hun boek "Cultuurverandering bij de overheid; Sturen of sleuren? nog een aantal andere karakteristieken voor het functioneren van overheidsorganisaties. "De overheid staat onder druk, burgers zijn ontevreden over de prioriteitenstelling en aanpak van de overheid, klagen over een te langzame afhandeling van problemen en eisen een betere kwaliteit van dienstverlening" (Straathof en Van Dijk, 2003; 11). Verder stellen zij ook in hun boek, naar aanleiding van veelvuldig onderzoek, dat overheidsdiensten vaak traag en sterk intern georiënteerd zijn. Waarbij doelstellingen veelal onduidelijk zijn en als deze al duidelijk zijn, geldt dit alleen voor het management en niet voor de lagere afdelingen binnen de organisatie. (Straathof en Van Dijk, 2003). Naast deze factoren die vooral intern gericht zijn, hebben overheidsorganisaties ook met externe factoren als de politieke omgeving te maken. Hierover zeggen Straathof en Van

Dijk (2003; 21); "Ambtenaren verkeren niet in de posities de bestaande politieke cultuur te veranderen. Het is eerder zo dat de politiek een bepaalde context vormt voor de ambtelijke organisaties. De interactie met de politieke omgeving heeft invloed op de ontwikkeling van de overheidsorganisatiecultuur".

2.2.1 HRM karakteristieken in de publieke sector

Nu duidelijk geworden is wat de kenmerken van de publieke sector zijn ten opzichte van de private sector, zal ook beschreven worden welke HRM karakteristieken er in de publieke sector zijn. Paternalisme, standaardisatie, collectivisme en model werknemers zijn volgens Boyne e.a. (1999), kenmerken van de traditionele patronen in HRM van de publieke organisaties.

Paternalisme is de manier waarop getracht wordt de werknemers tegen werkdruk te beschermen op zo'n manier dat dit een positieve uitwerking heeft op de werknemers. In de publieke sector hebben ambtenaren veelal dezelfde arbeidsvoorwaarden; baangarantie, levenslange baan zekerheid en een vastgesteld salaris. Dat is de mate van standaardisatie van de arbeidsvoorwaarden voor ambtenaren. Collectivisme uit zich in de hoge mate van participatie in vakbonden. Terwijl er juist ook van ambtenaren verwacht wordt dat zij een soort 'rolmodel werknemer' zijn ten aanzien van de werknemers van de private sector. Hier wordt dan vooral gelet op de gelijke kansen in de opleiding - en promotiemogelijkheden. (Boyne e.a., 1999).

De ambtenaar als rolmodel werknemer is ook aan veranderingen onderhevig. In de jaren negentig was er een soort 'hype' in de overheid, dat deze net zo moest gaan werken en organiseren als het bedrijfsleven. Meer efficiency, effectiviteit, meer resultaten en meer transparantie. "Run government like a business". De overheid moest bedrijfsmatiger worden, New Public Management werd ingevoerd. Ook het HRM beleid moest hierop aangepast worden. Er kwam een rationele manier van management in plaats van paternalistisch management, van uniform en gestandaardiseerd werd het flexibel en gedifferentieerd en van collectief werd het individualistisch. Allemaal veranderingen in de werkomgeving van ambtenaren die steeds meer gingen aansluiten bij de werkomgeving van werknemers. Zo werd, en wordt nog steeds, de kloof tussen de twee sectoren steeds kleiner. Verschillende organisaties worden daardoor steeds meer hybride organisaties, een soort tussenvorm tussen publiek en privaat.

Emery en Giauque (2005), noemen nog een aantal andere factoren waarmee publieke organisaties te maken hebben gekregen op het gebied van HRM met de invoering van New Public Management (NPM). Met de invoering van NPM kwam ook de invoering 'Van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording' (VBTB). Door de invoering van VBTB is beleid meer gericht op output en outcomes dan vroeger. Voorheen ging het vooral om de input. Nu gaat het om betere prestatiemeting achteraf waardoor de uitkomsten beter gemeten kunnen worden; de hiërarchie en de vele lagen tussen afdelingen zijn afgenomen of vereenvoudigd; kwaliteitscontrole, certificering en controle procedures zijn beter en meer geworden; de overheid is meer marktconform gaan werken. Alles met het oog dat er aan het einde van een beleidsperiode een 'afrekening' komt van het gevoerde beleid. Dit zijn allemaal veranderingen in de werkprocessen van publieke organisaties die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden. Al deze veranderingen moeten er toe leiden dat de publieke sector steeds meer gaat aansluiten bij de private sector. Het is de bedoeling dat de publieke sector steeds bedrijfsmatiger gaat werken.

2.2.2 Conclusie

Al deze veranderingen hebben er toe geleid dat het steeds eenvoudiger moet worden, om van een publieke organisatie een meer marktconforme organisatie te maken. Bij de RET is dit ook het geval. Een van oudsher overheids - en publieke organisatie is nu verzelfstandigd. Door deze verandering en de verandering die daarmee gepaard gegaan is, zou dit bij de medewerkers van de RET, invloed kunnen hebben op de samenwerking met Stork.

2.3 Organisatiemodellen

Alvorens in te gaan op de uitwerking van het begrip cultuur, zal eerst een korte toelichting worden gegeven over de verschillende organisatiemodellen.

Modellen zijn een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Door modellen wordt de werkelijkheid geordend, grijpbaar en manipuleerbaar gemaakt, om zo beter te kunnen begrijpen. (College 1, Beleid en Maatschappij)

Organisatietheorie is constant in ontwikkeling, waarbij zich een continue proces voltrekt van inductie en deductie. Dit heeft een wisselwerking op elkaar. Door deze wisselwerking van realiteit en theorie zijn organisatiemodellen nooit letterlijk toepasbaar. Een organisatie is altijd een uniek, eigen product dat niet één op één in een model gegoten kan worden. Organisaties hebben allemaal te maken met hun eigen ontstaansgeschiedenis, omgeving, doelstellingen, doelgroepen en belanghebbenden. Desalniettemin, dragen de organisatietheorieën en modellen wel bij tot een

richtinggevend kader waarin de organisatie geplaatst kan worden. (Frissen en Van Westerlaak, 1990).

Met dit gegeven, dat organisatietheorieën ten grondslag liggen aan organisatiemodellen en dat deze modellen een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid zijn, waarmee een richtinggevend kader voor een organisatie wordt gevormd, zal niet verder op organisatietheorieën in worden gegaan. Het voert te ver om verdere organisatietheorieën uit te werken, omdat het centrale thema van dit onderzoek ligt bij organisatiecultuur. Er wordt wel organisatiemodel besproken waaruit blijkt dat de organisatiecultuur van een organisatie maar één onderdeel is van de in een organisatie inrichting voorkomende factoren. Daarnaast zullen diverse organisatiemodellen met betrekking tot organisatiecultuur besproken worden aan de hand van diverse auteurs.

In de volgende paragraaf zal de Leidse Octaëder besproken worden. Dit model laat zien dat de organisatie inrichting van verschillende clusters van variabelen afhankelijk is, waarbij organisatiecultuur één van de clusters van variabelen is.

2.3.1 Leidse Octaëder

Er wordt steeds meer ingezien dat cultuur naast andere factoren in een organisatie medebepalend kan zijn voor het succes van slagen. Vincent Vandeputte schreef als organisatie – en human resourcedeskundige in een artikel 'De culturele factor bij fusies en overnames' dat volgens The Economist de totale waarde van fusies en overnames in 2002 met 26% zijn gedaald ten opzichte van het jaar daarvoor. Hij brengt daar aan het licht dat dit niet alleen met de economische situatie van dat moment te maken heeft, maar dat er wellicht een andere oorzaak voor de tegenvallende resultaten van fusies en overnames kan zijn: het culturele aspect.

In hun boek 'Onderzoeken en veranderen van organisatieculturen' van Cameron en Quinn (1999) benoemen zij de opkomst van de buitengewoon succesvolle ondernemingen als Wall-Mart, Tyson Foods, Southwest Airlines, Circuit City en Plenum Publishing. Deze ondernemingen voldoen niet aan de zes concurrentievoordelen zoals Porter (1980) die beschrijft, maar hebben zo een buitengewoon succesvolle organisatiecultuur dat zij daarmee al hun concurrenten ver achter zich hebben gelaten of zelfs hebben weggevaagd. Kijk bijvoorbeeld ook naar bedrijven als McDonald's, Coca-Cola, Disney, GM en Microsoft. Al deze bedrijven hebben zo een specifieke organisatiecultuur ontwikkeld die door het personeel als duidelijk en goed wordt ervaren.

Dat zij daarmee een absolute marktleider op hun gebied zijn geworden en zeer waarschijnlijk ook niet snel zullen worden verslagen. En dat heeft allemaal te maken met de sterke organisatiecultuur. (Cameron & Quinn, 1999).

De Leidse Octaëder is ontwikkeld door Van der Vlist, oorspronkelijk komt de Octaëder van de ruit van Leavitt. Leavitt heeft met zijn ruit een model willen ontwikkelen waarbij organisaties worden gezien als "open doelgerichte systemen van elkaar onderling beïnvloedende factoren" (Boonstra e.a. 2005; 28).

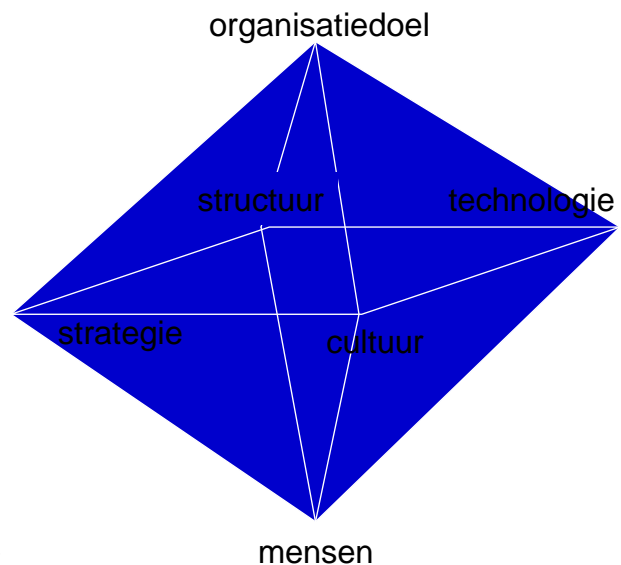
In de ruit worden door Leavitt vier verschillende cluster onderscheiden, te weten doelen, mensen, technologie en structuur.

De kern van het model moet duidelijk maken dat bij verandering van één de clusters van variabelen, de andere clusters van variabelen ook beïnvloed zullen worden. Er kan nooit één cluster van variabelen veranderen zonder dat de anderen daar iets van merken. Van der Vlist denkt hier hetzelfde over maar heeft er twee clusters aan toegevoegd, namelijk; organisatiecultuur en strategie. Het idee van Van der Vlist om deze twee variabelen toe te voegen "is dat vermogen tot aanpassing in elk van de clusters van de octaëder betekent dat de organisatie een flexibel systeem vormt dat veranderingen in de omgeving kan opvangen" (Boonstra e.a. 2005; 28).

Op het moment dat de omgeving en organisatie niet genoeg op elkaar zijn afgestemd, is het verstandig om binnen de organisatie veranderingen aan te brengen. Een organisatie in een turbulente omgeving zal vaker de clusters van variabelen van de organisatie inrichting aan moeten passen dan een organisatie in een stabiele omgeving.

De zes clusters van de Leidse Octaëder zijn:

1. doelen
2. technologie
3. structuur
4. strategie
5. cultuur
6. mensen



Figuur 2.1: De Leidse Octaëder. (Boonstra e.a. 2005;27).

In figuur 2.1 is de Leidse Octaëder weergegeven zoals die door Van der Vlist uiteindelijk ontwikkeld is. Ieder cluster moet 'even zwaar bezet zijn' om goed in evenwicht met de omgeving te zijn. Deze clusters zullen elkaar onderling beïnvloeden. Binnen een organisatie zal er gestreefd worden naar een dynamisch evenwicht.

De zes factoren van de clusters zijn:

1. "Het organisatiedoel is datgene wat de organisatie voor ogen heeft te willen bereiken" (Boonstra e.a. 2005).
2. "De technologie bestaat uit de technische voorzieningen van een organisatie. Te denken valt aan computers, gereedschap, machines en alle andere technologie om het machinepark draaiende te houden" (Boonstra e.a. 2005).
3. "Structuur is het organisatie ontwerp waaruit blijkt hoe de organisatie in elkaar zit en hoe de werkprocedures binnen de organisatie zijn" (Boonstra e.a. 2005).
4. "De strategie bepaalt hoe de gestelde organisatiedoelen het beste tot uiting kunnen worden gebracht met behulp van het kapitaal van de organisatie als mensen en middelen. Daarbij moet wel rekening gehouden worden met de eisen uit de omgeving" (Boonstra e.a. 2005).
5. "Cultuur is het "product van sociale interactie" (Reichers & Schneider (1990) in: Hartong, 1998; 29) dat de medewerkers van een organisatie met elkaar delen. De gemeenschappelijke normen en waarden" (Boonstra e.a. 2005).
6. "De mensen van de organisatie voeren de taken uit behorende bij hun functie met het gebruik van de aanwezige technologie van de organisatie, om zo de gestelde organisatiedoelen met behulp van de structuur en strategie te behalen" (Boonstra e.a. 2005).

Peters en Waterman (1982) hebben al in de jaren tachtig de nadruk gelegd op het begrip organisatiecultuur als onderdeel van de organisatie. In die tijd werd de organisatiecultuur ook al beschouwd als een onderdeel van de organisatie inrichting, naast andere organisatie aspecten als strategie en structuur. Hieruit blijkt ook dat de organisatiecultuur niet het enige aspect van de organisatie inrichting is, maar dat al eerder gesproken werd over meer factoren die van belang zijn bij de organisatie inrichting.

2.4 Organisatiecultuur

In de theorie over organisatiecultuur zijn twee verschillende perspectieven te onderscheiden. De antropologische benadering en de sociologische benadering. In dit onderzoek worden beide benaderingen besproken om een vergelijking tussen de verschillen en overeenkomsten van de benaderingen te maken. Naar aanleiding van die verschillen en overeenkomsten op basis van de theorie wordt uiteindelijk de keuze gemaakt voor het theoretisch model en de definitie die verder in dit onderzoek centraal staat.

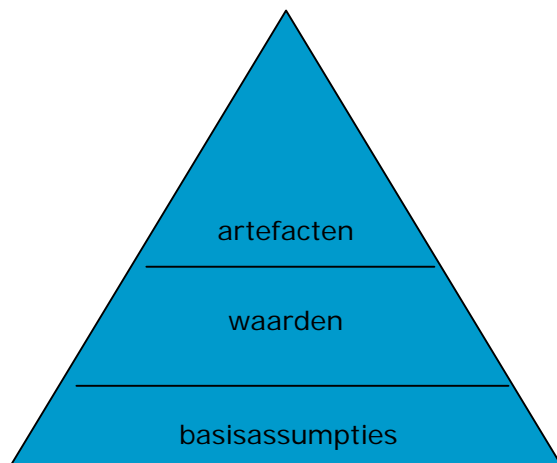
2.4.1 Antropologische benadering

In de antropologische benadering *zijn* organisaties een cultuur. Als organisaties een cultuur zijn, zal het moeilijk zijn om die organisatiecultuur te veranderen. Het vermogen van de veranderbaarheid van organisatiecultuur wordt daarmee beperkt. Schein is een wetenschapper die veronderstelt dat organisaties een cultuur zijn en daarmee niet of moeilijk kunnen veranderen. De oudste en een van de meest geciteerde definities van organisatiecultuur komt ook van Schein (1985). Hij definieert (organisatie)cultuur als: *“a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that had worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to those problems”*.

2.4.1.1 Cultuur als ijsberg

De definitie van Schein laat vooral zien dat het om de ‘diepste laag’ van waarden en normen van mensen gaat. Eigenlijk zelfs zo diep, dat men zich niet eens bewust is van deze laag. Schein zegt over culturen dat deze diep geworteld, doordringend en complex zijn. Om te verduidelijken welke cultuurniveau’s hij onderscheidt heeft Schein dit omschreven als verschillende lagen van cultuurniveau’s. Schein (1985) omschrijft de ‘drie culturele diepteniveau’s’ in een metafoor als: *“cultuur is als een ijsberg”*.

De zichtbare en niet zichtbare niveau's van cultuur zijn verdeeld in drie lagen: 1) artefacten, 2) waarden en 3) basisassumpties. De eerste laag, de artefacten, vormen de top van de ijsberg en zijn de zichtbare elementen. De andere twee lagen, de waarden en basisassumpties zijn lagen die 'dieper onder de berg liggen' en niet zichtbaar zijn. Bij een organisatieverandering zijn het vaak juist die twee onderste lagen die moeten veranderen. Om bij die lagen te komen, zal eerst door de zichtbare laag heen gegaan moeten worden om bij de andere twee lagen te komen.



Figuur 2.2: 'Ijsbergmodel' met drie cultuur niveau's naar idee van Schein.

Artefacten: zijn de zichtbare aspecten van de gedragingen van een organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan de symbolen, uitingen, gedragingen en kleding. Het zijn kenmerken die makkelijk onderscheiden kunnen worden en die iedereen zal zien van een organisatie. (Schein, 1989).

Waarden: zijn de minder zichtbare aspecten van een organisatie. De organisatieleden zijn zich echter wel bewust van de geldende waarden. Bij deze waarden kan gedacht worden aan de doelstellingen, strategie of structuur van een organisatie. Het zijn aspecten die op het eerste oog niet direct waarneembaar zijn, maar wel voelbaar zijn en gelden in een organisatie. (Schein, 1989).

Basisassumpties: zijn fundamentele veronderstellingen en waarden die de cultuur vertegenwoordigen. Deze basisassumpties zijn moeilijk of niet waar te nemen en bestaan voor een groot deel op onbewust niveau. De basisassumpties kunnen worden gezien als een hoge mate van impliciete veronderstellingen over oorzaak en gevolg.

Juist leiden deze waarden naar de grondbeginselen waarom dingen op een bepaalde manier gebeuren. Dit zijn de basisveronderstellingen van het menselijk bestaan en niet in het bijzonder beperkt tot het niveau van een specifieke groep, maar verankerd in maatschappelijke zingevingskaders. (Schein, 1989).

Volgens Schein zijn deze waarden van cultuur een belangrijke bijdrage voor het begrijpen van het begrip cultuur. Schein is van mening dat organisatieculturen zo sterk zijn, dat *organisaties een cultuur zijn*. Als organisaties een cultuur zijn, is het moeilijk – zo niet onmogelijk – om een cultuur te veranderen. Schein (1985) zegt daarover ook: “(...) organisatorisch leren, ontwikkeling en geplande verandering niet te kunnen begrijpen, tenzij wij cultuur als de primaire bron van weerstand tegen verandering beschouwen”.

In zijn metafoor: “cultuur als ijsberg” blijkt fysiek gezien ook hoe moeilijk het is en kan zijn om de cultuur van een organisatie te veranderen. Een berg is een berg en zal alleen door ‘grof’ natuurgeweld voorgoed kunnen veranderen. Denk bijvoorbeeld aan de winter, als er sneeuw valt, dan zal de berg er tijdelijk anders uitzien en een andere sfeer meebrengen. Dit blijft echter niet zo en zal na enige tijd weer terugkeren in het ‘oude’ patroon. (Hierbij er van uitgaande dat de winter de verandering meebrengt.) Alleen bij natuurverschijnselen als een aardbeving of een vulkaanuitbarsting zal een berg voorgoed kunnen veranderen en ook blijvend veranderd zijn. Dit komt dan door de enorme impact van de verandering.

Hetzelfde geldt voor een organisatie. De buitenkant kan wel veranderd worden – nieuwe naam of een nieuw logo, nieuw bedrijfspand, nieuw personeel, of een reorganisatie – maar na verloop van tijd keert de oude situatie weer terug. Dat komt doordat de onderste lagen van de organisatie niet mee veranderd zijn. En juist die lagen vormen de cultuur van de organisatie. Dat is de organisatiecultuur. Maar, zoals uit het voorbeeld van de berg al bleek, moet er een heleboel gebeuren om de organisatie zodanig te veranderen dat ook de organisatiecultuur daadwerkelijk verandert.

2.4.1.2 Nieuwe ontwikkelingen

Schein heeft zijn theorie verder ontwikkeld en komt in latere publicaties met een aangepast perspectief op zijn antropologische benadering.

Schein is van mening dat organisaties met twee problemen te maken hebben, te weten; “overleven in en aanpassing aan een externe omgeving en het op elkaar afstemmen van interne processen, zodat overleving en aanpassing mogelijk wordt” (Van Muijen, 1994; 19). Met de interne processen bedoelt Schein de werkprocessen van een organisatie.

Omgangsvormen, verhoudingen tussen medewerkers, alles wat ‘binnenin’ de organisatie gebeurt. De externe omgeving is datgene waar ook de organisatie afhankelijk van is.

Voor publieke organisaties is bijvoorbeeld de politiek een externe omgevingsfactor. In het proefschrift van Van Muijen (1994) wordt gesteld dat Schein “[...] problemen van interne integratie en externe aanpassing en overleving met elkaar verweven zijn”. Als er veranderingen optreden in de externe omgeving van een organisatie, bijvoorbeeld door

een politiek besluit, zal dit na enige tijd ook merkbaar zijn in de organisatie. De interne integratie van de organisatie zal hierop moeten inspelen om met deze verandering uit de externe omgeving om te kunnen gaan. Dit is volgens Schein gelijk de functie van organisatiecultuur. Het oplossen van problemen tussen de interne processen en externe omgeving. Hiermee wordt duidelijk dat ook naar idee van Schein en Van Muijen de cultuur een belangrijk onderdeel is van de organisatie. (Van Muijen, 1994).

Opgemerkt moet worden dat Schein hier zijn eigen beweringen enigszins tegen spreekt. Zoals ik dus net al zei, heeft Schein zijn visie in de loop van de jaren enigszins aangepast. In paragraaf 2.4.1 wordt Schein geciteerd als een auteur die van mening is dat organisatiecultuur niet te veranderen is omdat organisaties een cultuur zijn. Terwijl hij hier nu beweert dat de organisatiecultuur steeds aangepast moet worden om te overleven in de externe omgeving.

2.4.2 Sociologische benadering

In de sociologische benadering wordt er vanuit gegaan dat organisaties een cultuur *hebben*. Het grote verschil met de antropologische benadering is dat organisatie die een cultuur hebben, wel hun cultuur zouden kunnen veranderen. De veranderbaarheid van de organisatiecultuur zou groter zijn indien dit in het licht van de sociologische benadering bekeken wordt. En daarmee ook de kans van slagen van het veranderingsproces van de organisatiecultuur, indien er voor een theoretisch model gekozen wordt dat past binnen de context van de sociologische benadering.

In de komende paragraaf wordt de sociologische benadering verder toegelicht worden. Dit wordt gedaan aan de hand van de theorie over organisatiecultuur van Versnel en Koppenol; Sanders en Neuijen; Straathof en van Dijk en de FOCUS groep.

2.4.2.1 De waardenmatrix

In het boek 'De waardenmatrix' leggen Versnel en Koppenol (2004) het ontstaan en het belang van de menselijke en organisatorische waarden uit. Hun ideeën zijn gebaseerd op het gedachtegoed van de Amerikaanse psycholoog Clare Graves. Graves is van mening dat ieder mens waarden in zich draagt en dat bij ieder individu deze waarden onderling strijdig zijn aan elkaar. Om een individu en zijn gedachtegang te kunnen begrijpen, is het van belang te weten hoeveel gewicht een individu aan bepaalde waarden hecht. Om de toekenning van de verschillende waarden te begrijpen, beschrijven Versnel en Koppenol in hun boek de ontwikkeling van de waarden in het ontwikkelingsstadia van de mensheid. Vanaf de geboorte van een mens volgt het ontwikkelingsstadia van de mensheid de hele

menselijke evolutie. De mens bezit verschillende waardenniveaus die bij iedereen een verschillende rol spelen. In het totaal zijn er acht waarden die door Graves onderkend worden. Die acht waarden vormen samen een waardenmatrix waar verschillende “emotiegebieden, denkstijlen, niveaus van autonomie, tijdsbeleving en typen van gedrag van afgelezen kunnen worden” (Hissink 2006; 20). De volgorde waarin een individu de waarden aanspreekt en daarmee het gedrag tot stand komt is de waardensequentie. In het gedrag van mensen staan hun waarden centraal. Al hun handelen, emotie, denken, waarnemen en voelen is gebaseerd op de waarden, die vanaf de geboorte zijn gegroeid. Waarden zijn het dieper liggende gedachtegoed van mensen waarnaar een heleboel handelingen in het leven teruggeleid kunnen worden.

Zo ook in de werkomgeving van mensen en in organisaties en bedrijven. (Versnel en Koppenol, 2004)

Bedrijven hebben ook te maken met waarden. De organisatiecultuur van een bedrijf is te begrijpen door de waardensequentie; het gewicht dat aan de verschillende waarden wordt toegekend. Hieronder volgt een schema met de verschillende kleuren en waarden binnen organisaties. (Versnel en Koppenol, 2004). In deze tabel is de waardenmatrix van Graves vertaald naar organisatieculturen.

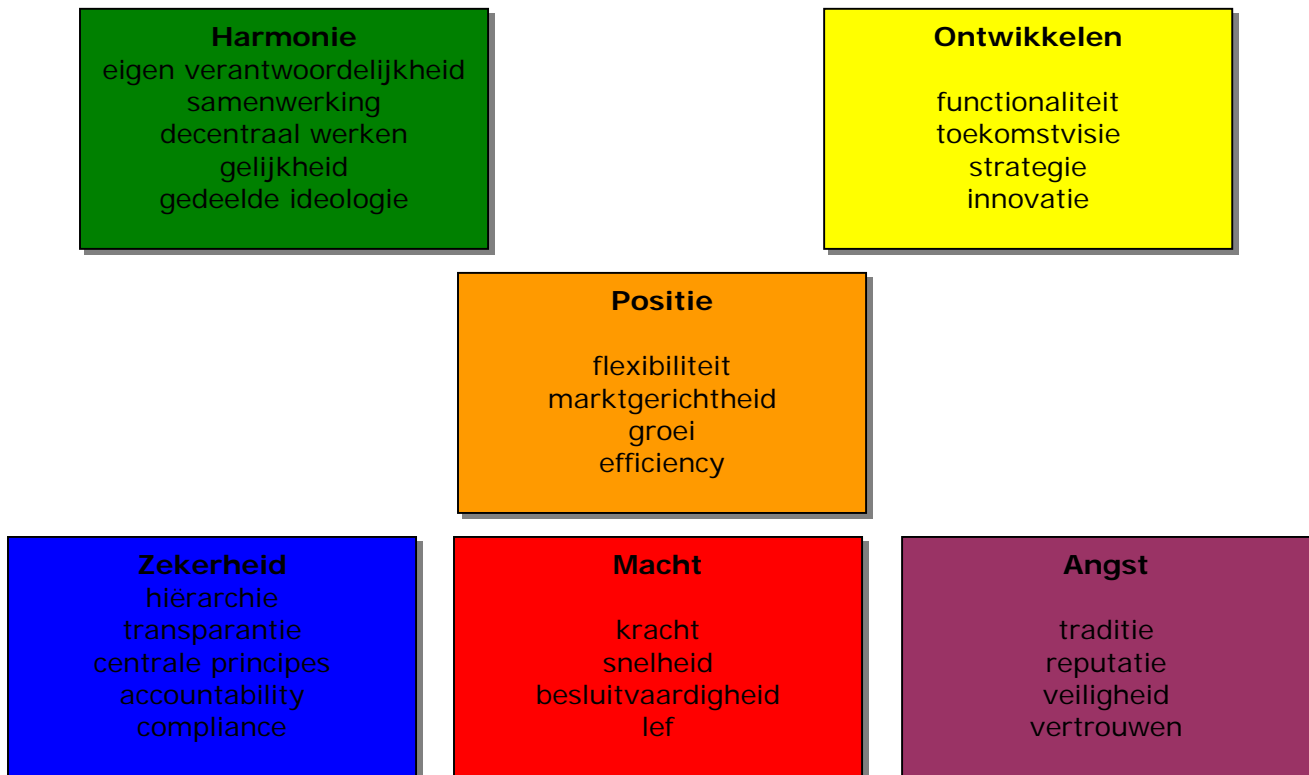
Tabel 2.1: Functies van waarden binnen de organisatiecultuur. (Versnel en Koppenol, 2004; 77).

Waarde	Functie binnen een organisatiecultuur
Paars	Identiteit, verbinding van mens en organisatie, symboliek en rituelen
Rood	Besluitkracht, macht, straffen en belonen, overlevingsdrift
Blauw	Structuur, plicht, integriteit, kwaliteit, stabiliteit van processen
Oranje	Ambitie, resultaatgerichtheid, externe positionering
Groen	Onderlinge binding, communicatie, teamgevoel
Geel	Strategie, innovatie, ontwikkeling

In tabel 2.1 is te zien dat iedere kleur een eigen waarde heeft waar een bepaald gedrag uit voortvloeit. Bij een organisatie is het van groot belang dat er een evenwicht in de diverse waarden gevonden wordt. De waardensequentie van de waarden verklaart het functioneren van een organisatie en ook haar organisatiecultuur. (Versnel en Koppenol, 2004).

De mensen binnen een organisatie hangen ook een bepaalde kleur of waarden aan vanuit hun eigen ontwikkeling. Voor een organisatie is het van belang een variëteit aan ‘kleuren’ mensen te hebben, om zo de verscheidenheid van waarden in de organisatie

in balans te kunnen houden. Dit omdat alle waarden ook een thema vertegenwoordigen dat profielen schetst van de medewerkers waar hun handelen en denkwijzen aan af te leiden valt. (Versnel en Koppenol, 2004). Figuur 2.3 laat een overzicht met de kleuren die een thema vertegenwoordigen zien.



Figuur 2.3: Waarden en aandachtgebieden voor managers. (Versnel en Koppenol, 2004;80).

Voor een manager is het van belang om van zijn medewerkers te weten welke kleuren zij vertegenwoordigen. Hij moet hier een evenwicht in kunnen scheppen en vooral niet zijn eigen waarde of kleur aan de organisatie opleggen. (Versnel en Koppenol, 2004).

Nadat in kaart gebracht is, welke kleur de organisatie is en welke kleur de organisatie wenst te zijn, kan gestart worden met de cultuurverandering. Indien blijkt dat daar behoefte aan is. Daarvoor is het van groot belang de verschillende kleuren, thema's en verhoudingen van de medewerkers in de organisatie goed te kennen. Versnel en Koppenol wijzen erop dat verandering van organisatiecultuur een verandering in de waardensequentie van de medewerker teweeg zal brengen. Zoals we net geconstateerd hebben zijn die waarden al van jongs af aan aangeleerd en zal dit moeizaam kunnen verlopen. Belangrijk is om vooral veel positieve energie te genereren door behaalde successen te delen en goed te communiceren. Medewerkers moeten zien wat het 'aanhangen' van een nieuwe waarde oplevert ten opzichte van de oude waarde. Door de successen goed en op een positieve manier te

communiceren zal er een positieve sfeer ontstaan ten opzichte van de verandering. Wel betekent de verandering naar een andere waarde, een versterking van de nieuwe waarde wat ten koste gaat van de oude waarde.

Concreet komt het hierop neer: indien een organisatie vooral blauw is en veel medewerkers vooral een blauwe waardensequentie aanhangen en de organisatie met de cultuurverandering vooral wil streven naar een gele organisatie, zal de blauwe waarde te kort gedaan moeten worden om de gele te kunnen bereiken. (Versnel en Koppenol, 2004).

De waardenmatrixtheorie van Versnel en Koppenol laat zien dat ze een sociologische benadering aanhangen, aangezien er een mogelijkheid tot veranderen bestaat. Organisaties hebben een cultuur, blijkt uit deze theorie. De medewerkers van de organisatie bepalen voor een groot deel de cultuur die wordt gevormd door hun waarden. Die waarden zijn volgens Versnel en Koppenol al vroeg in het leven aangeleerd.

2.4.2.2 Cultuurlagen en dimensies

Een andere definitie van organisatiecultuur wordt gegeven door Sanders en Neuijen: *“Organisatiecultuur is de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van – en de belanghebbenden bij een bedrijf”* (Sanders en Neuijen, 2005; 12). Sanders en Neuijen (2005) omschrijven in hun boek *“Bedrijfscultuur; diagnose en beïnvloeding”*, organisatiecultuur vooral als *“gemeenschappelijke verstandhouding”*. Deze omschrijving vraagt een nadere uitwerking van de begrippen gemeenschappelijk en verstandhouding. *“Cultuur en organisatiecultuur zit in de hoofden van mensen en behoort tot de software”* (Sanders en Neuijen, 2005; 12). Cultuur is daarmee niet zichtbaar, maar af te leiden van de manier waarop mensen zich in een organisatie gedragen.

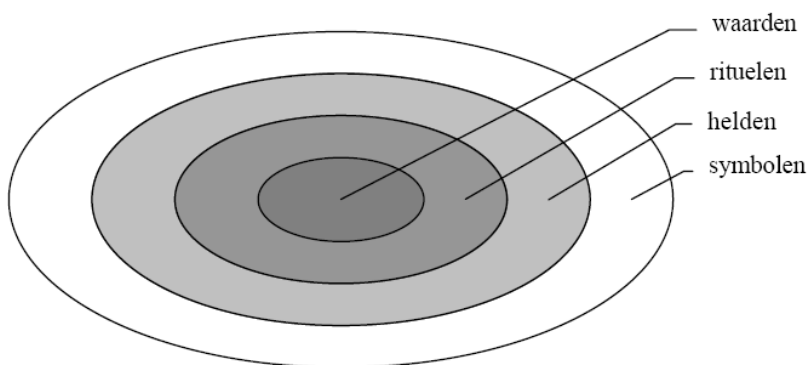
Gemeenschappelijk wil zeggen dat de organisatiecultuur door meer mensen gedeeld moet worden. Een persoon kan geen gemeenschappelijke verstandhouding dragen. Om de gemeenschappelijke verstandhouding tot stand te laten komen zijn volgens Sanders en Neuijen twee factoren van belang; de interne gemeenschappelijke leerervaringen en de externe invloeden.

Met interne leerervaringen worden de ervaringen bedoeld die in de loop van de jaren zijn ontstaan en ingebed zijn als de grondbeginselen van de organisatie. De interne leerervaringen zijn te herkennen op een tweetal gebieden in de organisatie. De eerste heeft vooral betrekking op de organisatie inrichting; strategie, structuur en doelstellingen. De andere ervaringen gaan vooral om de sociale inbedding van de cultuur.

Hoe medewerkers van het bedrijf met elkaar omgaan, elkaar goedendag zeggen, het vakjargon, de kleding die gedragen wordt en de algemene omgangsregels. (Sanders en Neuijen, 2005).

De externe invloeden bestaan naast de interne leerervaringen en maken samen deel uit van de gemeenschappelijke verstandhouding. De externe invloeden hebben vooral betrekking op de omgeving van een organisatie. Te denken valt hier aan de belanghebbenden zoals afnemers, burgers, omwonenden, leveranciers en overheden. Al deze belanghebbenden oefenen druk uit op de organisatie waardoor zij ook invloed hebben op de gemeenschappelijke verstandhouding van een organisatie. (Sanders en Neuijen, 2005).

Waar Schein drie cultuurniveau's aanduidde als een ijsberg, kunnen de cultuurniveau's die Sanders en Neuijen onderscheiden aangeduid worden als een ui met verschillende schillen. Zie hiervoor figuur 2.4.



Figuur 2.4: De schillen van de 'ui'. (Sanders en Neuijen, 2005; 17).

Hiervoor werd cultuur door Sanders en Neuijen benoemd als 'software'. Dit is de verstandhouding in de hoofden van mensen. Een organisatie beschikt ook over 'hardware'. De hardware van de organisatie zouden de uiterlijke kenmerken van een organisatie zijn. Te denken valt hierbij onder andere aan gebouwen, auto's, bedrijfsnaam en logo. Maar ook het uiterlijk van deze hardware bevat niet de essentie van de organisatiecultuur. Het gaat juist om de betekenis die achter die uitingvormen zit. De dieper liggende waarden. Zoals ook terug te zien is in figuur 2.4.

Hier volgt een korte uitleg van de verschillende cultuurniveaus die Sanders en Neuijen onderscheiden.

Symbolen: de buitenste laag zijn de meest zichtbare kenmerken die een organisatie laat zien. Dat is de laag die tot uitdrukking brengt wat de organisatie wilt zijn. Denk hierbij aan hele basale dingen als vestigingsplaats, inrichting van het kantoor, logo, kledingvoorschriften en manier van omgang van het personeel. Iedereen die voor het eerst met de organisatie in aanraking komt kan iets van de symbolen ervaren en hier een mening over vormen. (Sanders en Neuijen, 2005).

Helden of anti-helden: gedragsmodellen zijn hier het belangrijkste. Er bestaan in een organisatie altijd helden die een voorbeeldfunctie vervullen en die aanhangers hebben. Vaak gaan over dit soort werknemers verhalen door het hele bedrijf, en oudere werknemers schromen ook niet om dit te delen met nieuwe medewerkers. Deze cultuurlaag is al veel minder zichtbaar voor een buitenstaander van een organisatie. Hiervoor moet men beter in de organisatie zitten, om hier deel van uit te kunnen maken. (Sanders en Neuijen, 2005).

Rituelen: zijn sociale gewoonten, zoals begroetingen, koffiepauzes, vergaderingen en het vieren van speciale gebeurtenissen waaronder verjaardagen en jubilea. Rituelen is het terugkerende patroon van sociale aspecten, die veel over een organisatie zeggen. Ook de aanwezigheid van hoog geplaatste leden van de organisatie bij een bepaalde gebeurtenis zegt veel over de mate van belangrijkheid van die bewuste gebeurtenis. (Sanders en Neuijen, 2005).

Waarden en grondbeginselen: denken, voelen en handelen van de leden van een organisatie. Door middel van deze cultuurlaag wordt ergens een waarde oordeel aangegeven doordat het een diepere betekenis heeft. Dit is een laag die zo diepgeworteld zit, dat hierdoor een handeling of een bepaalde gebeurtenis beoordeeld kan worden op goed of fout, mooi of lelijk. (Sanders en Neuijen, 2005).

In onderzoek naar culturen binnen organisaties hebben Sanders en Neuijen (2005; 40) zes dimensies gecreëerd, die als volgt te karakteriseren zijn:

1. "Procesgericht versus resultaatgericht
2. Mensgericht versus werkgericht
3. Organisatiegebonden versus professioneel
4. Open versus gesloten
5. Strakke controle versus losse controle
6. Pragmatisch versus normatief"

Met behulp van deze dimensies proberen Sanders en Neuijen de bestaande cultuur van organisaties te achterhalen. Alle dimensies zijn terug te leiden naar de verschillende lagen van het ui-model, zoals eerder beschreven.

2.4.2.3 Cultuur Arena Model

Twee andere auteurs die organisaties in het licht zien van de sociologische benadering zijn Straathof en Van Dijk. In hun boek (2003); *Cultuurverandering bij de overheid, Sturen of Sleuren?* spreken zij over "cultuur als groepsgedrag. Patroonmatig gedrag van groepen in organisaties. Dat is zichtbaar en beïnvloedbaar" (2003; 11; 32).

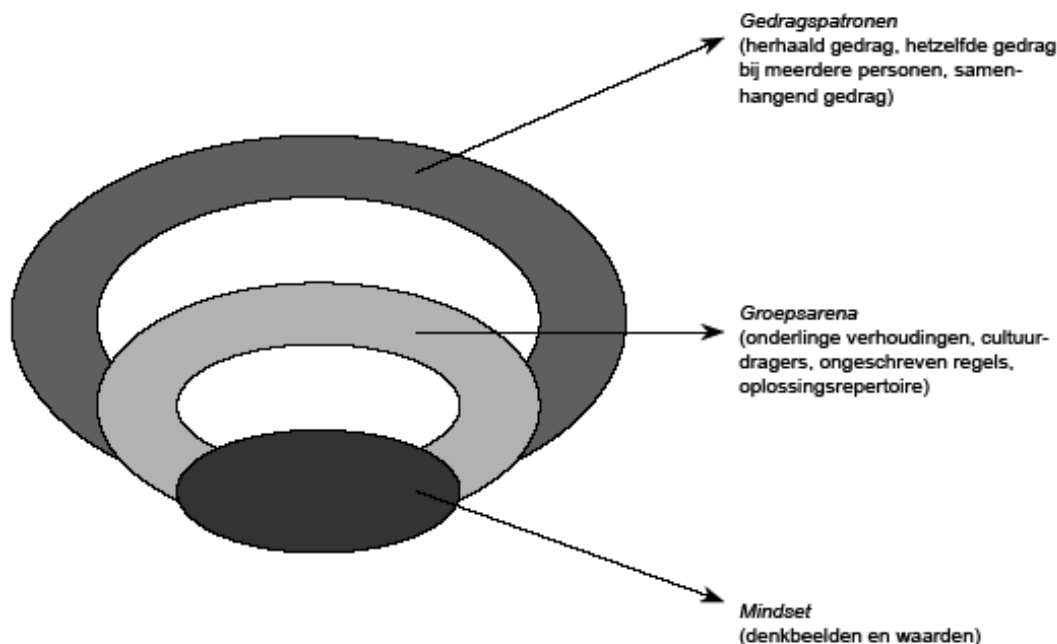
Straathof en Van Dijk zijn van mening dat cultuur met gedrag te maken heeft. "Cultuurverandering begint en eindigt bij gedrag" (Straathof en Van Dijk, 2003; 11). Indien er een cultuurverandering plaatsvindt, zal dit leiden tot veranderingen in het gedrag van medewerkers. In deze benadering van cultuurverandering wordt nadrukkelijk gesproken over het groepsgedrag van medewerkers. "Cultuurverandering is ingrijpen in verhoudingen binnen groepen, in denkbeelden van groepen" (Straathof en Van Dijk, 2003; 11). Dit groepsgedrag ontstaat door de sociale gemeenschap waarin de leden van een groep zich bevinden. In de groepen ontstaan tevens ook rollen en patronen van gedrag zoals men zich dient te gedragen of er verwacht wordt dat men zich gedraagt. Formele en informele leiders, volgelingen, groepsworkers iedereen zal een bepaalde rol binnen zo'n groep krijgen.

Cultuurverandering is volgens Straathof en Van Dijk mogelijk door het goed analyseren en bestuderen van het gedrag van groepen mensen en de samenhang met de cultuur daarvan. (Straathof en Van Dijk, 2003).

In het boek van Straathof en Van Dijk gaat het speciaal over cultuurverandering bij de overheid. Hierin worden ook de verschillen tussen de private en publieke sector aangehaald en daarmee de verschillen waar rekening mee gehouden moet worden bij een cultuurverandering in de publieke sector. Dat is ook precies de reden dat hun theorie hier nog besproken wordt. Het cultuur arena model is namelijk afgeleid van het cultuurlagen en dimensie model van Sanders en Neuijen. Maar omdat Straathof en Van Dijk dat model toegespitst hebben op de overheid en met een aangepaste versie voor overheidscultuur gekomen zijn, worden zij hier ook besproken.

Ondanks dat cultuur vooral te maken heeft met het gedrag, zou het sturen op gedrag alleen niet de oplossing zijn. Dit komt omdat "het gedrag is verankerd in de gemeenschappelijke ideeën: de mindsets" (Straathof en Van Dijk, 2003;36). Cultuur ontstaat in verbanden die hun betekenis hebben in een sociale gemeenschap. In die sociale gemeenschap dienen veranderingen te komen.

Er zitten verschillende lagen in de organisatiecultuur blijkt uit deze beschrijving. Dat is ook precies het cultuur arena model, er zijn verschillende lagen waaruit de organisatiecultuur bestaat die doorgrond moet worden om tot een cultuurverandering te komen. Figuur 2.5 laat zien hoe het cultuur arena model volgens Straathof en Van Dijk eruit ziet.



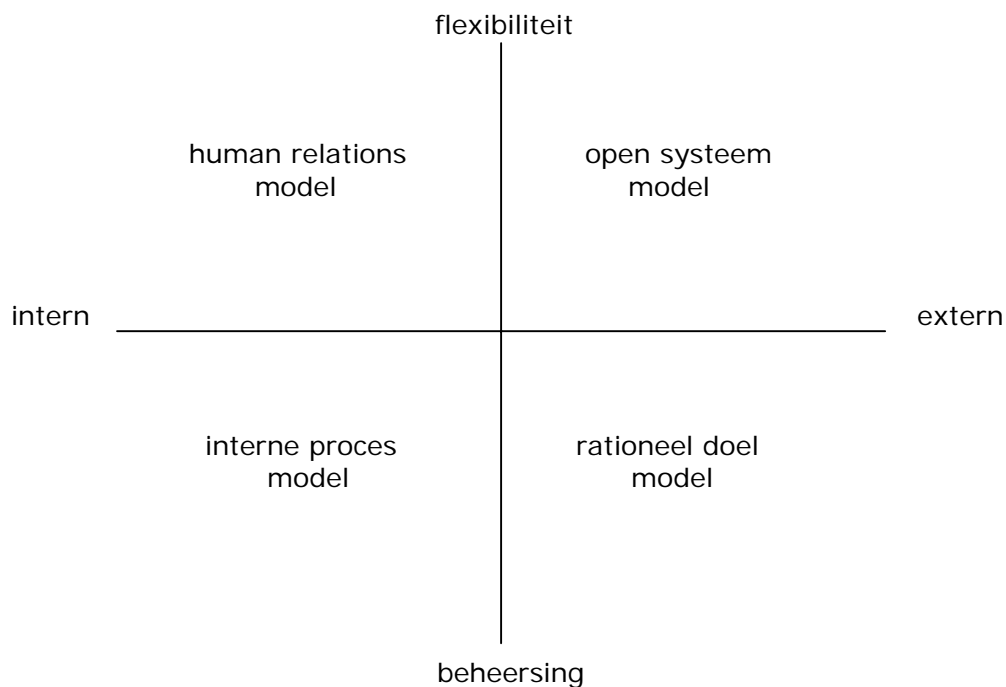
Figuur 2.5: Cultuur Arena Model. (Straathof en Van Dijk, 2003;38).

Zoals al eerder gezegd is dit model afgeleid van het cultuurlagen en dimensies model van Sanders en Neuijen. Dat is ook goed terug te zien in de verschillende lagen die ook in dit model vertegenwoordigd zijn. Alleen heeft dit model maar drie lagen en gaat het hier direct om groepsbenadering. De buitenste laag is de 'actie – reactie' laag. In een groep ben je nooit alleen en heeft het gedrag van de ene medewerker altijd invloed op het gedrag van de andere medewerker. De persoon die reactie verwacht, moet een actie laten ontstaan. Dat is de laag van de gedragspatronen. Gedrag vertoon je nooit alleen, maar altijd in verband met anderen. De laag die daar onderligt is de groepsarena. Als je

naar aanleiding van de eerste laag van het gedragspatroon en de actie – reactie die daaruit voortvloeit een ‘waarom gebeurt dit zo of gaat het zoals dit nu gaat?’ vraag stelt, kom je uit bij de groepsarena. Hierin wordt bepaald waarom er op een bepaalde manier in een groep zo gereageerd wordt. ‘Dat is zo gegroeid, het hoort zo, we weten niet beter, dat is zo aangeleerd’. De gedragsregels van de groep worden hier bepaald. Binnen deze laag zijn het de informele verhoudingen die leidend en richtinggevend zijn. Door bij deze laag nogmaals af te vragen waarom iets zo gaat zoals het gaat, komt de kern ofwel de mindset laag van het model aan bod. Mindsets zijn “diepgewortelde overtuigingen hoe de wereld, de organisatie en de mensen in elkaar steken” (Straathof en Van Dijk, 2003; 38).

2.4.2.4 FOCUS model

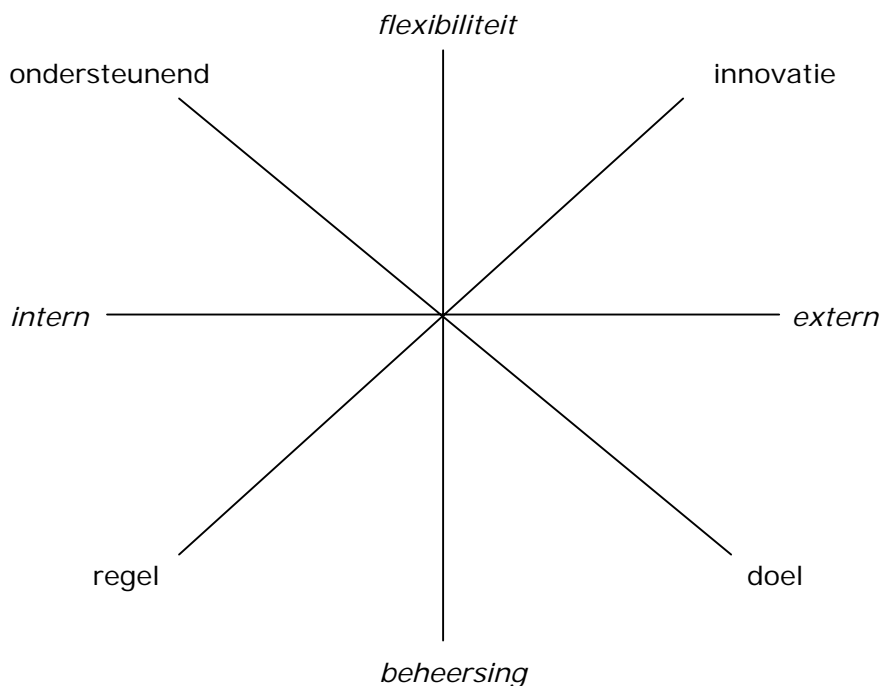
De FOCUS groep heeft een onderzoeksmethode ontwikkeld voor het onderzoeken van de organisatiecultuur. Het organisatiecultuurmodel van de FOCUS groep is gebaseerd op het ‘competing values framework’ van Quinn en Rohrbaugh (1983). Dit model is samengesteld uit diverse onderzoeken en onderzoeksresultaten naar organisatiecultuur. In dit raamwerk is geprobeerd veel verschillende dimensies en indicatoren samen te vatten tot een hanteerbaar aantal dimensies. Met als resultaat dat er vier dimensies overgebleven zijn. Dit zijn op de horizontale as flexibiliteit en vrijheid van handelen met daar tegenover, stabiliteit en beheersbaarheid. Op de verticale as, interne gerichtheid en integratie met daar tegenover externe gerichtheid en differentiatie. Quinn et. al. (1994) komen tot de volgende dimensies:



Figuur 2.6: Het concurrerende waardenkader. (Quinn et. al. 1994; 20).

De vier dimensies lijden tot vier organisatiecultuuroriëntaties. Veel organisaties kunnen in grote mate ingedeeld worden in een van die vier oriëntaties. Laat daarbij duidelijk zijn dat het hier om een model gaat en daarmee een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Eerder is hier in dit hoofdstuk al op ingegaan. Dit organisatiecultuurmodel geeft een duidelijk beeld van de organisatiecultuur.

Deze vier dimensies leiden tot vier organisatiecultuuroriëntaties die door de FOCUS groep als volgt worden ingedeeld, zoals in figuur 4.2 weergegeven. (Van Muijen, 1994, Quinn et. al. 1994, Cameron en Quinn, 1999).



Figuur 2.7: Cultuuroriëntatiemodel van de FOCUS groep. (Van Muijen, 1994;31).

Het voordeel van dit model is dat het niet alleen de organisatiecultuur maar ook het organisatieklimaat onderzoekt. Het organisatieklimaat is de bovenlaag van de organisatie. Ook wel de tastbare en zichtbare uitingen. Eerder is in dit hoofdstuk de vergelijking getrokken met de opvatting van de andere besproken auteurs. De organisatiecultuur is de onderlaag en bevat de normen en waarden van de organisatie. Het organisatiecultuurmodel van de FOCUS groep is een is een samenspel geweest van een grootschalig onderzoek van wetenschappers die zich gebogen hebben over het vraagstuk van organisatiecultuur. Hieruit is uiteindelijk een – zo compleet als mogelijk – model uit gekomen door Quinn en Rohrbaugh (1983). (Cameron en Quinn, 1999).

Een kanttekening is wel dat dit een model is en zeker niet het enige goed of toepasbare model betreffende organisatiecultuur onderzoek. Het voert te ver om alle mogelijke

organisatiecultuurtheorieën in dit onderzoek in kaart te brengen. Tijdens dit onderzoek ben ik me er ook dergelijk van bewust dat ik zeker geen compleet beeld van organisatieculturen kan schetsen door de veelheid aan geschreven literatuur. Wel probeer ik in dit onderzoek een inzicht te kunnen geven in de huidige voor dit onderzoek van belang zijnde mogelijkheden en opvattingen. Waarbij ik me bewust blijf van de onvolledigheid hiervan.

2.4.2.4.1 FOCUS vragenlijst

Het onderzoeksinstrument voor het cultuuronderzoek dat door de FOCUS groep ontwikkeld is, bestaat uit een gestructureerde, kwantificeerbare vragenlijst. Deze vragenlijst is ontwikkeld op basis van de vier cultuuroriëntaties. De vragenlijst bestaat uit twee delen, een descriptief deel en een evaluatief deel. Het descriptieve deel meet vooral het organisatieklimaat; de tastbare en zichtbare uitingen van de organisatie. Te denken valt hierbij aan gedragingen, processen, procedures en die dingen die de manier van werken in de organisatie beschrijven. Het evaluatieve deel meet vooral de organisatiecultuur; de normen en waarden van de organisatie. Die dingen die juist niet tastbaar zijn en alleen voelbaar zijn in een organisatie. Samen is dit de hele organisatiecultuur. (Van Muijen, 1994).

Nadat de gegevens van de vragenlijst geanalyseerd zijn, zijn ze verwerkt in het cultuuroriëntatiemodel zoals hierboven beschreven. Iedere organisatie zal op één oriëntatie hoger scoren dan op een andere oriëntatie. Daarbij is er geen goed of fout. Er wordt een inzicht gegeven waar de organisaties zich op dat moment bevinden. Indien men van mening is dat een andere cultuur beter past bij de omgeving kan daar kennis van genomen worden en kan er gekeken worden wat de mogelijkheden zijn om in die richting te veranderen.

2.4.2.4.2 Cultuuroriëntaties

Alvorens verder te gaan naar de analyse van de onderzoeksgegevens zullen nu eerst de cultuuroriëntaties van het organisatiecultuurmodel naar idee van de FOCUS groep beschreven worden. Hierbij is gebruik gemaakt van literatuur van verschillende auteurs die in grote lijnen overeenkomen met elkaar, te weten; Cameron en Quinn, 1999, Quinn et. al. 1994 en Van Muijen, 1994.

- Ondersteunende oriëntatie (human relation model)

Deze oriëntatie heeft veel weg van een familiair model. Ondersteuning in de werkzaamheden door samenwerking, participatie, menselijkheid, sociaal contact, coöperatie, wederzijds vertrouwen, individuele ontwikkeling en teamverband staan hierin centraal. Deze kernbegrippen maken een informele manier van communiceren mogelijk. Leidinggeven in deze oriëntatie gebeurt op een persoonsgericht manier. Door deze persoonsgerichte stijl van leidinggeven worden werknemers gestimuleerd met nieuwe ideeën te komen. Het familiale model dat aan deze oriëntatie ten grondslag ligt, zorgt ervoor dat medewerkers hun emotie en gevoelens ten opzichte van elkaar uiten en beslissingen via informele contacten tot stand komen. Sterke betrokkenheid bij het werk en de organisatie leiden ertoe dat leidinggevendenden sturen op motivatie. Dit komt de efficiency van het werk ten goede. (Cameron en Quinn, 1999, Quinn et. al. 1994 en Van Muijen, 1994.).

Al de beschreven karakteristieken van de ondersteunende oriëntatie zorgen ervoor dat betrokkenheid bij het werk en de organisatie centraal staat bij de werknemer. Dit zorgt voor een organisatiecultuuroriëntatie die de ondersteunende oriëntatie aanhangt.

- Innoverende oriëntatie (open systeemmodel)

De naam van de oriëntatie zegt waarschijnlijk al genoeg. In deze oriëntatie gaat het om vernieuwen, open staan voor nieuwe ideeën en veranderingen, risico's nemen, zoeken naar nieuwe informatie, competentie, experimenteren, anticiperen op de omgeving en proberen succesvol te zijn. Deze kernbegrippen zorgen ervoor dat van medewerkers wordt verwacht dat er een hoge mate van zelfstandigheid wordt getoond. Veelal wordt dan ook gewerkt in verschillende projectgroepen tegelijkertijd. Iedereen is uiterst efficiënt en kennis wordt gezien als macht. Zowel werknemers als leidinggevendenden moeten snel kunnen reageren en zich aanpassen aan een snel veranderende omgeving en daar flexibel in zijn. Het motto is "liever nieuwe wegen inslaan, dan oude paden betreden" (Van Muijen, 1994; 28). Leidinggevendenden hebben zowel een persoonsgerichte als taakgerichte aanpak van leidinggeven, waarbij ervan uitgegaan wordt dat er nauwelijks sturing van bovenaf nodig is door de grote mate van zelfstandigheid en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. (Cameron en Quinn, 1999, Quinn et. al. 1994 en Van Muijen, 1994.).

Al de beschreven karakteristieken van de innoverende oriëntatie zorgen ervoor dat zelfstandigheid van de werknemer er voor zorgt dat aanpassing op de omgeving en de markt leidt tot innovatie. Deze cultuuroriëntatie leidt tot een innoverende oriëntatie.

- Regel oriëntatie (intern procesmodel)

Deze oriëntatie heeft veel met hiërarchie te maken en heeft veel overeenkomsten met het bureaucratisch model van Max Weber. Hiërarchie, respect voor autoriteit, procedure gericht werken, werkverdeling en routinematig werken staan in deze oriëntatie centraal. De stijl van leidinggeven is proceduregericht en de leidinggevenden hebben een grote rol in de aansturing van de werknemers. De communicatie verloopt via vastgestelde procedures en is formeel. De organisatiestructuur is meestal hiërarchisch. (Cameron en Quinn, 1999, Quinn et. al. 1994 en Van Muijen, 1994.).

De beschreven karakteristieken van de regel oriëntatie zorgen ervoor dat routine matig werken leidt tot stabiliteit van de werkzaamheden waarin het werk in vaste procedures en voorschriften is vastgelegd. Deze kenmerken zijn typerend voor een regel oriëntatie.

- Doel oriëntatie (rationeel doelmodel)

In deze oriëntatie is het belangrijk dat gestelde doelen gehaald worden. Alles is er op gericht om dit te bewerkstelligen. Rationele (korte termijn) planning, functionaliteit en geselecteerde informatie moeten er allemaal voor zorgen dat de doelstellingen worden gehaald. Ook het leidinggeven is hierop gericht door op een taakgerichte wijze de werknemers aan te sturen. Individuele doelstellingen worden, indien gevraagd, met werknemers vastgesteld. De leidinggevenden zullen ook constant de nadruk leggen op het verhelderen van doelen, rationeel handelen en stellen van duidelijke eisen om zo een zo hoog mogelijke productiviteit en winst te halen. Door deze manier van werken en leidinggeven vindt er selectieve communicatie plaats die vooral mondeling is. (Cameron en Quinn, 1999, Quinn et. al. 1994 en Van Muijen, 1994.).

De beschreven karakteristieken van de doel oriëntatie zorgen ervoor dat doel en rationeel gericht werken leidt tot een zo hoog mogelijke productiviteit en winst waarbij het halen van gestelde doelen erg belangrijk is. De doelorientatie heeft deze kenmerken voor haar oriëntatie.

Nu alle verschillende organisatiecultuuroriëntaties besproken zijn, moet er wel een kanttekening gemaakt worden. Niet één oriëntatie is goed of fout en niet één organisatie zal een oriëntatie helemaal aanhangen. De meeste organisaties zullen een bepaalde oriëntatie meer aanhangen dan een andere waarbij een combinatie van verschillende oriëntaties wenselijk is. "Het belangrijkste is dat het profiel van een organisatie in dienst moet staan van de externe vereisten en het antwoord dat de organisatie hierop wil geven" (Van Muijen, 1994; 31).

Uit onderzoeken van Van Muijen (1994) die bij verschillende organisaties gehouden zijn, blijkt dat er een aantal veel voorkomende profielen zijn:

- Het innovatie / regelprofiel; dit profiel scoort hoog op de innovatie én regel oriëntatie. Multinationals en grote ondernemingen scoren vaak hoog op dit profiel.
- Het balansprofiel; dit profiel scoort op alle oriëntatie gemiddeld. Organisaties die dit profiel scoren hebben het voor,- en nadeel van het evenwicht. Enerzijds is het een stabiele organisatie, maar tegelijkertijd zorgt die stabiliteit ook voor weinig flexibiliteit en een logge organisatie.
- Het innovatieprofiel; dit profiel zegt waarschijnlijk al genoeg. Het scoort hoog op innovatie in vergelijking met de andere oriëntaties. Nadeel hiervan is dat organisaties met deze cultuur erg chaotisch en ongestructureerd lijken. Anderzijds wordt wel geprobeerd de markt steeds op een nieuwe wijze te kunnen betreden.
- Het ondersteunende / doelprofiel; dit profiel scoort hoog op de ondersteunende en doel oriëntatie. Om doelen te kunnen halen zullen de werknemers daar op een bepaalde wijze toe ondersteund moeten worden. De organisatie die dit profiel aanhangt is zich bewust dat het ondersteunen van haar werknemers invloed heeft. Organisaties die dit profiel scoren zorgen voor de ondersteuning van haar werknemers om de doelen te kunnen halen.

2.4.3 Verantwoording theoretisch model

Het theoretisch model draagt er toe bij, antwoord te geven op de onderzoeksvraag en de deelvragen van het onderzoek. In deze paragraaf wordt besproken voor welke theorie gekozen is ten behoeve van dit onderzoek en waarom voor die theorie gekozen is. Daarnaast zal ook uitgelegd en verklaard worden voor welk onderzoeksinstrument gekozen is.

De organisatiecultuur is vanaf verschillende perspectieven en invalshoeken belicht. Zowel de antropologische benadering naar idee van Schein, als de sociologische benadering met de theorie van Versnel en Koppelaar, Sanders en Neuijen en Straathof en van Dijk en de FOCUS groep zijn besproken. Duidelijk is geworden dat alle theorieën een andere invalshoek hebben ten aanzien van organisatiecultuur. Het meest nadrukkelijke onderscheid zit daarbij in het verschil tussen de antropologische en sociologische benadering. De antropologische benadering naar idee van Schein met de metafoer 'cultuur als ijsberg' waarbij organisaties een cultuur zijn, past het minste bij de opvatting van dit onderzoek. Als organisaties een cultuur zijn, blijkt dat de cultuur moeilijk zo niet onmogelijk veranderd kan worden. Voor dit onderzoek zal de cultuur van twee verschillende organisaties, naar verwachting, op elkaar aangepast moeten gaan worden

en zal de cultuur dus wel moeten veranderen. Dat past niet in de theorie van Schein en daarom zal die niet verder meer besproken worden.

De sociologische benaderingen komen meer in de richting om als onderzoeksmogelijkheid te gebruiken voor dit onderzoek. De verschillende theorieën gaan in deze benadering wel uit van de veranderbaarheid van de organisatiecultuur.

Versnel en Koppenol hebben het met hun waardenmatrix vooral over de organisatiecultuur in relatie tot de waarden die mensen in zich dragen. De waarden zijn al van jongs af aan aangeleerd waardoor een manager van een organisatie de waarden van de verschillende werknemers zal moeten herkennen en op die waarden moet sturen. De waardenmatrix van Versnel en Koppenol is een interessant onderzoeksinstrument alleen een groot nadeel hiervan is, dat je als onderzoeker gecertificeerd moet zijn om dit te mogen gebruiken. Helaas kost deze certificering en het afnemen per vragenlijst veel geld, waardoor het financieel onmogelijk wordt om dit instrument te gebruiken.

De modellen met verschillende lagen, worden zowel door Sanders en Neuijen besproken als door Straathof en van Dijk. Het cultuurlagen model van Straathof en van Dijk is gebaseerd op het model van Sanders en Neuijen. Alleen is het cultuurlagen model speciaal ontwikkeld voor de publieke sector. Het belangrijkste verschil tussen deze twee theorieën is dat Straathof en van Dijk meer op het groepsgedrag ingaan en Sanders en Neuijen het over een gemeenschappelijke verstandhouding hebben en daarbij meer facetten dan alleen groepsgedrag komen kijken.

Het dimensie en cultuurlagen model van Sanders en Neuijen is een algemeen middel voor zowel de private als de publieke sector. Straathof en van Dijk hebben dit model verder uitgewerkt voor een model speciaal voor de publieke sector; de cultuur quick scan. Dit is een interessant model om te gebruiken. Alleen zoals de naam al doet vermoeden is dit een 'snelle scan' van de cultuur. Voor dit onderzoek en de populatie van het onderzoek is dit een te beknopte manier van cultuuronderzoek. De onderzoekspopulatie heeft de tijd om deel te nemen aan het onderzoek, waardoor er voor dit onderzoek gekozen is voor een uitgebreidere vragenlijst met meer mogelijkheden om zo tot een goed en overwogen beeld van de huidige cultuur te komen.

In dit onderzoek zal om die reden gebruik gemaakt worden van het organisatiecultuurmodel dat door de FOCUS groep ontwikkeld is. De FOCUS groep heeft een organisatiecultuurmodel ontwikkeld dat de verschillende lagen van de organisatiecultuur meet, zoals de lagen die ook bij de vorige auteurs besproken zijn. De

FOCUS groep spreekt ook van meer lagen binnen de organisatiecultuur van organisaties; een boven,- en onderlaag. De bovenlaag bevat vooral de tastbare en zichtbare uitingen, zoals gedragingen, logo, kleding en dergelijke. Dit kan worden vergeleken met de artefacten van Schein en de symbolen van Sanders en Neuijen. Bij de FOCUS groep gaat het bij de bovenlaag om het organisatieklimaat. De organisatiecultuur wordt aangeduid als de onderlaag en bevat elementen als normen en waarden. Bij Schein zijn dit de basisassumpties, Sanders en Neuijen hebben het over de waarden en bij Straathof en van Dijk zijn dit de mindsets van de organisatie.

De definitie van organisatiecultuur volgens de FOCUS groep luidt: *“Een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen, die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie”* (Van Muijen, 1994).

Na alle eerder besproken theorieën en definities betreffende organisatiecultuur, lijkt deze definitie de lading het meest te dekken. De verschillende lagen van organisatiecultuur komen aan bod als de manier waarop de mensen van de organisatie hier mee om trachten te gaan. Om die reden zal ook in het vervolg van dit onderzoek gebruik gemaakt worden van dit theoretisch model en de daarbij behorende FOCUS vragenlijst als onderzoeksinstrument.

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is stilgestaan bij de theoretische onderbouwing van organisatiecultuur. Alvorens dit besproken werd is er eerst een uitleg gegeven over de kenmerken en karakteristieken van de publieke organisatie. Hieruit kwam naar voren dat een publieke organisatie zich veelal op glad ijs begeeft. Een publieke organisatie doet vaak die dingen in de maatschappij die niet interessant zijn voor private organisaties. Daarbij komt dat ze veel belanghebbenden hebben die niet vrijwillig zijn en daarnaast wordt de context en omgeving van de publieke organisaties geschapen door de politiek. De publieke organisaties hebben zich hier naar aan te passen, zonder dat ze hier veel invloed op uit kunnen oefenen.

Hierna is kort stilgestaan bij de zes clusters van variabelen waaraan een organisatie moet voldoen om een goed in evenwicht zijnde organisatie inrichting te hebben. De zes clusters van variabelen zijn weergegeven in de Leidse Octaëder.

Hierna zijn vijf verschillende invalshoeken en auteurs besproken met betrekking tot organisatiecultuur. Twee benaderingen zijn hierbij aan bod gekomen, de antropologische

benadering en de sociologische benadering. Na de uiteenzetting van de verschillende invalshoeken is verklaard voor welk theoretisch model gekozen is. Uiteindelijk is er een keuze gemaakt om in dit onderzoek verder te werken met het model van de FOCUS groep. Tevens is de definitie van organisatiecultuur gegeven zoals deze verder in dit onderzoek gebruikt wordt; *“Een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen, die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie”* (Van Muijen, 1994). Nu het theoretisch kader besproken is betreffende de organisatiecultuur, zal in het komende hoofdstuk dieper worden ingegaan op de betreffende organisaties; Stork Railway Services en RET N.V., afdeling bedrijven.

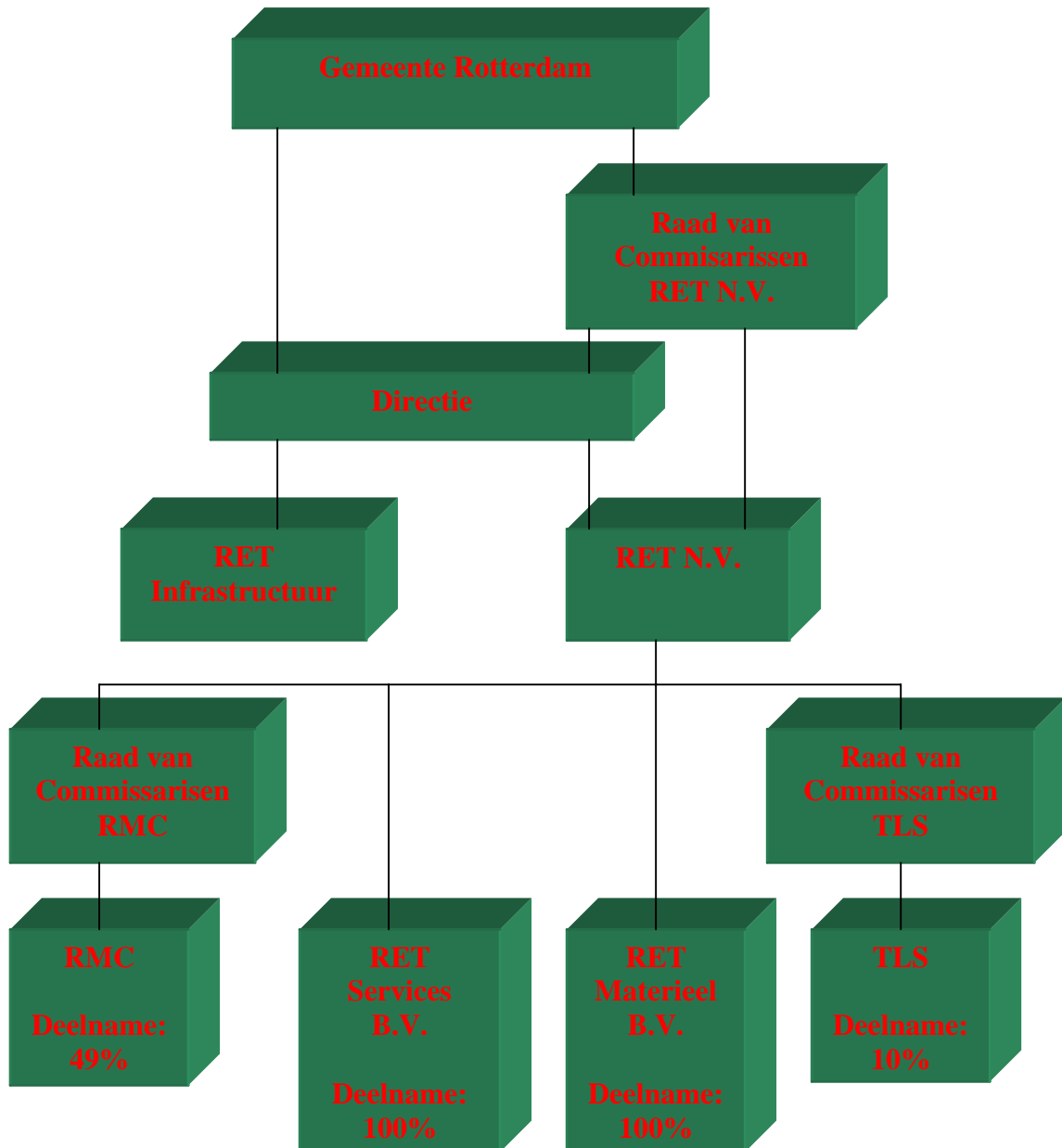
3. De organisaties

Voordat er nu dieper ingegaan wordt op de onderzoeksmethode zullen eerst beide organisaties besproken worden. In de inleiding is al kort uitgelegd wat de aanleiding van dit onderzoek vormt en wat de achtergrond hiervan is, maar een duidelijke omschrijving van de werkzaamheden, doelen, visie en missie van beide bedrijven ontbreekt nog. In dit hoofdstuk wordt daar verder op in gegaan. De RET zal als eerste besproken worden. De afdeling bedrijven en de huidige ontwikkelingen waarin de RET en de afdeling bedrijven zich bevinden. Daarna zal Stork besproken worden. Hier zal de afdeling Gear & Services met als onderdeel Railway Services besproken worden. Na een algemene bespreking van beide bedrijven zal tot slot de samenwerking aan bod komen.

3.1 RET N.V.

Zoals in de inleiding al is aangegeven is de RET niet zomaar een N.V. geworden. Dit is het gevolg geweest van de openstelling van de markt en het bevorderen van concurrentie, waardoor bedrijfsvoering van openbaarvervoerbedrijven efficiënter moet worden, (www.ret.nl).

Om mee te mogen doen met de aanbestedingen van het openbaar vervoer moeten de bedrijven verzelfstandigd zijn. De RET is sinds 1 januari 2007 verzelfstandigd. De verzelfstandiging heeft met name op juridisch gebied de nodige veranderingen gebracht. In de eerste plaats is het vooral de nieuwe structuur en daarmee het andere recht waar de RET nu onder valt. Voorheen was de RET een overheidsbedrijf en viel het onder het publiek recht. Nu het een N.V. geworden is, valt de RET onder het burgerlijk recht. Dit heeft tot gevolg dat de RET nu een overheids-N.V. is waardoor het de mogelijkheid heeft gekregen om ook samen te werken met anderen. De eindverantwoordelijkheid, ligt anders dan voorheen, nu bij de directie. Zij zijn verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de hele organisatie. Desondanks blijft wel de gemeente Rotterdam de enige aandeelhouder van de RET. Er is voor private ondernemingen ook geen mogelijkheid om aandeelhouder van de RET te worden. Dit heeft ermee te maken dat het een overheids-N.V. is en geen 'gewone' N.V. Stadsregio Rotterdam blijft ook opdrachtgever voor de RET N.V. tot de aanbestedingen zijn geweest. (www.ret.nl). De juridische structuur van de RET is in figuur 3.1 schematisch weergegeven:



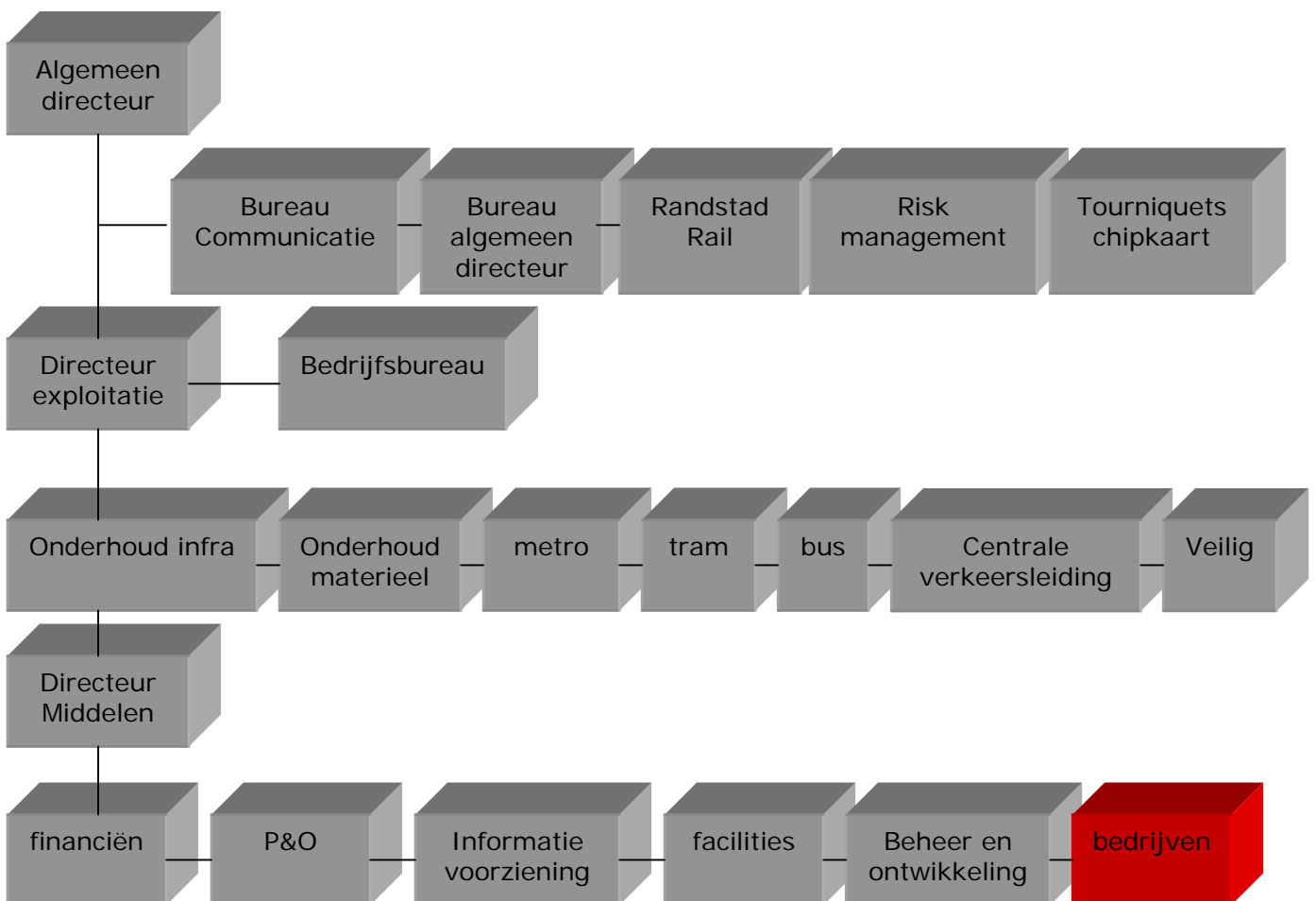
Figuur 3.1: Organogram juridische structuur RET N.V. (Jaarverslag RET, 2007; 7). De juridische structuur is erg complex en lastig in een organogram weer te geven. Dit is het meest passende beeld daarbij.

Behalve deze juridische verandering, is er intern nog meer veranderd op juridisch gebied. Op structureel gebied zijn er veranderingen geweest, maar ook voor het personeel. Zij waren voorheen immers ambtenaar en vielen daarmee onder het publiek recht, maar met de verzelfstandiging zijn zij werknemer geworden. Daarover straks meer.

In het geheel is de RET een N.V. geworden. Onder deze N.V. hangen twee B.V.'s, te weten; RET Infrastructuur B.V. en RET Materieel B.V. (Zie daarvoor figuur 3.1.). De totale directie van de N.V. is tevens directie van de B.V.'s. Alle bestaande afspraken en contracten met leveranciers en anderen blijven bestaan. In deze relatie verandert verder niets. (www.ret.nl).

Zoals net al vermeld is, blijven alle medewerkers van de RET in dienst en vervalt hun ambtenaren status voor die van werknemer. Iedereen heeft nu een contract gekregen waarin dezelfde arbeidsvoorwaarden van toepassing blijven. Het verschil tussen de ambtenarenstatus en werknemerstatus, is vooral terug te zien in het andere rechtsysteem. Nu vallen de medewerkers onder het burgerlijk recht, indien er geschillen zijn tussen de werknemer en werkgever. Voorheen was dat nog het ambtenarenrecht. Het voert hier te ver om diep in te gaan om de verschillen tussen de rechtsystemen. Wel kan vermeld worden dat het grootste onderscheid te maken is bij ontslagprocedures. Deze verlopen nu via de burgerlijke rechter en een civiele procedure.

De huidige organisatiestructuur van de RET N.V. ziet er als volgt uit:



Figuur 3.2: Organogram organisatiestructuur RET N.V. (Jaarverslag RET, 2007; 5).

Figuur 3.2 geeft de organisatie organogram weer. De eerste kolom met directie afdeling staan niet in hiërarchische verhouding tot elkaar zoals dit hier wordt weergegeven, maar staan naast elkaar. In deze organogram is vooral duidelijk proberen te maken welke afdelingen onder welke directie vallen waarbij de hiërarchie van de verhoudingen hier niet van belang is.

Nu de RET verzelfstandigd is, zijn de missie en de visie ook aangepast. De missie luidt: *"De RET is een maatschappelijke onderneming die een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling van het openbaar vervoer in de Randstad en het verbeteren van de bereikbaarheid. Op een marktconforme manier exploiteert de RET, al dan niet in samenwerking of joint ventures met andere bedrijven, collectieve mobiliteitsoplossingen met bus, tram, metro en rail, is zij materieelprovider, verzorgt zij het beheer en onderhoud van de infrastructuur en geeft zij vorm aan het beleid en de uitvoering van de sociale veiligheid in het openbaar vervoer"* (www.ret.nl).

In deze missie komt een aantal uitgangspunten van de RET duidelijk naar voren. De RET wilt een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling en bereikbaarheid van het openbaar vervoer in de Randstad. Dit dringt door in alle lagen van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn de projecten die binnen de RET lopen zoals RandstadRail en de chipkaart. Zowel met RandstadRail als de chipkaart loopt het Rotterdamse openbaar vervoer voorop. De RandstadRail is een project dat in samenwerking met onder andere de gemeenten Den Haag en Rotterdam en de HTM wordt uitgevoerd. Het is de eerste rijdende openbaar vervoersverbinding tussen twee grote steden in de Randstad met een nieuw soort rail verbinding in Nederland.

De invoering van de chipkaart in het openbaar vervoer als nieuw vervoersbewijs is ook een nieuwe ontwikkeling waarmee de RET voorop loopt in Nederland om te kijken of dit in het hele land ingevoerd moet worden. Dit zijn slechts twee voorbeelden waarmee de RET de doelen die zij in haar missie stelt, als ontwikkeling en bereikbaarheid, tot uiting laat komen.

Het marktconform exploiteren komt bij de RET ten eerste tot uiting in de verzelfstandiging van de onderneming. Daarnaast is het nu mogelijk geworden om met andere bedrijven een samenwerking aan te gaan. Afgelopen jaar is geprobeerd om met busmaatschappij Connexxion een samenwerking binnen de regio Rotterdam aan te gaan. De samenwerking zou leiden tot een goede partner in de komende busconcessie. Helaas is dit niet door gegaan. Een andere vorm van samenwerking is onder andere met de HTM op de RandstadRail.

Materieelprovider en het onderhoud van de infrastructuur is iets RET eigen. Alles wordt 'in huis' onderhouden, hersteld en vervangen. Dit geldt voor zowel het rijdend materieel als het onderhoud en de aanleg van de infrastructuur. Over de functie als materieelprovider zal dieper ingegaan worden in de volgende paragraaf.

Het sociale veiligheidsaspect heeft de laatste jaren een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Het Rotterdamse openbaar vervoer had een aantal jaar geleden een onveilig en niet goed imago. Binnen de RET is veel gedaan om dit te verbeteren. Dit is op allerlei aspecten gebeurd. Nu scoort de RET vrij goed op de veiligheidsbeleving van de reizigers in het openbaar vervoer in Rotterdam (RET, 2007). Al blijft dit een moeilijk te meten punt. Veiligheidsbeleving is namelijk erg subjectief en daarmee moeilijk om een goed waardeoordeel over te geven.

De uitvoering van de missie wordt vertaald in de visie van de RET. Deze luidt:

"De RET heeft de ambitie toonaangevend openbaar vervoer te bieden in de Randstad, met een groeiend aandeel in de randstedelijke mobiliteit. Vanuit een historische en publieke betrokkenheid zijn we als commerciële dienstverlener dagelijks actief om onze reizigers op tijd, veilig en betaalbaar te vervoeren. Dit doen we met voldoende moderne en schone voertuigen via een hoogwaardig netwerk van haltes en aantrekkelijke ingerichte stations. Kwaliteit en dienstverlening vinden wij net zo vanzelfsprekend als ons streven naar innovatie en effectiviteit. We zijn aanspreekbaar en dienstverlenend voor een plezierig, veilig en zorgeloos vervoer, maar we aarzelen ook niet om de orde en veiligheid in ons vervoer en de stations krachtig te handhaven. Daartoe zijn we mentaal, technisch en inhoudelijk goed uitgerust. We spelen graag snel en alert in op veranderende mobiliteitsvragen die horen bij het karakter van onze regio. Maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt onlosmakelijk deel uit van onze manier van werken. Voor klant en opdrachtgever zijn we een solide, aantrekkelijke en betrouwbare partner, die soepel, creatief en snel inspelt op ontwikkelingen. Onze medewerkers staan bekend om hun klantvriendelijke en servicegerichte houding, zijn trots op hun bedrijf en hebben volop kansen om hun carrière binnen de RET te ontwikkelen" (www.ret.nl).

De omschrijving van de visie mag duidelijk zijn. Om nu alvast even terug te kijken op het model van de Leidse Octaëder met de daarbij behorende organisatie inrichting kan nu het volgende worden opgemaakt.

De zes cluster van de Leidse Octaëder bestaande uit; organisatiedoel, strategie, structuur, technologie, mensen en cultuur komen voor een deel terug in de beschrijving

tot nu gegeven van de RET. De structuur met al haar nieuwe aanpassingen mag daarbij het duidelijkste zijn. Het organisatiedoel en de strategie zijn goed, duidelijk en begrijpbaar vertaald in de missie en de visie van de organisatie. De overige drie clusters zijn er wel, maar liggen meer op de achtergrond van de organisatie. Er wordt wel gesproken over ontwikkelingen op velerlei gebied maar hoe dat wordt gerealiseerd blijft achterwege. De overgang van ambtenarenstatus naar werknemer en de omslag die dat verder met zich meebrengt daar wordt zo goed als niet over gesproken. In de visie wordt wel gesproken over de mogelijkheden van de medewerkers en de serviceverlening die zij verrichtten, maar de ontwikkeling en verandering daarin, wordt overal in het midden gelaten.

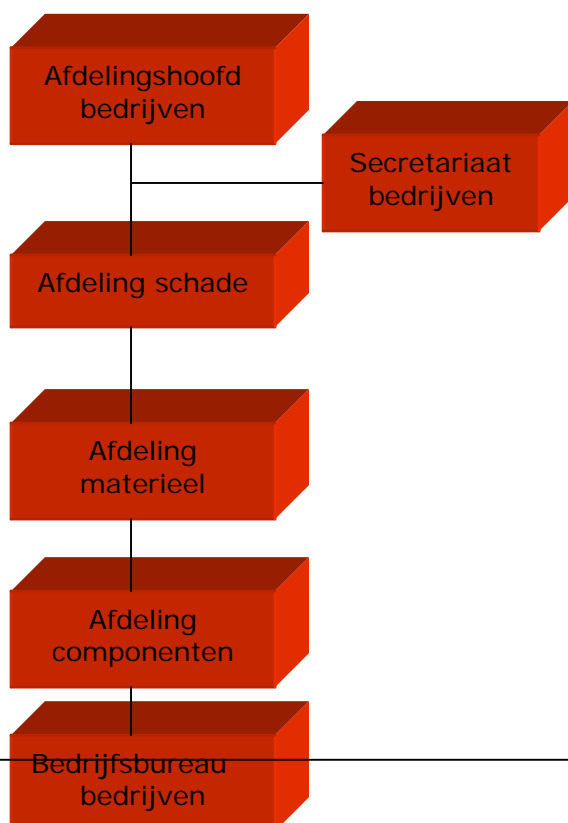
In het licht van de Leidse Octaëder zou tot nu gesteld kunnen worden dat – over de gehele organisatie gezien – de aandachtspunten van de RET N.V. nu vooral gericht zijn op organisatiedoel, strategie en structuur. De overige drie, blijven daar bij achter.

Tot zover de RET N.V. in het algemeen. In dit onderzoek staat immers de afdeling bedrijven van de RET centraal. In figuur 3.2 van de organisatiestructuur is dit de rood gemaakte 'afdeling'. Op deze afdeling zal nu verder worden ingegaan.

3.1.1 Afdeling bedrijven

De afdeling bedrijven binnen de RET valt onder de directie middelen. Misschien zegt de naam van de afdeling al genoeg, maar de afdeling bedrijven is de afdeling die wellicht de meeste commerciële afdeling van de RET is. Of in ieder geval het streven heeft, commercieel te worden.

De afdeling bedrijven bestaat ook weer uit verschillende subafdelingen.



Deze subafdelingen samen vormen de afdeling bedrijven van de RET. Het onderzoek zal zich vanaf nu op deze afdeling van de RET richten.

De afdeling bedrijven houdt zich vooral bezig met het reviseren, onderhouden en herstellen van voertuigen van de RET. Dit kan uiteen lopen van een algemene onderhoudsbeurt tot en met een totaal in elkaar gereden voertuig herstellen van schade en weer rijklaar maken. Het gaat daarbij alleen om de voertuigen zoals bussen, trams en metro's van de RET.

Figuur 3.3: Organogram organisatiestructuur afdeling bedrijven RET.

Van oudsher is de afdeling bedrijven het onderhoudsbedrijf van de RET. Intern wordt alles gedaan. Voertuigen gaan niet terug naar de fabrikant of de leverancier, maar worden bij de RET zelf gerepareerd. Hiermee is de afdeling bedrijven een interne klant van andere afdelingen van de RET. Dit brengt een bepaalde houding en cultuur bij de medewerkers met zich mee. Iedereen is tenslotte werkzaam bij en voor hetzelfde bedrijf en collega's van elkaar. Dat collegiale komt in veel dingen tot uiting. Veel mensen kennen elkaar en ondanks dat het een bedrijf met bijna 3000 medewerkers is, doen verhalen snel de ronde. Verder is er ook nog de 'oude' ambtenarenstatus voelbaar. Men begon vroeger als jonge medewerker van de RET en met het 'lifetime employment' kon men er redelijk zeker van zijn dat er lang werk zou zijn. Dit resulteert nu in het feit dat de gemiddelde medewerker al snel zo'n twintig jaar werkzaam is binnen de RET. Met dat gevolg dat men al veel verschillende afdelingen gezien heeft en dus door het hele bedrijf heen oud-collega's heeft zitten. Dit resulteert in een hoge mate van collegialiteit. Een ander aspect dat een bepaalde houding en cultuur meebrengt als interne klant zijnde, is de manier waarmee opdrachten verstrekt worden en de financiën die daarmee samenhangen. De RET is één bedrijf, dat is al eerder duidelijk gemaakt. Maar alle afdelingen zijn een soort op zichzelf staande ondernemingen met een eigen budget. Iedere afdeling heeft een eigen afdelingsbudget waarmee ze het jaar rond moeten komen. Uiteindelijk komt het budget allemaal uit dezelfde portemonnee en draait het in de organisatie door. Betalingen die intern verricht worden, duren soms langer dan gemiddeld.

De medewerkers van de afdeling bedrijven werken nauw met elkaar samen. Een korte beschrijving van de werkprocessen van de afdeling is als volgt.

Er komt op het bedrijfsbureau een melding van een schade binnen, of een opdracht om iets nieuws te ontwikkelen. Deze opdracht wordt door werkvoorbereiders omgezet in een proces beschrijving voor de monteurs. Benodigde materialen en andere benodigdheden worden besteld, indien niet in het magazijn voorradig. Dan gaan er opdrachten uit naar zowel de mensen op de werkvloer, de monteurs en de mensen in het magazijn.

Afhankelijk van de soort opdracht kan dat naar de verschillende afdelingen in de werkplaats gestuurd worden. Zij gaan met de opdracht aan de slag en melden de opdracht af indien deze gereed is. De opdrachten die de werkvoorbereiders omzetten in een procesbeschrijving voor de werkvloer is ook gelijk een soort contract voor de afdelingen waarvoor de opdracht uitgevoerd wordt. Hierin kunnen zij zien wat de

verwachte kosten en tijd zullen zijn. Afhankelijk van hun akkoord en het aanwezig of op tijd binnen zijn van de benodigde materialen, kan de aflevertijd verschillen. Tot nu is de houding van de medewerkers altijd geweest, 'ook als er wellicht nog geen akkoord

gekomen is, zullen we alvast beginnen met reparatie, dat akkoord en daarmee de betalingen komen wel. Het is immers in ons aller belang dat de voertuigen weer snel de straat op kunnen, om zo een zo goed mogelijke dienstverlening te kunnen geven'. Het is uiteindelijk toch één bedrijf dat hetzelfde doel nastreeft. Vanaf het binnenkomen van de opdracht tot en met het gereed zijn van de opdracht, is er niet een persoon echt verantwoordelijk. En daarmee is er ook niet een aanspreekpunt voor die opdracht. Iedereen doet 'een stukje' van de opdracht, in de hoop dat uiteindelijk alles naar de wens van de interne opdrachtgever uitgevoerd wordt. Er is niet een afdeling of persoon voor het binnenhalen, afsluiten en bewaken van de afspraken met de klant, en er is ook niet één verantwoordelijk persoon voor het verloop van de opdracht. Echt duidelijk afgebakende verantwoordelijk is hier niet.

Nu de RET verzelfstandigd is, wil de afdeling bedrijven dit anders aanpakken en hier gestructureerder mee omgaan. Hierna zullen de nieuwe ontwikkelingen van de afdeling bedrijven besproken worden.

3.1.2 Ontwikkelingen afdeling bedrijven

De afdeling bedrijven is altijd een onderhoudsbedrijf voor de eigen organisatie geweest. Nu de RET verzelfstandigd is, is er ook de mogelijkheid om werk van derden aan te nemen en zo geld 'van buiten' binnen te halen. De afdeling bedrijven wil met deze ontwikkeling een onderhoudsbedrijf voor openbaar vervoer en materieel worden voor rail en bus. Naar aanleiding van een marktonderzoek is gebleken dat hier behoefte aan is. (RET, Marketingplan, 2007). In de markt is gebleken dat er bijna geen externe partijen bestaan die de onderhoudswerkzaamheden voor rail voertuigen verzorgen. Veelal gebeurt dit intern bij de vervoersmaatschappijen, zoals ook altijd bij de RET het geval was. De ontwikkelingen die voor de RET gelden binnen het openbaar vervoer zijn niet alleen in Rotterdam en bij de RET voelbaar, maar ook bij andere openbaar vervoersbedrijven. Dit resulteert in verdergaande ontwikkelingen in de hele markt voor het openbaar vervoer. Het streven naar marktconformiteit en het bewerkstelligen van concurrentie in de markt door het openstellen van de markt, zorgt ervoor dat de bedrijven op een andere manier om moeten gaan met hun werkwijze. De core business van de bedrijven ligt immers bij het vervoeren van mensen, en niet bij het onderhouden van de voertuigen en het materieel. Dit kost alleen maar geld.

Met het oog op deze ontwikkeling is de afdeling bedrijven gaan kijken waar voor hun de mogelijkheden liggen om hier een brug te slaan in de tekortkomingen van de markt. De voertuigen en het materieel zullen toch onderhouden moeten worden door een bedrijf dat de kennis en mogelijkheden in huis heeft om dit uit te voeren. De afdeling bedrijven wil een onderhoudsbedrijf voor openbaar vervoer en materieel voor rail en bus in de markt gaan zetten, waarbij zij allerlei onderhoudswerkzaamheden voor derden gaat uitvoeren. Zo wordt geprobeerd het bestaansrecht van de afdeling bedrijven in stand te houden en het gat in de markt te overbruggen.

Intern betekent dat er voor de afdeling de nodige veranderingen op zullen treden. Nu het werk 'van buiten' komt zal er op een andere manier met de werkprocessen om moeten worden gegaan. Het geld komt immers niet meer uit dezelfde portemonnee en klanten zullen hele andere eisen stellen dan de eigen collega's. Er moet nu veel commerciëler gedacht en gehandeld gaan worden. Dat is iets waar men voorheen niet mee te maken heeft gehad. Een interne klant of een externe klant zijn toch twee verschillende dingen. Een externe klant kan een prijs-kwaliteit vergelijking maken en bevalt het hem niet dan hoeft hij de volgende keer niet terug te komen. Daarnaast moeten gemaakte afspraken met een externe klant veelal strikter gehandhaafd worden dan een interne klant. En twee van de belangrijkste dingen met een externe klant ten opzichte van een interne klant, is het 'binnenhalen' van de klant en de concurrentie van anderen. In dit geval moet gedacht worden bij concurrentie aan de eigen organisatie en een eventuele andere speler op de markt.

Al met al vergt deze nieuwe vorm van werken, het werken voor derden, een andere manier van werken waarbij ook een andere houding en instelling van gedrag komt kijken.

Voor de afdeling bedrijven van de RET is dit nieuw. Zoals duidelijk heeft mogen worden hebben zij altijd gewerkt voor interne klanten en zal er nu op een andere wijze met de werkprocessen omgegaan moeten worden ten aanzien van externe klanten. De organisatie moet meer geprofessionaliseerd worden om te komen tot een commerciëlere afdeling. Dit hoeft de afdeling bedrijven niet alleen te doen. In maart 2007 is de afdeling bedrijven een samenwerking met Stork Railway Services aangegaan. De combinatie van deze twee bedrijven/afdelingen moet elkaar versterken en complementair maken.

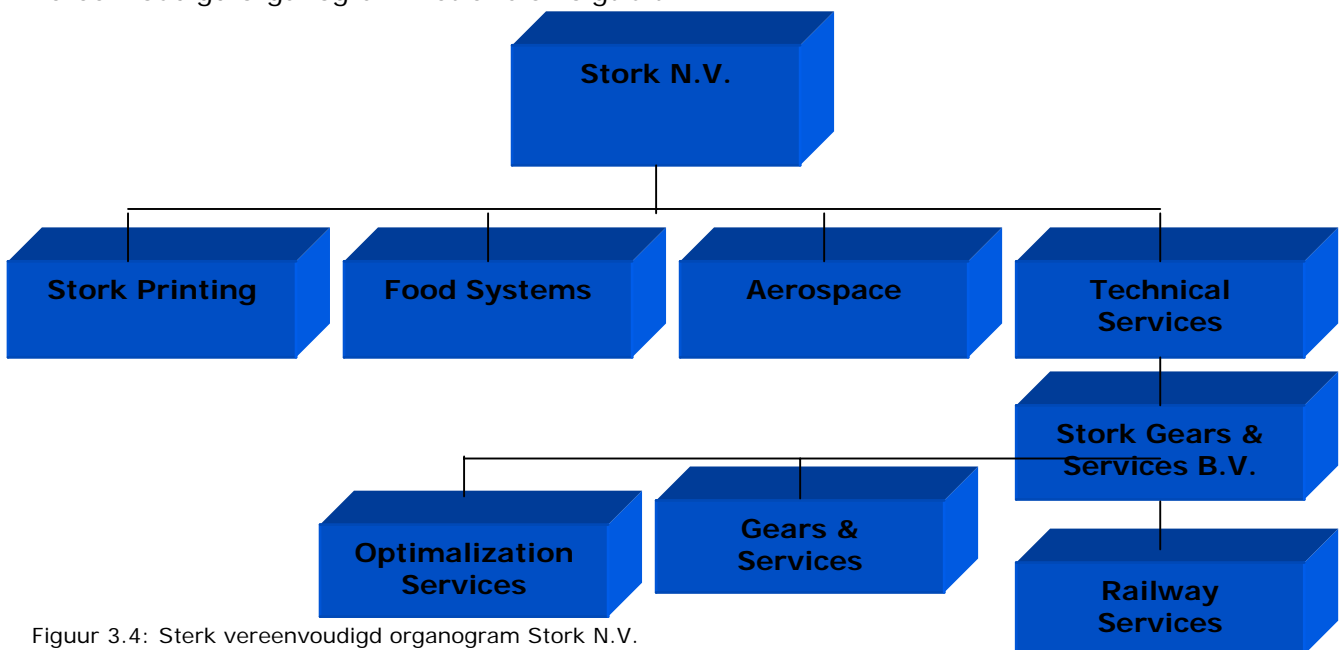
3.2 Stork N.V.

In deze paragraaf zal verder worden ingegaan op de organisatie van Stork alvorens dieper in te kunnen gaan op de samenwerking tussen beide bedrijven.

Stork N.V. is een groot internationaal technisch bedrijf met verschillende werkmaatschappijen, te weten; food services; Stork printing; aerospace en technical services. Stork is van origine een privaat bedrijf, dat ook beursgenoteerd is. De

beursnotatie zal in dit onderzoek – en de daarbij horende huidige ontwikkelingen in verband met mogelijke overname – niet relevant zijn en verder buiten beschouwing worden gelaten.

Onder de werkmaatschappij technical services valt de divisie Stork Gears & Services B.V. Stork Gears & Services B.V. is een werkmaatschappij waaronder nog drie businessunits vallen, te weten: Railway Services, Optimization en Gears en Services . Een sterk vereenvoudigd organogram ziet er als volgt uit:



Figuur 3.4: Sterk vereenvoudigd organogram Stork N.V.

3.2.1 Stork Railway Services

Railway Services is een onderdeel van Stork dat van oudsher veel draaistellen ontwikkeld en geproduceerd heeft. Inmiddels is de afdeling sterk ingekrompen en de productie van draaistellen verkocht. Daarmee kwam de afdeling in zwaarder vaarwater terecht, terwijl er bijzonder veel kennis en knowhow in huis is op het gebied van draaistellen productie, onderhoud, revisie en reparatie. Stork Railway Services doet het onderhoud, revisie en reparatie van draaistellen voor derden. Zij werken daarbij alleen voor externe klanten.

Door de commerciële instelling, de beursnotering en de private organisatiecultuur, zijn ook de werkprocessen bij Railway Services anders ingericht. Een korte beschrijving hiervan luidt:

De afdeling verkoop is op zoek naar klanten en onderhoudt het bestaande contact met de huidige klanten. Zij zorgen ervoor en zijn er verantwoordelijk voor dat er opdrachten binnen komen. Na het binnenkomen van een opdracht en daarmee het sluiten van een contract, wordt de opdracht verstrekt aan de afdeling inspectie. Zij zullen beoordelen aan de hand van de binnen gekomen vraag, wat er daadwerkelijk moet gebeuren, wat de

benodigde tijd zal zijn. Dit wordt teruggekoppeld aan de afdeling verkoop en vervolgens gaat de opdracht door naar een projectleider. Deze projectleider krijgt de opdracht en is van het begin tot het eind verantwoordelijk voor het proces en het verloop hiervan. De projectleider houdt overzicht hoe het project verloopt en is het aanspreekpunt van de mensen op de werkvloer bij mogelijke problemen. Bestellingen van producten en materialen vallen ook onder die verantwoordelijkheid. Als op de werkvloer de opdracht voltooid is, wordt dat weer terug gecommuniceerd tegen de projectleider die dit vervolgens weer doorgeeft aan de inspectie, die hierna zal controleren of alles goed verlopen is en de opdracht is uitgevoerd naar wens van de opdrachtgever. Vervolgens krijgt de afdeling verkoop de opdracht weer terug en zij zal weer contact met de klant opnemen. De afdeling verkoop is naast het leggen en onderhouden van contacten tevens verantwoordelijk voor de facturering, het voldaan worden van de facturen en het daadwerkelijk ondertekenen van de contracten. De mensen die daarna binnen de organisatie met die bewuste opdracht te maken krijgen, hebben verder niets van doen met dat administratieve proces en hoeven alleen maar te zorgen dat de verkregen opdracht zo goed mogelijk, binnen de aangegeven tijd, naar wens van de klant wordt vervuld.

Duidelijk lijkt hier te zijn geworden, dat de werkprocessen bij Stork Railway Services veel gestructureerder verlopen dan bij de RET, door een duidelijk afgebakende taakverdeling.

3.3 Ontwikkelingsrichting

Van beide bedrijven is nu kort besproken wat de bedrijven doen, waar ze vandaan komen en hoe de huidige werkprocessen in elkaar zitten. Eerder in dit onderzoek is al aangegeven dat beide bedrijven een samenwerking zijn aangegaan. In het hier volgende zal de ontwikkelingsrichting van die samenwerking verder besproken en toegelicht worden.

Beide bedrijven hebben een lange bestaansgeschiedenis en zijn een bekende speler op de markt waarop ze opereren. In het licht van de huidige ontwikkelingen van beide afdelingen binnen de eigen organisatie gezien, is het strategisch een logische zet om een samenwerking met elkaar aan te gaan. Beide afdelingen zijn de laatste jaren gekrompen, moeten vechten voor hun bestaansrecht maar hebben enorm veel kennis en knowhow

van een heel specifiek stukje van de markt waarin zij actief zijn. En waar na onderzoek in de markt ook vraag naar blijkt te zijn. Om op een overwogen wijze met deze kennis, kunde en knowhow om te gaan, is door beide bedrijven gekeken naar de toegevoegde waarde van een samenwerking. Zowel Stork Railway Services en RET afdeling bedrijven hebben de kennis en mogelijkheden in huis voor het onderhoud, reparatie,

(schade)herstel, revisie van railvoertuigen. Ook hebben beide dit op een in elkaars verlengde liggend gebied. Door het aangaan van deze samenwerking kunnen de Stork & RET Railway Services klanten een totaalpakket aanbieden op het gebied van onderhoud voor rail voertuigen en materieel. Stork Railway Services en RET afdeling bedrijven vullen elkaar op deze wijze aan en zijn complementair aan elkaar.

Het streven van de samenwerking en de richting waarin de samenwerking zich zou moeten ontwikkelen, moet leiden tot een onderhoudsbedrijf voor openbaar vervoer en materieel op het gebied van rail voertuigen en bus.

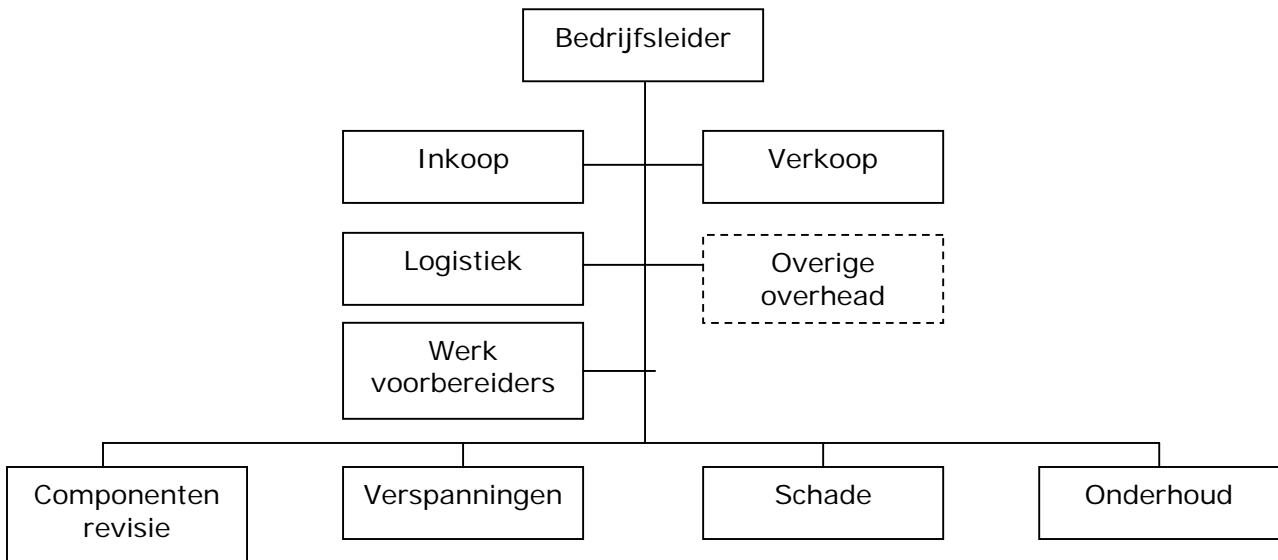
3.3.1 Stork & RET Railway Services

Momenteel zitten beide bedrijven in een overgangsfase. Het streven om samen een speler op de markt te worden als onderhoudsbedrijf heeft de nodige gevolgen voor beide bedrijven en culturen. Aan veel factoren van de organisatie inrichting, zoals weergegeven in de Leidse Octaëder, is gedacht en bekeken wat de mogelijkheden, sterke punten en valkuilen van de samenwerking zullen zijn. Het ontbrak echter nog aan de culturele factor van de samenwerking tussen de bedrijven. De culturele factor kan enorm verschillen tussen publieke en private bedrijven en dat verschil kan van invloed zijn op en consequenties hebben voor de samenwerking. De mogelijke discrepantie van de organisatiecultuur die daaruit kan voortvloeien staat centraal in dit onderzoek. Dat er juist bij deze samenwerking extra naar de culturele factor gekeken wordt, is niet vreemd. De andere factoren zijn allemaal al overdacht.

De zes factoren van de Leidse Octaëder voor Stork & RET Railway Services kunnen als volgt worden ingevuld:

1. Organisatiedoel; onderhoudsbedrijf voor openbaar vervoer en materieel voor rail voertuigen en bussen worden.
2. Technologie; technologisch zijn beide bedrijven goed ontwikkeld en uitgerust met goede en moderne apparatuur. Tevens zijn beide locaties goed bereikbaar. De huidige locatie van de RET ligt zelfs aan een hoofdspoor aansluiting waardoor het mogelijk is voertuigen rechtstreeks vanaf het spoor de werkplaats in te rijden.

3. Structuur; er is nagedacht over een organisatiestructuur en een concept ontwerp van gemaakt, weergegeven in figuur 3.5.



Figuur 3.5: concept ontwerp organisatiestructuur. (RET, intern verslag 2, 2007;3).

4. Strategie; door de kennis die beide bedrijven al jarenlang hebben verzameld op het gebied van rail voertuigen, het op de juiste wijze inzetten van hun medewerkers en het bestaande machinepark, kan het organisatiedoel succesvol vervuld worden. Mede ook doordat er momenteel nog weinig concurrentie binnen dit marktsegment plaatsvindt.
5. Mensen; door de medewerkers in te laten zien dat er nieuwe kansen met de huidige mogelijkheden op de markt gecreëerd worden, wordt geprobeerd het personeel in te laten zien dat er gewerkt wordt aan nieuwe kansen en uitdagingen waar zij deel van uit kunnen maken. Zo wordt geprobeerd motivatie en enthousiasme te behouden, in een omgeving die heel erg aan verandering en onzekerheid onderhevig is.
6. Cultuur; hierop zal dit onderzoek nader antwoord moeten geven. Hypothetisch kan worden gesteld dat de verwachting bestaat dat door het verschil in organisatiecultuur tussen Stork Railway Services en RET afdeling bedrijven, de organisatiecultuur invloed op en consequenties hebben voor de samenwerking.

3.4 Conclusie

In dit hoofdstuk heeft duidelijk moeten worden, waar beide organisaties vandaan komen, waar ze momenteel in de markt staan en waar ze naar toe willen. Hoe de twee organisaties ieder op eigen wijze met klanten en de daaruit voortkomende opdrachten omgaan. Hierbij is een verschil op te merken tussen de RET als van oudsher publieke organisatie en Stork als private organisatie. De werkprocessen zijn bij Stork veel verder

geprofessionaliseerd en verder ontwikkeld dan bij de RET, wat resulteert in een overzichtelijker verloop van de opdrachten bij Stork. De RET moet in de overgangsfase verder professionaliseren waarbij meer individuele verantwoordelijkheid een belangrijk aandachtspunt is.

De samenwerking tussen Stork Railway Services en RET afdeling bedrijven is tevens toegelicht en de reden waarom dit tot een succesvolle samenwerking zou moeten leiden. De daarbij behorende factoren uit de Leidse Octaëder zijn voor de samenwerking van Stork & RET Railway Services ingevuld, waaruit is gebleken dat op één na, alle factoren uitgedacht zijn. De laatste en ontbrekende factor is de culturele factor. Hoe het verschil in organisatiecultuur is, de invloed en de consequenties die dit heeft voor de samenwerking, is nog niet uitgewerkt. Dit onderzoek geeft hier een nader antwoord op.

4. Analyse organisatiecultuur

In dit hoofdstuk zullen de bevonden onderzoeksresultaten geanalyseerd worden om hier vervolgens een conclusie uit te kunnen trekken.

Een uitgebreide uitleg van de onderzoeksmethode is terug te vinden in hoofdstuk twee.

Nu wordt eerst de onderzoeksmethode geoperationaliseerd, alvorens de onderzoeksresultaten te analyseren.

4.1. Operationalisatie

In hoofdstuk twee is uitgelegd hoe de FOCUS groep een methode heeft ontwikkeld voor het onderzoeken van de organisatiecultuur. Daar is duidelijk gemaakt dat er vier verschillende organisatiecultuuroriëntaties zijn die weer zijn afgeleid van diverse onderzoeken naar organisatiecultuur. Ook is daar stilgestaan bij de verschillende organisatiecultuuroriëntaties. Hier zal nu besproken worden hoe het FOCUS onderzoeksinstrument toegepast kan worden en gebruikt kan worden bij een cultuuronderzoek.

Voor het cultuuronderzoek in de twee onderzochte organisaties is gebruik gemaakt van de FOCUS vragenlijst. Er is in beide organisaties aan zoveel mogelijk medewerkers van verschillende niveau's en functies gevraagd de FOCUS vragenlijst in te vullen. Hiermee is geprobeerd een zo breed mogelijk beeld van de onderzochte afdelingen te krijgen. De respondenten verschillen in leeftijd, opleidingsniveau, functie en werkzame tijd binnen de organisatie.

Zoals al eerder verteld bestaat de FOCUS vragenlijst uit twee delen. Een descriptief deel dat het organisatieklimaat van de organisaties meet. Hierbij moet gedacht worden aan de bovenlaag van de organisatie, die de zichtbare en tastbare onderdelen van een organisatie omvat. Daarnaast is er een evaluatief deel dat de organisatiecultuur van de organisaties meet. Hier wordt de onderlaag van de organisaties in kaart gebracht en dat zijn de voelbare uitingen van een organisatie; de normen en waarden.

In de analyses wordt een schaal gebruikt van 1 (laag) tot 6 (hoog). Die schaal is afkomstig uit het FOCUS model en daaruit overgenomen. De aanduidingen van 'laag en hoog' zijn voortgekomen door het proberen te benoemen en beoordelen van de scores. Daarbij is het moeilijk alle waarden te kunnen verwoorden. De gemiddeldes die in dit onderzoek gebruikt worden en waar ook mee wordt vergeleken, zijn de gemiddelden die in dit onderzoek naar voren komen. De vergelijkingen die worden getrokken slaan op de uitkomsten van dit onderzoek.

Om een overzichtelijke structuur aan te brengen in de analyse zal eerst de RET besproken en geanalyseerd worden. Het descriptieve deel komt daarbij als eerste aan bod en zal per cultuurorientatie besproken worden en de profielschets gegeven worden alvorens de evaluatieve analyse besproken wordt. Vanzelfsprekend zal hierna op dezelfde wijze een analyse gemaakt worden van Stork.

Naar aanleiding van de profielschets zijn de diepte interviews afgenomen. Na de bespreking van de profielschetsen zal hier een korte samenvatting van gegeven worden.

4.2 Cronbach's Alpha

Tijdens het analyseren van de onderzoeksgegevens, naar aanleiding van de FOCUS vragenlijsten, is er ook gebruik gemaakt van de Cronbach's Alpha meting. Cronbach's Alpha is een controle methode voor de betrouwbaarheid van de schaal die samen een variabele vormen. In het FOCUS onderzoek zijn alle items (vragen) onderverdeeld in een cultuurorientatie (schaal). Om nu te controleren of die schalen betrouwbaar zijn in dit bewuste onderzoek wordt een Cronbach's Alpha analyse uitgevoerd. Indien er hoger dan .60 gescoord wordt, betekent dat de schalen betrouwbaar zijn.

In dit onderzoek is ook gebruik gemaakt van die analyse. Op alle onderdelen werd daar boven .60 gescoord. Dat betekent dat de schalen betrouwbaar zijn, zoals in het FOCUS onderzoek ook vastgesteld is. Er wordt verder niet meer in dit onderzoek ingegaan op de Cronbach's Alpha.

4.3 RET

In deze paragraaf zullen de onderzoeksresultaten van de RET, afdeling bedrijven besproken worden. Eerst zal het descriptieve deel, het organisatieklimaat geanalyseerd worden en daarna het evaluatieve deel.

4.3.1 Non respons analyse

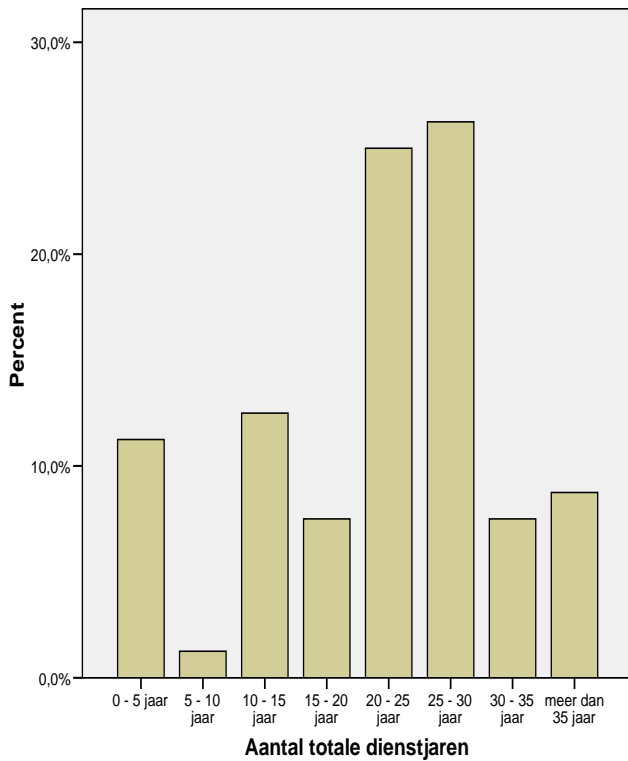
Om te weten of het onderzoek representatief is, is het belangrijk om een beeld van de totale populatie te hebben naast de steekproefpopulatie. Door een non respons analyse uit te voeren kan gekeken worden in welke mate de onderzoekspopulatie die heeft deelgenomen aan de steekproef ook daadwerkelijk representatief is voor de totale organisatie.

De totale populatie van de afdeling bedrijven van de RET bestaat uit 80 werknemers. Van die totale populatie hebben 33 werknemers deelgenomen aan de steekproef / onderzoek. In het totaal is dat 40%. Het onderzoek is uitgevoerd in de vakantieperiode, waardoor het niet mogelijk was om meer werknemers deel te laten nemen aan de steekproef. Deze

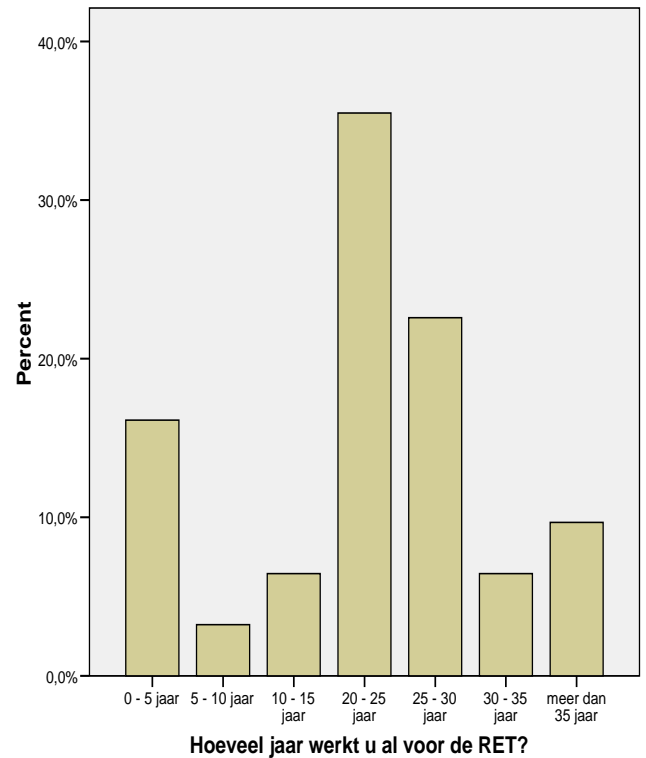
opkomst kan invloed hebben op de uitkomst van het onderzoek. Om er in ieder geval zeker van te kunnen zijn dat de onderzoekspopulatie die heeft deelgenomen aan de steekproef representatief is voor de totale afdeling bedrijven van de RET is deze non respons analyse uitgevoerd.

Voor de non respons analyse is gebruik gemaakt van drie controlevariabelen; anciënniteit, afdeling en geslacht. Het geslacht is eenvoudig. Er zijn alleen maar mannen werkzaam en ook alleen mannen hebben dus meegedaan aan het onderzoek. Deze variabele heeft daarbij geen andere invloed op de uitkomsten van het onderzoek.

De anciënniteit van het onderzoekspopulatie kan als volgt worden weergegeven:



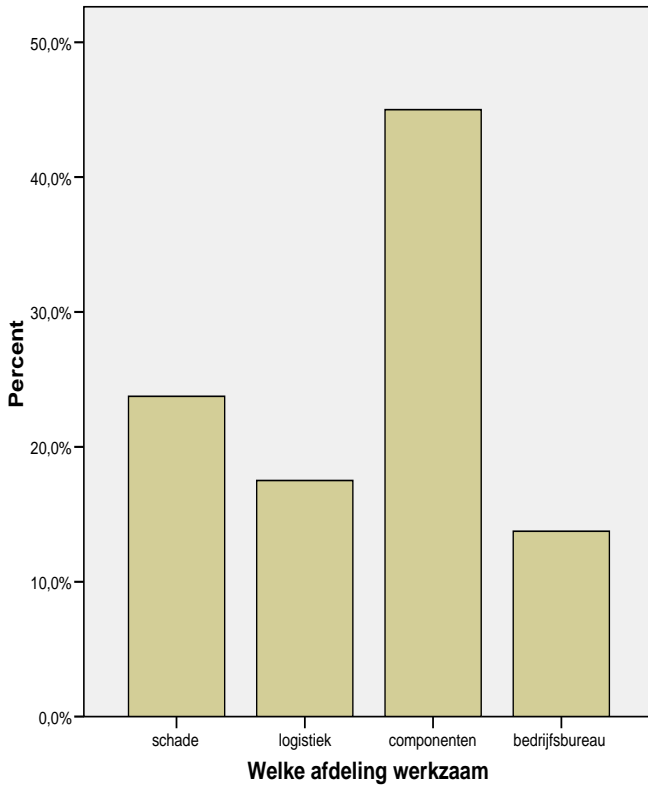
Figuur 4.1: Overzicht anciënniteit van de totale populatie



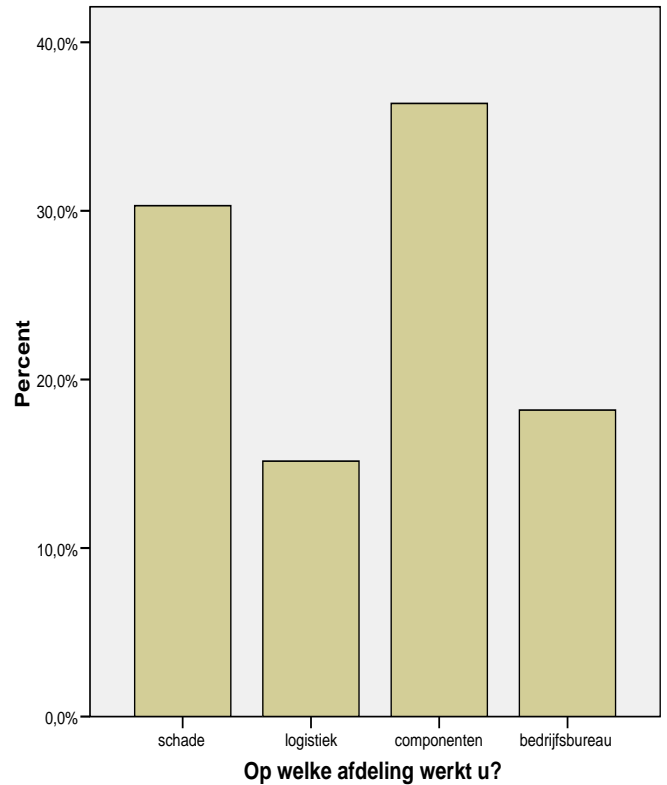
Figuur 4.2: Overzicht anciënniteit van de steekproefpopulatie

In figuur 4.1 is een overzicht gegeven van het aantal dienstjaren van de totale populatie van de afdeling bedrijven van de RET. Een duidelijke piek is te zien tussen de 20 en 30 dienstjaren bij de RET. In figuur 4.2 is een overzicht gegeven van het aantal dienstjaren van de populatie die heeft deelgenomen aan de steekproef. Ook hier is een piek te zien tussen de 20 en 30 dienstjaren. De verschillende schaalverdelingen langs de verticale as, zijn te verklaren door het verschil in aantal respondenten. Verder is in beide figuren eenzelfde patroon waar te nemen. Dat beide figuren met elkaar overeenkomen, kan worden verklaard aan het feit dat de onderzoekspopulatie die meegedaan heeft aan de steekproef representatief is voor de totale populatie van de afdeling bedrijven van de RET op de controlevariabel anciënniteit.

Als derde controlevariabel zijn ook de verschillende subafdelingen van de afdeling bedrijven van de RET bekeken. In figuur 4.3 en 4.4 worden hier de overzichten van gegeven.



Figuur 4.3: Overzicht totaal aantal werknemers per subafdeling



Figuur 4.4: Overzicht aantal werknemers die deelgenomen hebben aan de steekproef

Figuur 4.3 is een overzicht van de totale populatie onderverdeeld in subafdelingen van de afdeling bedrijven van de RET. Figuur 4.4 is een overzicht van aantal werknemers die hebben deelgenomen aan de steekproef verdeeld naar subafdeling. In beide overzichten is eenzelfde verdeling te zien. Hier is dezelfde verklaring mogelijk als de vorige controlevariabel. Dat er eenzelfde patroon in de grafieken te zien is, duidt erop dat de populatie die heeft deelgenomen aan de steekproef over het aantal subafdeling gelijk verdeeld is als de totale populatie. Dat geeft aan dat de steekproef representatief is onder de verschillende afdelingen als controlevariabel van de subafdelingen.

Uit deze non respons analyse blijkt dat de representativiteit van de deelgenomen onderzoekspopulatie overeenkomt met de totale onderzoekspopulatie van de afdeling bedrijven van de RET. Dat geeft aan dat de representativiteit hoog te noemen is.

4.3.2 Analyse descriptieve deel

De informatie uit de FOCUS vragenlijsten is verwerkt tot analyseerbare gegevens voor dit onderzoek. Er zullen hier per organisatiecultuuriëntatie de uitkomsten van de gegevens geven worden en verder worden besproken.

De uitkomsten van het organisatieklimaat van de RET:

Tabel 4.1: descriptief onderdeel RET

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	3,7
Innovatief	3,4
Regel	3,5
Doel	3,0

Schaalverdeling uitkomsten:
1 = laag
6 = hoog

- **Ondersteunende oriëntatie**

Uit het descriptieve deel van de FOCUS vragenlijst komt een uitkomst die hoog scoort op de ondersteunende oriëntatie van het organisatieklimaat van de RET. Mensen met persoonlijke problemen worden geholpen en werknemers worden zeker niet onpersoonlijk behandeld. Leidinggevendens steunen werknemers die verder willen komen redelijk en tonen ook wel belangstelling voor hun persoonlijke problemen. Onderlinge conflicten probeert men snel op te lossen en werknemers steunen elkaar met het komen van nieuwe ideeën over de organisatie van het werk. Deze score leidt tot een hoge score op de ondersteunende oriëntatie van de RET.

- **Innovatieve oriëntatie**

De innovatieve oriëntatie scoort in dit onderzoek lager dan de ondersteunende oriëntatie. Maar wel iets boven gemiddeld op de totale schaalverdeling. Innovatie is iets dat vrij nieuw is binnen de RET en zeker op de manier zoals daar binnen de afdeling bedrijven nu mee wordt omgegaan. Klantgerichtheid naar een externe klant en de innoverende processen die daarbij horen, zijn niet voor iedereen binnen de afdeling bedrijven een bekend fenomeen. Er wordt wel steeds meer en duidelijker aan gewerkt en naar toe gewerkt, maar het is nog zeker geen ingesleten proces. Dat verklaart ook de net iets boven gemiddelde scores, op de totale schaalverdeling, op de vragen van het zoeken naar nieuwe markten voor bestaande producten, in welke mate onvoorspelbare elementen in de buitenwereld kansen voor de RET bieden, er gebruik gemaakt wordt van de technologie en de vaardigheden van de medewerkers. Al deze scores leiden tot een lage score op de innovatie oriëntatie.

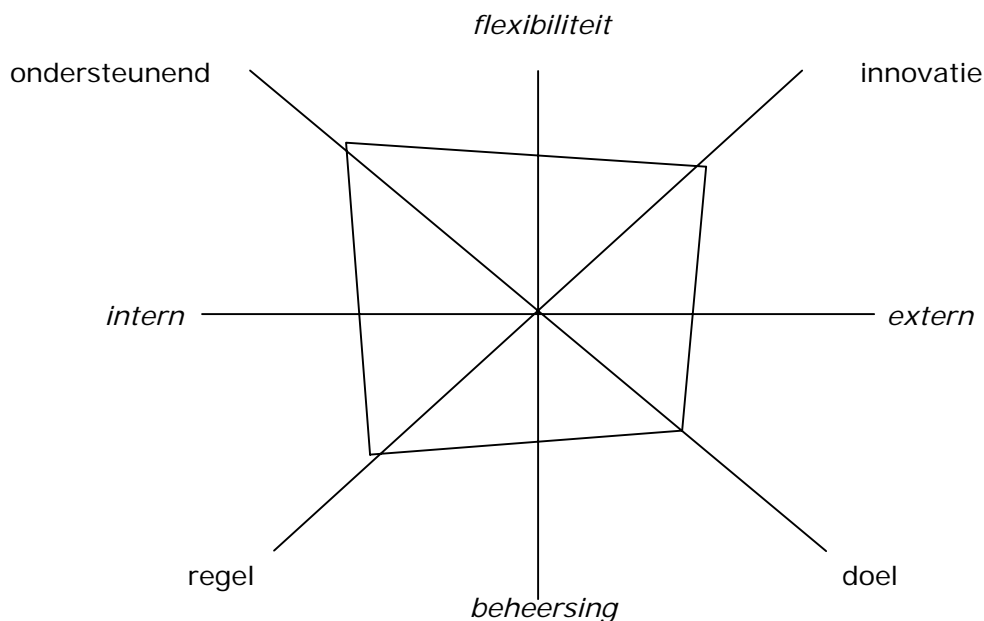
- Regel oriëntatie

Er valt een hogere score voor de regel oriëntatie ten opzichte van de innovatie oriëntatie waar te nemen op het organisatieklimaat. Het werk wordt volgens vaste procedures verricht en de instructies hoe men te werk dient te gaan zijn duidelijk vastgelegd. Er wordt gemiddelde nadruk gelegd op de stabiliteit van de werkzaamheden, waarbij ook de leidinggevenden de regels zelf opvolgen. Al deze scores leiden tot een hoge score op de regel oriëntatie voor de RET.

- Doel oriëntatie

De doel oriëntatie scoort het laagst in het onderzoek naar het organisatieklimaat bij de RET. Uit de score lijkt duidelijk te worden dat men nog niet heel erg vindt dat prestaties gemeten worden zoals ook de concurrentie met andere bedrijven. De beoordelingen die met de te leveren prestaties samenhangen worden iets meer gemeten. De leiding geeft wel duidelijk aan welke doelen bereikt moeten worden, maar hoe die prestaties vervolgens beoordeeld zullen worden is niet heel helder. Al deze score leiden tot een lage scores op de doel oriëntatie voor de RET.

4.3.2.1 Organiseatieklimaat profiel RET



Figuur 4.5: Descriptief profiel RET

De uitkomsten van het descriptieve deel voor het meten van het organisatieklimaat vormen op het eerste gezicht een balansprofiel. Dat wil zeggen dat het op alle oriëntaties een gemiddelde score op de totale schaal behaald heeft, en zoals uit de tabel blijkt klopt dat ook. Het voordeel en tevens ook direct het nadeel van het balansprofiel is het evenwicht.

Enerzijds is dit voor de organisatie goed om alles in balans te hebben, anderzijds kan dit ook leiden tot een trage en logge organisatie.

Ondanks dat dit model vooral een balans model laat zien is er toch een dominante oriëntatie waar te nemen. De ondersteunende oriëntatie is de dominante oriëntatie van de vier organisatiecultuuroriëntatie. Uit veel onderzoek (Cameron en Quinn, 1999) ligt de nadruk bij overheidsorganisatie / dienstverleners meer op de regel oriëntatie. Dit komt niet helemaal overeen met de uitkomsten van dit onderzoek. Wat wel overeenkomstig is, is de dominante score van een meer intern gerichte organisatie, dan extern gerichte organisatie. Hieruit blijkt dat de RET, wat betreft het organisatieklimaat, vooral naar de eigen organisatie gericht is en niet naar buiten, naar de markt.

4.3.3 Analyse evaluatief deel

De informatie uit de FOCUS vragenlijsten is verwerkt tot analyseerbare gegevens voor dit onderzoek. In deze subparagraaf zullen per organisatiecultuuroriëntatie de uitkomsten van de gegevens worden weergegeven en besproken van het evaluatieve deel van het onderzoek bij de RET.

De uitkomsten van de organisatiecultuur van de RET:

Tabel 4.2: evaluatief onderdeel RET

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	3,9
Innovatief	4,3
Regel	4,0
Doel	4,2

Schaalverdeling
uitkomsten:
1 = laag
6 = hoog

- **Ondersteunende oriëntatie**

Het onderzoek toont aan dat de RET een lage ondersteunende organisatiecultuur heeft. Werknemers van de RET begrijpen elkaar goed, steunen elkaar bij het werk en ook privé wat resulteert in onderling vertrouwen en een goede sfeer op het werk. Werknemers voelen zich daardoor ook thuis op hun werk. Er is ook een hoge mate van bekommernis om elkaar en een goede overeenstemming tussen personen. Al deze scores leiden tot een lage score op de ondersteunende oriëntatie voor de RET. Op de totale schaalverdeling van 1 tot 6 ligt de score wel boven het gemiddelde.

- Innovatieve oriëntatie

Dit is de hoogste score die uit het onderzoek van de RET naar voren komt. De innovatieve organisatiecultuuroriëntatie scoort hoog. Dit komt tot uiting in de redelijk hoge mate van flexibiliteit, succes met het team en openstaan voor kritiek. Deze normen en waarden hebben een hoge score behaald in dit onderzoek. Naast deze kenmerken zijn ook normen en waarden als pioniersgeest, eerlijkheid ten opzichte van de klanten en goede ideeën ter discussie stellen aanwezig bij de RET. Al deze scores leiden tot een hoge score op de innovatieve oriëntatie.

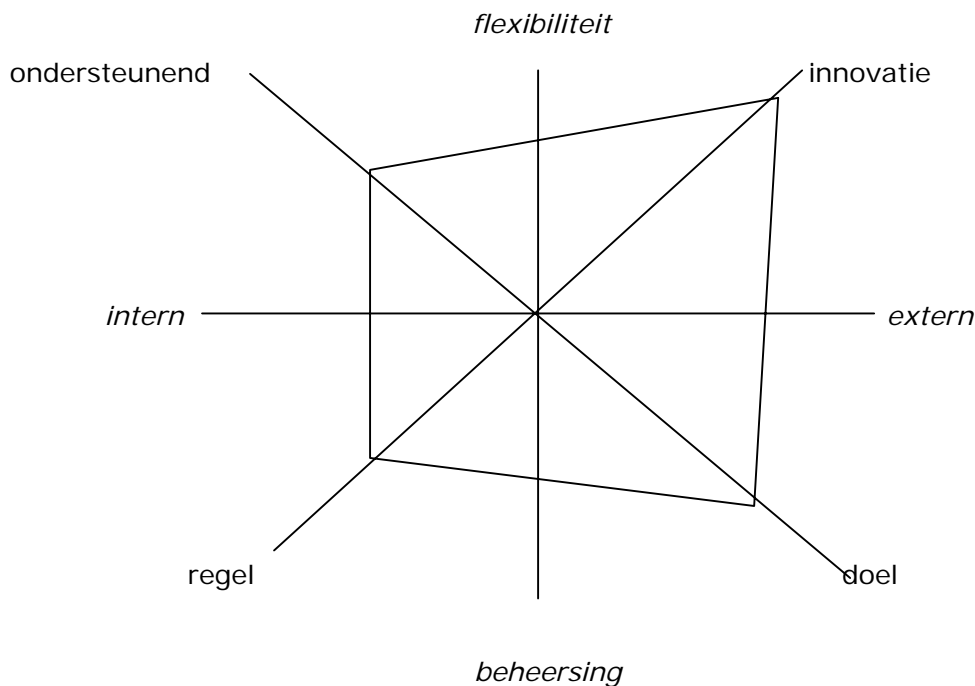
- Regel oriëntatie

In de organisatiecultuur van de RET scoort de regel oriëntatie ook laag. Ondanks dat het in dit deel van het onderzoek laag gescoord heeft, is de totaal score toch nog aanzienlijk hoog op de totale schaal gezien. Kenmerken van deze oriëntatie waarop toch bovengemiddeld gescoord is, zijn weer te geven als eenheid van gezag en aandacht voor gezag, formalisatie, vastgelegde procedures die zorgen voor duidelijkheid en eenheid van de taken. Al deze scores leiden tot een lage score op de regel oriëntatie in het onderzoek bij de RET, maar wel een aanzienlijke hoge score op de totale schaalverdeling.

- Doel oriëntatie

De doel oriëntatie heeft een hoge score behaald bij de organisatiecultuur. De doel oriëntatie kenmerkt zich in hoge mate door duidelijke doelen en taken. Leden van de organisatie zijn taakgeoriënteerd maar daarbij wel verantwoordelijk voor de eigen prestatie. Hoog presteren staat bij velen hoog in het vaandel. Doordat er een hoge mate van goede prestatie heerst is er een grote mate van efficiëntie en worden prestaties gemeten. Al deze scores leiden tot een hoge score op de doel oriëntatie.

4.3.3.1 Organisatiecultuur profiel RET



Figuur 4.6: Evaluatief profiel RET

De uitkomsten van het evaluatieve deel voor het meten van de organisatiecultuur vormen wederom op het eerste gezicht een balansprofiel. Dat wil zeggen dat het op alle oriëntatie een gemiddelde score behaalt, en zoals uit de tabel blijkt klopt dat ook. De voor – en nadelen van een balansprofiel zijn inmiddels uitgelegd en worden hier niet meer herhaald.

In verhouding met het de scores van het organisatieklimaat zijn de totale scores bij het evaluatieve deel hoger. Het organisatiecultuurprofiel lijkt ook een tegenover gestelde te zijn van het organisatieklimaatprofiel bij de RET. Het accent meer extern gericht bij de organisatiecultuur dan intern gericht bij het organisatieklimaat. Doordat de totale scores van de organisatiecultuur hoger ligt dan bij het organisatieklimaat, lijkt het ook logisch dat er een meer dominantere verhouding op de flexibiliteit / beheersingsas aanwezig is. Hier betekent de meer externe gerichtheid dat de organisatiecultuur meer naar buiten gericht is, op de omgeving en haar factoren. Opvallend is dat er hoog gescoord wordt op de innovatie oriëntatie in de organisatiecultuur. In de theorie wordt er gezegd dat de organisatiecultuur de onderlaag van de organisatie is. Die onderlaag is moeilijk veranderbaar. Het is daarom zeer opmerkelijk dat er juist op deze oriëntatie op de organisatiecultuur binnen de RET zo hoog gescoord wordt.

4.3.4 Analyse interview

In de onderzoeksmethode is gesproken over een semi gestructureerd diepte interview dat naar aanleiding van de uitkomsten van het FOCUS onderzoek gehouden zou worden. In dit diepte interview is aan de leidinggevende van de afdeling een aantal vragen gesteld met betrekking tot de verwachte organisatiecultuur, de gewenste organisatiecultuur die zich zou moeten voordoen naar aanleiding van de samenwerking met de twee organisaties en het beschrijven van de organisatiecultuur van de eigen organisatie op dit moment.

Een korte samenvatting van het diepte interview met leidinggevende van de RET: Er wordt omschreven dat de organisatiecultuur van de afdeling bedrijven "steeds commerciëler wordend, zeker in vergelijking met de rest van het bedrijf is. Dan is de afdeling bedrijven al heel commercieel te noemen. Met name het laatste jaar is er veel veranderd, dat is duidelijk te merken in het gedrag van de mensen. Nu denkt iedereen veel meer mee in de processen zonder steeds alles te vragen en iedereen aan te moeten sturen. Wat nog wel echt veranderd moet worden is de korte termijn planning en gedachte. Die moet veel meer gericht worden op lange termijn. Wat ook nog een duidelijk cultuuraspect van de RET is, is dat alles wordt afgeleid vanaf het kwaliteitsstandpunt en nog niet vanuit de output van de organisatie. Werknemers zijn nog heel erg direct betrokken bij de kwaliteit van de geleverde producten en diensten. De levertijd is daarbij veel minder belangrijk. En heel belangrijk wat er nog echt van vroeger in zit is de 'meer rechten dan plichten' cultuur. Mensen bepalen hoe het proces verloopt. Dat is iets wat er heel langzaam uit moet groeien, maar wel heel kenmerkend is." Misschien komt het in dit interview duidelijker naar voren en wordt het duidelijker verwoord, maar de huidige organisatiecultuur en het organisatieklimaat lijken hier toch behoorlijk overeen te komen met de uitkomsten van het onderzoek. Bovenal ook zoals de kenmerken van publieke organisatie omschreven worden in hoofdstuk twee. Naar aanleiding van de uitleg van het FOCUS model, wordt gevraagd wat de verwachting is van de uitkomsten van de RET. Daarin wordt aangegeven dat de RET meer aan de interne kant zit dan aan de externe kant en vooral veel op het HRM model of de ondersteunende oriëntatie. Dat komt helemaal overeen met de uitkomsten van het descriptieve deel van het onderzoek. Waarbij ik me afvroeg of er ook een verklaring gegeven kon worden, waarom de RET minder scoort op de regel oriëntatie. Aangezien dit in veel onderzoeken naar publieke organisaties toch een oriëntatie is waar hoog op gescoord wordt. Die verklaring moet gezocht worden in het feit dat de RET net een 'brandweer organisatie' is. Heel goed in het tot in detail geregisseerd hebben van calamiteiten en onverwachte dingen. Maar regels en procedures liggen niet vast. "We

willen niets vastleggen of beheersen. Het gaat vooral om de goede informele contacten. Daarmee wordt bepaald hoe de processen verlopen." Ook hier lijkt duidelijk te worden wat al eerder in dit onderzoek is aangehaald. Een ondersteunende oriëntatie heeft als kenmerk veel informele contacten. Dat lijkt hier ook te kloppen. Verder lijkt hier ook een verklaring voor gegeven te worden in de werkwijze zoals beschreven is in paragraaf 3.1.1. Doordat men mensen door het hele bedrijf goed kent, door onder andere de lange loopbaan binnen de RET, worden beslissingen op een hele andere wijze genomen dan wanneer deze vastgelegd zouden zijn in vaste werkprocedures. De afdeling bedrijven is wel heel hard bezig om steeds meer alle werkprocessen vast te leggen en te organiseren. Een bijkomend voordeel van het vastleggen hiervan is het kennismanagement. Op dit moment zit alle informatie in de hoofden van mensen. Niets staat op papier. Gezien de gemiddelde leeftijd van de werknemers zullen er straks een heleboel het bedrijf verlaten. Om dan wel te weten hoe welke procedures verlopen en aangepakt moeten worden, is het van belang om dit te documenteren.

Dat is ook direct een gedeeltelijk antwoord op de vraag naar de gewenste organisatiecultuur. Bij het evaluatieve deel blijkt de innovatieve oriëntatie het meest dominant te zijn. Een grote onderneming / multinational heeft op de innovatie en de regel oriëntatie de meest dominante score. De gewenste organisatiecultuur van de afdeling bedrijven van de RET zou meer dominant moeten zijn op de regel oriëntatie, zodat er een hoop dingen gestroomlijnder verlopen. Verder wordt er bij de gewenste cultuursituatie meer initiatief van de werknemers verwacht. Er moet alleen nog een richtinggevend kader geschetst worden om aan het werk te kunnen. Waarbij werknemers meer verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid moeten krijgen om ook zelfstandiger te kunnen werken.

Belangrijk om te zien is dat dit precies de onderdelen zijn waar in hoofdstuk drie van blijkt dat de RET hier de grootste steken laat vallen. Het is goed dat er gewerkt wordt en wordt ingezien dat dit belangrijke aspecten zijn om aan te pakken om de gewenste veranderingen te kunnen bewerkstelligen.

4.3.5 Conclusie analyse RET

De RET heeft op zowel het organisatieklimaat als de organisatiecultuur een balansprofiel gescoord. Dat wil zeggen dat de organisatie in evenwicht is. De beschrijvende analyse heeft in totaal een lagere score dan het evaluatieve deel.

Uit het gesprek met leidinggevende lijken veel uitkomsten van de analyses goed verklaard te worden.

De RET is een ondersteunende organisatie wat duidelijk naar voren komt in vooral “meer rechten dan plichten”. Maar ook de informele contacten, het steunen van werknemers bij persoonlijke problemen en het thuis voelen op het werk leiden tot een hoge score op de ondersteunende oriëntatie op het organisatieklimaat. Een deel van die verklaring zou hiervoor ook terug te leiden zijn naar de kenmerken van een publieke organisatie. Het collectivisme en het lifetime employment hebben hier wellicht ten grondslag aan gelegen. Dat de innovatie oriëntatie zo verschillend scoort in beide analyses zou misschien ten grondslag kunnen liggen aan het feit dat men wel weet dat er op een andere / nieuwe wijze gewerkt moet gaan worden, maar dat de processen hier nog niet (helemaal) op ingericht zijn. Het besef is aanwezig alleen de mogelijkheden en vaardigheden om dit goed uit te voeren ontbreken hier nog voor. De wil en het open staan voor deze verandering zijn wel aanwezig.

De lage score op de regel oriëntatie lijkt verklaard te worden, wanneer er gesproken wordt over de ‘brandweer organisatie’. Informele contacten en beslissingen staan voorop. Vaste regels, werkwijze en procedures zouden dit in de weg kunnen staan. De standaardisatie waarover gesproken werd bij de kenmerken van de publieke sector zijn eerder terug te vinden in onder andere de arbeidsvoorwaarden en arbeidsovereenkomsten.

Het meten van individuele prestaties blijft nog erg achterwege. Desondanks staat bij iedereen het organisatiedoel erg voorop en probeert men daarnaar te streven. Vorig jaar is op de afdeling begonnen met het invoeren van beoordelings,- en functioneringsgesprekken. Sommige werknemers hadden dat in hun 30-jarige loopbaan nog nooit gehad. Iedereen werkt daarmee voor zijn eigen doelen en prestaties zonder dat met die van hogerhand controleert. Dat verklaart waarschijnlijk deze score bij de doel oriëntatie.

Al met al kan geconcludeerd worden dat de uitkomsten van het onderzoek bij de RET een goed beeld van de huidige situatie aldaar geven.

4.4 Stork

In deze paragraaf zullen de onderzoeksresultaten van Stork besproken worden. Dit zal op eenzelfde systematische wijze gebeuren als de analyse bespreking van de RET. Het aantal respondenten wat heeft deelgenomen aan dit onderzoek waren er negen. De representativiteit heeft hier niet onder geleden. Op alle verschillende niveau's van de organisatie is deelgenomen aan het onderzoek.

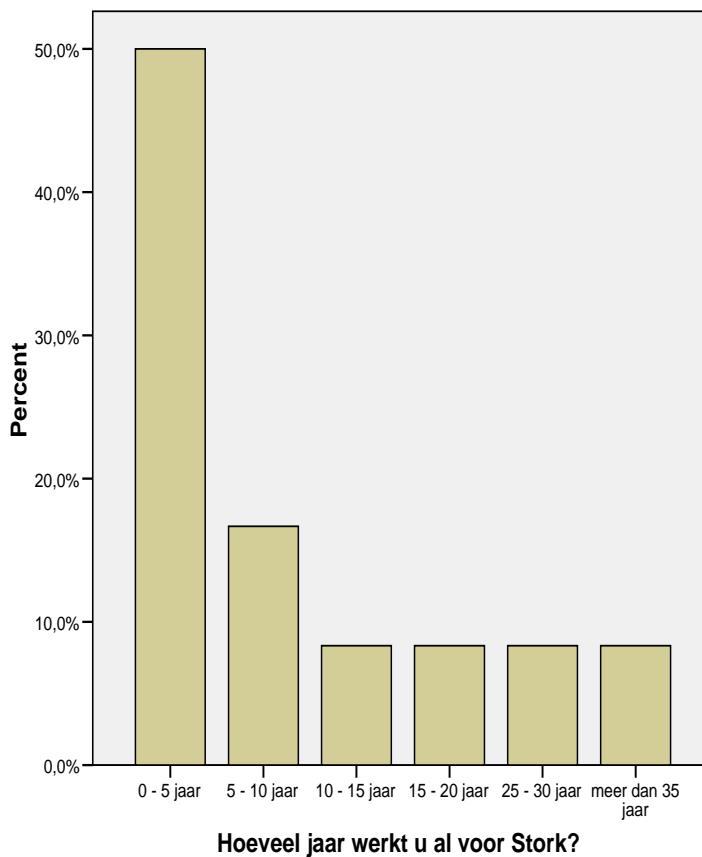
4.4.1 Non respons analyse

Bij Stork is het niet gelukt om feitelijke informatie voor de non respons analyse te komen, zoals die gebruikt is bij de RET.

De totale populatie van de afdeling Railway Services van Stork bestaat uit 25 werknemers. Van die totale populatie hebben 12 werknemers deelgenomen aan de steekproef / onderzoek. In het totaal is dat 50%. Het onderzoek is uitgevoerd in de vakantieperiode, waardoor het niet mogelijk was om meer werknemers deel te laten nemen aan de steekproef. Daarnaast heb ik ook niet zelf de enquêtes kunnen verspreiden maar is dit allemaal via een contactpersoon ter plekke gedaan. Hierdoor was ik in een meer afhankelijk positie waardoor het lastig was alle benodigde informatie binnen te krijgen. Deze omstandigheden kunnen invloed hebben op de uitkomsten van het onderzoek.

Om een beeld te schetsen van de onderzoekspopulatie die wel heeft deelgenomen, is er een analyse gemaakt van de anciënniteit en afdeling van de respons groep. Deze uitkomsten zijn voorgelegd aan een aantal personen werkzaam binnen Stork. Het beeld / idee wat zij bij de anciënniteit en afdelingen hebben is naast deze uitkomsten gelegd om te kijken of dat met elkaar overeenkomt.

Bij onderzoekspopulatie die heeft deelgenomen aan de steekproef is een duidelijk piek te zien bij de eerste 0 tot 5 dienstjaren. Waarna de piek afneemt bij tussen de 5 en 10 dienstjaren. Daarna blijven de aantallen gelijk en is er wel te zien dat alle categorieën van dienstjaren vertegenwoordigd zijn. Voor de werknemers waar deze grafiek aan is voorgelegd is dit te verklaren. Er worden veel jonge mensen aangenomen, maar er zitten ook werknemers die al geruime tijd binnen het bedrijf werkzaam zijn. Alleen dat neemt wel steeds meer af. Aan de hand van die verklaringen, zou gezegd kunnen worden dat de representativiteit van de deelgenomen onderzoekspopulatie hoog is. Al is dit statistisch onderbouwd. Figuur 4.7 geeft een grafiek weer van de anciënniteit van de onderzoekspopulatie die heeft deelgenomen aan de steekproef.



Figuur 4.7: Overzicht anciënniteit van de steekproef populatie

4.4.1 Analyse descriptief deel

De informatie uit de FOCUS vragenlijsten is verwerkt tot analyseerbare gegevens voor dit onderzoek. In deze subparagraaf zullen per organisatiecultuuroriëntatie de uitkomsten van de gegevens worden weergegeven en besproken van het descriptieve deel van het onderzoek bij Stork.

De uitkomsten van het organisatieklimaat van Stork:

Tabel 4.3: Descriptief profiel Stork

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	4,1
Innovatief	4,3
Regel	4,1
Doel	3,9

Schaalverdeling uitkomsten:
1 = laag
6 = hoog

- Ondersteunende oriëntatie

Het onderzoek toont aan dat Stork hoog scoort op het ondersteunende oriëntatie van het organisatieklimaat. Concreet wil dat zeggen dat mensen met persoonlijke problemen

geholpen worden en mensen die vooruit willen komen gesteund worden door hun leidinggevende. Opbouwende kritiek wordt daarbij beloond net als met het komen van nieuwe ideeën. Werknemers hebben de vrijheid om hun werk naar eigen goeddunken in te richten. Het gevoel dat men onpersoonlijk behandeld wordt is er niet. Al deze scores leiden tot een hoge score op de ondersteunende oriëntatie voor het organisatieklimaat in dit onderzoek van Stork.

- Innovatieve oriëntatie

Nog meer dan in de vorige oriëntatie, toont het onderzoek aan dat het organisatieklimaat van Stork innovatief is. Stork zit niet stil en blijft steeds op zoek naar nieuwe markten voor haar producten en diensten. De veranderende omgeving en de onvoorspelbare elementen die dat met zich meebrengen geven Stork nieuwe mogelijkheden om door te ontwikkelen. Dit is ook mogelijk door het optimaal benutten van de aanwezige technologieën en de vaardigheden van de werknemers om zo steeds betere producten op de markt te zetten. Deze scores leiden tot een hoge score op de innovatie oriëntatie.

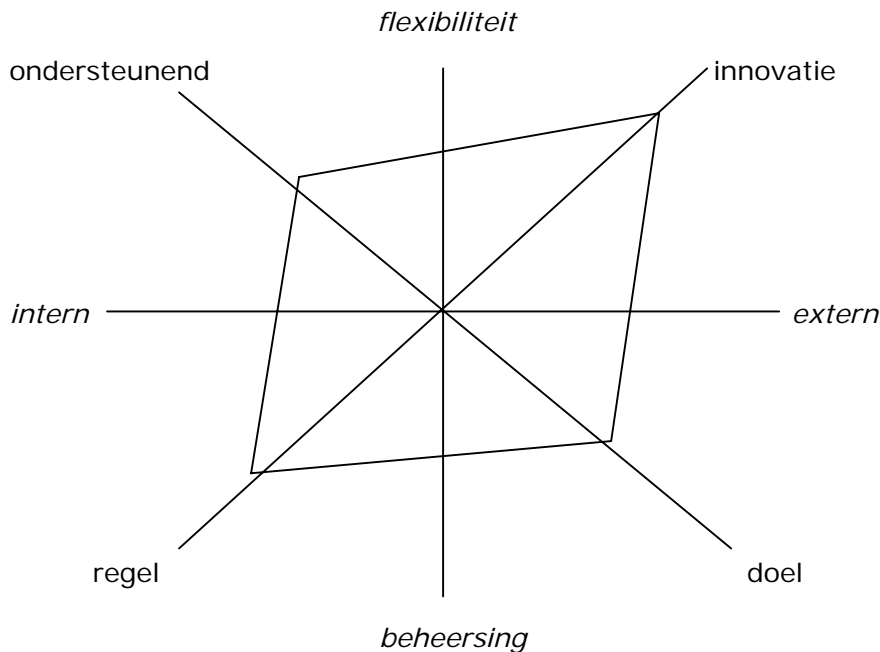
- Regel oriëntatie

Er wordt wederom hoog gescoord op de regel oriëntatie voor Stork, zoals uit het onderzoek naar voren komt. Het werk wordt volgens vaste procedures verricht, en instructies zijn duidelijk vastgelegd. De scores leiden tot een hoge score op de regel oriëntatie.

- Doel oriëntatie

De doel oriëntatie scoort het laagste in het onderzoek naar het organisatieklimaat bij Stork. Er komt uit het onderzoek naar voren dat prestaties en concurrentie met andere bedrijven wel gemeten worden maar dat de beoordeling van de werknemers minder direct gekoppeld is aan de beoordeling van het bereiken van die doelen. Het is wel vrij duidelijk hoe prestaties gemeten worden. Maar de mate waarin er harde criteria zijn op basis waarvan werkprestaties gemeten worden zijn er gemiddeld. Terwijl er een hoge score is op de vraag of werknemers volgens specifieke maatstaven presteren. Al deze scores leiden tot een gematigd hoge score op de doel oriëntatie.

4.4.1.1 Organiseatieklimaat profiel Stork



Figuur 4.8: Descriptief profiel Stork

De uitkomsten van het descriptieve deel voor het meten van het organisatieklimaat vormen wederom een balansprofiel. Dat wil zeggen dat het op alle oriëntatie een gemiddelde score behaald heeft, en zoals uit de tabel blijkt klopt dat ook. Het voordeel en tevens ook direct het nadeel van het balansprofiel is het evenwicht. Enerzijds is dit voor de organisatie goed om alles in balans te hebben, anderzijds kan dit ook leiden tot een trage en logge organisatie.

Er is een evenwichtige balans te zien tussen de vier cultuuroriëntaties. Daarnaast is er wel duidelijk een dominantie te zien op de het innovatie / regelprofiel. Volgens de literatuur en uit onderzoek van Van Muijen (1994) is dit een voorkomend profiel bij grote multinationale onderneming. Voor Stork lijkt dit daarmee redelijk overeen te komen. Innovaties zijn aan de orde van de dag, terwijl werkprocessen wel vast liggen en duidelijk zijn omschreven zodat iedereen precies weet waar hij aan toe is.

Een andere uitkomst die uit het onderzoek is af te leiden is dat Stork meer extern gericht is dan intern. Dit is voor een groot deel toe te schrijven aan de innoverende kracht en doelen die Stork heeft.

Op de as van flexibiliteit ten opzichte van beheersing is de score voor flexibiliteit hoger dan beheersing. De organisatie kan redelijk snel inspelen op de wensen en behoeften vanuit de markt en zorgt ervoor dat ze ook vernieuwend blijft.

4.4.2 Analyse evaluatief deel

De informatie uit de FOCUS vragenlijsten is verwerkt tot analyseerbare gegevens voor dit onderzoek. In deze subparagraaf zullen per organisatiecultuuriëntatie de uitkomsten van de gegevens worden weergegeven en besproken van het evaluatieve deel van het onderzoek bij Stork.

De uitkomsten van de organisatiecultuur van Stork:

Tabel 4.4: Evaluatief profiel Stork

Oriëntatie	Uitkomst
Ondersteunend	4,6
Innovatief	4,8
Regel	4,3
Doel	4,5

Schaalverdeling
uitkomsten:
1 = laag
6 = hoog

- **Ondersteunende oriëntatie**

Het onderzoek toont aan dat Stork een ondersteunende organisatiecultuur heeft.

Werknemers van Stork begrijpen elkaar goed, steunen elkaar bij het werk en ook privé wat resulteert in onderling vertrouwen en een goede sfeer op het werk. Werknemers voelen zich daardoor ook thuis op hun werk. Er is ook een hoge mate van bekommernis om elkaar en een goede overeenstemming tussen personen. Al deze scores leiden tot een hoge score op de ondersteunende oriëntatie.

- **Innovatieve oriëntatie**

Dit is de hoogste score die uit het onderzoek van Stork naar voren komt. De innovatie organisatiecultuuriëntatie scoort hoog. Dit komt tot uiting in de hoge mate van flexibiliteit, succes met het team en openstaan voor kritiek. Deze normen en waarden hebben een hoge score behaald in dit onderzoek. Naast deze kenmerken zijn ook normen en waarden als pioniersgeest, eerlijkheid ten opzichte van de klanten en goede ideeën ter discussie stellen in hoge mate aanwezig bij Stork. Al deze scores leiden tot een hoge score op de innovatieve oriëntatie.

- **Regel oriëntatie**

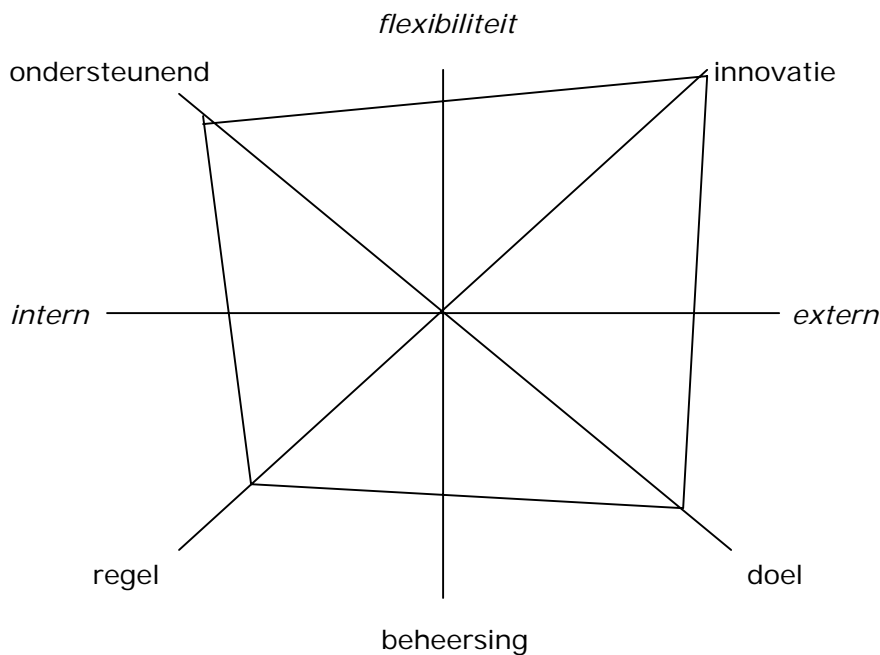
De laagste score in de organisatiecultuur van Stork is de regel oriëntatie. Ondanks dat het in dit deel van het onderzoek het minst hoog gescoord heeft, is de totaal score toch nog aanzienlijk hoog op de totale schaal gezien. Kenmerken van deze oriëntatie waarop toch bovengemiddeld gescoord is, zijn weer te geven als eenheid van gezag en aandacht voor gezag, formalisatie, vastgelegde procedures die zorgen voor duidelijkheid en

eenheid van de taken. Al deze scores leiden tot een gemiddeld hoge score op de regel oriëntatie.

- Doel oriëntatie

Net als bij de ondersteunende oriëntatie scoort de doel oriëntatie hoog bij de organisatiecultuur. De doel oriëntatie kenmerkt zich in hoge mate door duidelijke doelen en taken. Leden van de organisatie zijn taakgeoriënteerd maar daarbij wel verantwoordelijk voor de eigen prestatie. Hoog presteren staat bij velen hoog in het vaandel. Doordat er een hoge mate van het leveren van goede prestaties heerst, is er een grote mate van efficiëntie en worden prestaties gemeten. Al deze scores leiden tot een hoge score op de doel oriëntatie.

4.4.2.1 Organisatiecultuur profiel Stork



Figuur 4.9: Evaluatief profiel Stork

De uitkomsten van het evaluatieve deel voor het meten van de organisatiecultuur vormen ook hier weer op het eerste gezicht een balansprofiel. Dat wil zeggen dat het op alle oriëntaties een gemiddelde score behaald heeft, en zoals uit de tabel blijkt klopt dat ook. De voor – en nadelen van een balansprofiel zijn inmiddels uitgelegd en worden hier niet meer herhaald. Ondanks dat het profiel in evenwicht lijkt te zijn, is er wel een duidelijke dominantie waar te nemen op de externe en flexibiliteitsas. Waarbij innovatie het meest dominant aanwezig is. De dominantie op de externe as wil zeggen dat de organisatiecultuur naar buiten gericht is, vooral op de omgeving. Meer dan het interne proces. Voor de dominantie op de flexibiliteit / beheersing as geldt dat er meer gewicht aan de flexibiliteit kant ligt, dan op beheersing. Daarmee lijkt de organisatie toch vrij makkelijk en flexibel op veranderende omstandigheden in te kunnen spelen.

In zowel het descriptieve onderzoek als ook het evaluatieve onderzoek komt deze oriëntatie als meest duidelijk aanwezig naar voren. Dit zou verklaard kunnen worden aan de soort onderneming dat Stork is. Een private multinationale onderneming met een bijzonder hoog innoverend karakter. Voor Stork is de innoverende waarden van groot belang voor om te overleven.

Wat in de organisatiecultuur duidelijker naar voren komt dan in het organisatieklimaat zijn de uitkomsten op interne / externe as en op de flexibiliteit / beheersing as. Het gewicht ligt hier duidelijk meer op de externe as.

4.4.3 Analyse interview

In de onderzoeksmethode is gesproken over een semi gestructureerd diepte interview dat naar aanleiding van de uitkomsten van het FOCUS onderzoek gehouden zou worden. In dit diepte interview is aan de leidinggevende van de afdeling een aantal vragen gesteld met betrekking tot de verwachte organisatiecultuur, de gewenste organisatiecultuur die zich zou moeten voordoen naar aanleiding van de samenwerking met de twee organisaties en het beschrijven van de organisatiecultuur van de eigen organisatie op dit moment.

Een korte samenvatting van het diepte interview met de leidinggevende:

Zonder nog enige uitleg over het FOCUS model te hebben gegeven wordt de organisatiecultuur van Stork omschreven als: "een cultuur waar iedereen ondernemer voor zichzelf is. Iedereen staat daarbij voor zijn eigen 'zaakje', zijn eigen opdracht en taak waarbij heel nadrukkelijk aan collega's zo'n zelfde houding en instelling gevraagd en verwacht wordt. We proberen met z'n allen hard dezelfde kant op te lopen voor de klanten voor het leveren van goede producten. De klantgerichtheid is daarin groot." Deze cultuur omschrijving van de organisatie komt voor een groot deel, wellicht uitgedrukt in andere woorden, overeen met de uitkomsten van het hiervoor beschreven onderzoek binnen Stork. De kenmerken als taakgeoriënteerd zijn, duidelijke doelen, klantgerichtheid en innoverend komen ook tot uiting in de organisatiecultuur en het organisatieklimaat. Die uitkomst leidt daarmee niet echt tot verrassingen.

Op de vraag waar verwacht wordt dat de organisatiecultuur zal zitten in de huidige situatie, op basis van het FOCUS model, wordt als volgt geantwoord: "meer extern gericht dan intern gericht. Open systeem model en naar buiten toe gericht, maar ook wel enig evenwicht naar de interne kant." Ook hier lijkt de verwachting weer overeen te komen met de uitkomst uit het onderzoek. Naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek is deze verwachte uitkomst ook een uitkomst waarop gehoopt werd. De werkelijkheid verschilt niet veel met de verwachtingen, waardoor men zich wellicht goed bewust is van de aanwezige cultuur.

Op de vraag wat een gewenste cultuursituatie zou zijn in de huidige samenwerking tussen Stork & RET, bestaat het volgende idee: "innovatief blijven is heel belangrijk, dan blijf je scherp tegen processen aankijken en stel je ook steeds de vraag 'wat wilt mijn klant'. En daarnaast moet je ook vooral naar buiten gericht zijn. Maar het is ook belangrijk om de interne processen in een organisatie te koesteren en misschien wel door te ontwikkelen. Gezien het model is het belangrijk dat het een vullende ruit is en dat het in balans is omdat je als het ene deel er niet is, je niet of moeilijk, goed kunt

functioneren op het andere gebied. Daarbij vind ik het logisch dat de RET meer op de proceskant zit en intern gericht is. Zij zullen ook wel moeten blijven innoveren op die proceskant omdat dit je organisatie en uiteindelijk ook je eind product aan de klant ten goede kan komen". Eigenlijk lijkt de gewenste cultuursituatie vrij duidelijk. De organisatie moet vooral innovatief zijn en op de klant gericht, waarbij zeker niet voorbij gestreefd moet worden aan de lang ontstane interne processen van de organisatie.

4.4.4 Conclusie analyse Stork

Net zoals bij de uitkomsten van de analyse van de RET vooral een balansprofiel lieten zien, is dat bij Stork ook het geval. Ook hier is de totale score van het descriptieve deel lager dan de evaluatieve uitkomsten.

Ondanks dat er dus de nodige verschillen zijn tussen beide organisaties lijken de profielschetsen redelijk overeen te komen. Een andere overeenkomst die er met de uitkomsten van de RET gemaakt kan worden, zijn de verklaringen van de resultaten van leidinggevende van Stork.

In de ondersteunende oriëntatie lijkt het "eigen ondernemerschap" en de zelfstandigheid van Stork werknemers goed terug te vinden. Die zelfstandigheid zorgt ervoor dat men het werk naar eigen goed denken in kan richten en dit tevens ook doet.

De hoge score van Stork op de innovatie oriëntatie is goed te verklaren aan de hand van kenmerken van een private organisatie en tevens een multinationale onderneming. Klantgerichtheid en steeds weer met nieuwe ideeën en mogelijkheden komen is bij en voor Stork niet meer dan normaal. De pioniersgeest, eerlijkheid ten opzichte van klanten is bij Stork vanzelfsprekend en misschien wel een van de meeste kenmerkende eigenschappen van de organisatie.

De lage score op de regel oriëntatie, is ook dit goed te verklaren. Een grote onderneming als Stork heeft een bepaalde mate van standaardisatie in werkprocessen en formalisatie nodig om een goed geïndeede en georganiseerde organisatie te blijven. Als iedereen maar zou doen wat hij denkt te moeten doen zonder een bepaalde mate van standaardisatie raken het overzicht en de controle kwijt. En processen kunnen daardoor wel eens veel langer gaan duren. Een goed voorbeeld hiervan is het werkprocesverloop bij de RET. Er heerst wel een hoge druk om goede prestaties te leveren. Collega's verwachten dat ook onderling van elkaar. Dit kan men ook zo verwachten omdat het werkproces heel taakgeoriënteerd is ingericht waardoor er efficiënt gewerkt kan worden. Het meten en afrekenen van prestaties gebeurt wel maar er wordt minder de nadruk opgelegd.

Al met al kan ook hier geconcludeerd worden dat de uitkomsten van het onderzoek bij Stork een goed beeld van de huidige situatie aldaar geven.

4.5 Samenvattend overzicht

In de vorige paragrafen is de analyse gegeven van de onderzochte organisatie betreffende de organisatiecultuur. Hier zal nu een samenvattend overzicht gegeven worden van de bevindingen die in dit hoofdstuk zijn terug te lezen.

Uit het onderzoek is gebleken dat op het eerste gezicht alle organisatieprofielen een balansprofiel laten zien. Dit geldt zowel voor het descriptieve deel waarin het organisatieklimaat onderzocht wordt, als het evaluatieve deel waarin de organisatiecultuur centraal staat. Wordt er echter goed naar de profielen gekeken, dan treden er wel verschillen op. Met name op de interne en externe as is dat duidelijk waarneembaar.

4.5.1 Overzicht descriptief deel

Eerst zal hier een overzicht en een totaal analyse van het descriptieve deel gegeven worden, waarna de samenvattende analyse voor het evaluatieve deel volgt.

Organisatie	Ondersteunend	Innovatief	Regel	Doel
RET	3,7	3,4	3,5	3,0
Stork	4,1	4,3	4,1	3,9

Tabel 4.5: Overzicht descriptief deel

Duidelijk wordt nu dat de RET in zijn totaliteit lager scoort dan Stork. De verwachtingen van de RET als publieke organisatie lijken hier op het organisatieklimaat in ieder geval uit te komen. De RET is meer intern gericht dat extern gericht. Stork lijkt daarentegen veel minder in balans te zijn en een dominant profiel te hebben op de innovatie / regel as.

4.5.2 Overzicht evaluatief deel

Het totaal overzicht van de organisatiecultuur naar analyse van de gegevens van de FOCUS vragenlijst ziet er als volgt uit:

Organisatie	Ondersteunend	Innovatief	Regel	Doel
RET	3,9	4,3	4,0	4,2
Stork	4,6	4,8	4,3	4,5

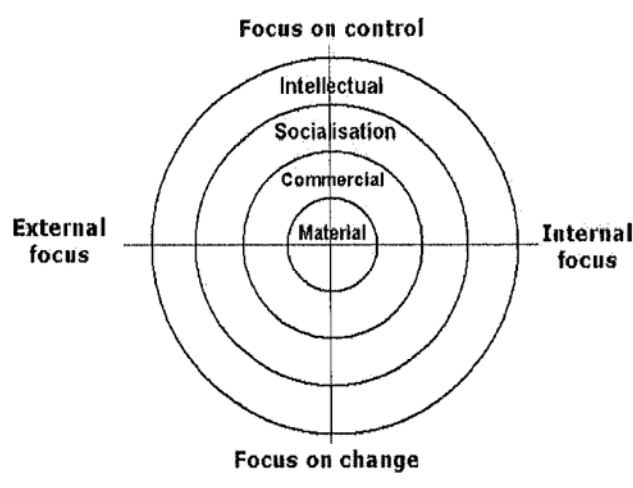
Tabel 4.6: Overzicht evaluatief deel

Bij de organisatiecultuur valt gelijk op dat de totaal scores voor allebei de organisaties hier hoger ligt dan bij het organisatieklimaat. In dit geval scoren ook beide organisaties hoger op de externe as dan op de interne as. Waarbij Stork duidelijk meer dominant

scoreert op de innovatie cultuuroriëntatie. Anders dan verwacht scoreert ook met name de RET hoog op de externe as in de organisatiecultuur, waarbij de score bij innovatief het meest opmerkelijk is.

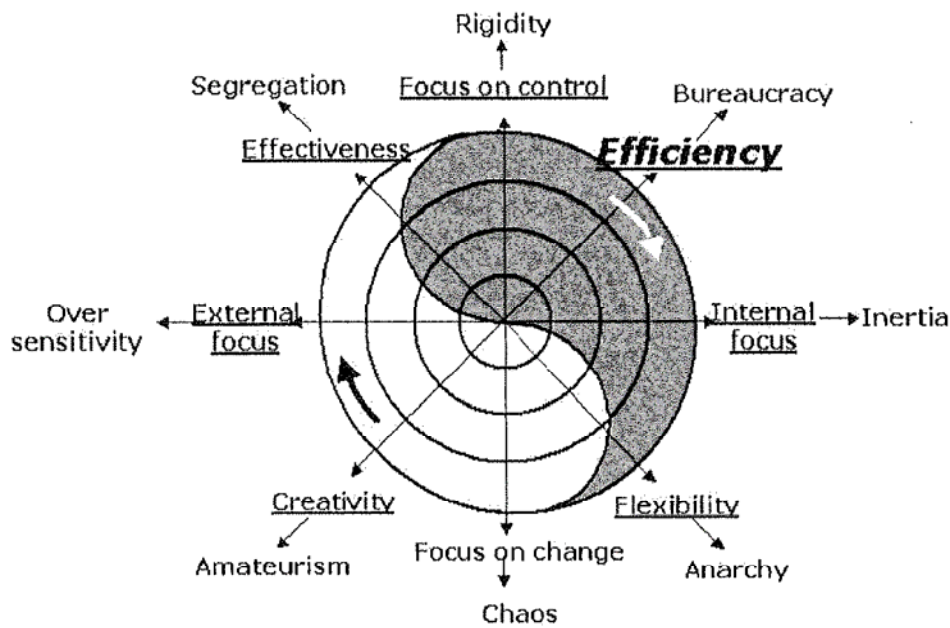
De vraag is nu waar het verschil vandaan komt dat Stork op beide delen van het onderzoek hogere scores behaalt dan de RET. Of in ieder geval hoe dit verschil te verklaren is.

Het vier-fasen-model van Hardjono (1995) zou hier een verklaring voor kunnen geven. Hij heeft een model ontwikkeld op basis van het besproken model van Quinn en Rohrbaugh. In het vier-fasen-model van Hardjono komen dezelfde kwadranten terug zoals besproken in paragraaf 2.4.2.4. Hardjono onderscheidt alleen nog vier verschillende schillen vanaf de kern tot aan de buitenkant waar een organisatie zich in kan bevinden zoals weergegeven in figuur 4.10.



Figuur 4.10: Vierfasenmodel van Hardjono met de verschillende schillen. (Hardjono, 1995).

Iedere fase heeft unieke eigenschappen op het gebied van de schillen 'material, commercial, socialisation en intellectual'. Deze eigenschappen komen overeen zoals Quinn en Rohrbaugh die eigenschappen ook beschrijven en uitgediept zijn in paragraaf 2.4.2.4. Hardjono is van mening dat een organisatie in één bepaalde fase het meeste zit. Maar dat een organisatie nooit helemaal in één fase kan zitten. Er domineert dus een fase. Het ideaal beeld is dat een organisatie de verschillende fasen op een ritmische wijze doorloopt om zo tot een zo goed mogelijk functionerende organisatie te komen. (Hardjono, 1995). Schematisch ziet dat er volgens Hardjono uit zoals figuur 4.11 laat zien.



Figuur 4.11: Wijze van het ritmisch doorlopen van het vierfasenmodel. (Hardjono, 1995).

De organisatie die dit schema weergeeft heeft de efficiency-fase als meest dominante fase. De 'achterblijvers' van de organisatie zitten nog in de vorige fase. De effectiviteits-fase en de 'voorlopers' bevinden zich al in de volgende fase; de flexibiliteits-fase. Die voorlopers zijn vooral de leidinggevenden of de top van een organisatie die bepalen waar een organisatie naar toe moet gaan. (Hardjono, 1995).

Terugkomend op de uitkomsten van het onderzoek. Naar aanleiding van dit vier-fasen-model, zou het kunnen dat Stork een meer lerende organisatie is waardoor het de verschillende fasen van het model van Hardjono al vaker doorlopen heeft. Dit kan dan resulteren in structureel hogere uitkomsten in het FOCUS onderzoek. Wat een verklaring kan zijn voor de hogere uitkomsten van Stork in dit onderzoek. Doordat de RET een minder lerende organisatie is, zijn de vier fasen minder vaak doorlopen wat resulteert in lagere uitkomsten. Dit verklaart dat de RET wel lagere scores behaalt in het onderzoek, maar wel een meer intern gerichte organisatie heeft. De RET heeft veel minder vaak of in sommige gevallen misschien zelfs nog nooit een bepaalde fase doorlopen. Hier zou dan ook een verklaring kunnen liggen waarom er zo uitmuntend hoog gescoord wordt op de innovatie oriëntatie bij de organisatiecultuur. In die fase willen ze zich op dit moment graag bevinden en de leidinggevenden met de voorlopers zitten waarschijnlijk al geruime tijd in deze fase.

4.6 Conclusie

In beide organisatie wordt er lager gescoord op het organisatieklimaat in het descriptieve deel, dan op de organisatiecultuur in het evaluatieve deel. Dit is een overeenkomst in de totale analyse. Stork scoort op beide delen van het onderzoek hoger dan de RET. Dat is een verschil in de analyse van de onderzoekgegevens.

Een mogelijke verklaring voor de hogere scores van Stork wordt gegeven in het vierfasen-model van Hardjono. Stork zou een meer lerende organisatie zijn en dit model vaker hebben doorlopen dan de RET waardoor er een structureel hoger uitkomst is in dit onderzoek voor Stork.

5. Conclusie en aanbevelingen

Nu de onderzoeksresultaten besproken en geanalyseerd zijn, kan in dit hoofdstuk het antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvraag en de deelvragen. Eerst zal een conclusie gegeven worden aan de hand van de onderzoeksresultaten en op basis van de behandelde theorie. Hierna zal een antwoord op de onderzoeksvragen gegeven worden.

5.1 Conclusie van de organisaties

In paragraaf 2.2 zijn de kenmerken van de publieke sector besproken. Kenmerken van de publieke sector zijn complexe, ambigue en vage doelen, die veelal in conflict zijn met elkaar. De publieke sector wordt vooral gedreven door politieke doeleinden en niet door de vraag vanuit de markt. Er zijn verschillende belangengroepen met ieder haar eigen specifieke behoeften die zich aan moeten passen aan het aanbod, in plaats dat het aanbod zich aanpast aan de vraag. (Lipsky, 1980; Pollit in: Farnham en Horton, 1996). Straathof en Van Dijk (2003) komen nog met een aantal organisatie inrichtingskenmerken van publieke organisaties. Een sterke interne oriëntatie, waarbij ook de doelen vaak onduidelijk zijn en de druk van de externe omgeving groot is.

Wanneer de beschrijving van hoofdstuk drie naast deze kenmerken gehouden wordt, lijken er veel overeenkomsten van de publieke organisatie bij de RET terug te vinden. Ook de RET wordt vooral gedreven door politieke doeleinden en druk, zoals blijkt uit de inleiding van dit onderzoek. Daar wordt gesproken over de Europese wet, - en regelgeving, waaraan openbaar vervoersbedrijven zich moeten aanpassen. Dit is de externe druk die op de RET wordt gelegd om veranderingen door te voeren om mee te kunnen doen in het aanbestedingsproces. De organisatie inrichtingskenmerken die Straathof en Van Dijk bespreken blijken uit de uitkomsten van het onderzoek zoals dat besproken is in het vorige hoofdstuk. Daaruit blijkt met name bij het organisatieklimaat dat de interne kant domineert. Dit brengt een bepaald gedrag met zich mee in werkwijze, als traagheid en bureaucratie, wat met name in het interview de leidinggevende goed naar voren komt.

Stork komt daarentegen voor als een private organisatie met de daarbij behorende kenmerken. Klantgerichtheid, winst maken, duidelijke doelen, korte lijnen en vastgelegde regels zijn daar goede voorbeelden van. Uit de analyse van zowel het onderzoek, als de participatie en het interview met de leidinggevende blijkt dat dit ook echt Stork kenmerkt.

De conclusie voor de organisatie inrichting luidt daarbij als volgt. Beide bedrijven komen overeen met de in de theorie geschetste kenmerken. De RET is daarbij meer intern gericht met minder klantgerichtheid dan Stork. Stork is op haar beurt gestructureerd en heeft de verantwoordelijkheid bij een aantal duidelijke personen liggen. Beide organisaties zijn dus ook te kenmerken als publieke organisatie, voor de RET en Stork als private organisatie.

5.2 Conclusie van de organisatieveranderingen

In paragraaf 2.3.1 is gesproken over het Leidse Octaëder model. Dit model geeft zes clusters van variabelen aan die van invloed zijn op de organisatie inrichting. Op het moment dat één van die clusters van variabelen verandert of moet veranderen, is het belangrijk dat alle andere clusters mee zullen veranderen. Er kan nooit maar één aspect van de organisatie inrichting veranderen zonder dat de rest daar iets van merkt of zonder dat de verandering zal slagen. In paragraaf 3.3.1 is het Leidse Octaëder model toegepast op de veranderingen die gaande zijn binnen de afdeling bedrijven van de RET en de samenwerking met Stork. Hieruit blijkt dat van de zes factoren; organisatiedoel, strategie, structuur, technologie, mensen en cultuur de eerste vijf onderdelen goed beschreven en uitgedacht zijn ten behoeve van de toekomstige samenwerking. De cultuurfactor blijft daarbij echter enigszins achter en zal door middel van dit onderzoek onder de aandacht worden gebracht. De organisatiecultuur is immers, zeker bij een samenwerking tussen Stork en RET, van groot belang aangezien dit de samenwerking kan maken of breken. Het is goed om te zien dat de andere factoren die van belang zijn voor de organisatie inrichting bij organisatieverandering wel overdacht en uitgewerkt zijn. Dit betekent dat nu de focus, mede door dit onderzoek, gelegd kan worden op de organisatiecultuur.

5.3 Conclusie van de onderzoeksresultaten

De verwachting was dat de organisatieculturen van Stork en de RET niet met elkaar overeen zouden komen. De verwachting was dat de organisatiecultuur van Stork veel meer extern gericht zou zijn en die van de RET juist meer intern gericht. Aan de hand van verschillende besproken organisatiecultuur modellen en perspectieven is een keuze gemaakt voor het uiteindelijke organisatiecultuurmodel en de daarbij behorende onderzoeksmethode. Er is gekozen voor het FOCUS model. Deze keuze is gemaakt omdat dit model een zo compleet als mogelijk beeld geeft van de organisatiecultuur. Het onderzoekt niet alleen het organisatieklimaat maar ook de organisatiecultuur. Door de andere besproken auteurs wordt dit onderscheid ook aangeduid als de verschillende lagen van de organisatiecultuur. Maar mede door de grote

schaal waarop dit FOCUS model is toegepast binnen verschillende organisaties, de methode van onderzoek en het gebruik van het instrument in zowel de publieke als private sector, hebben de doorslag gegeven om voor het FOCUS model te kiezen, boven de andere besproken organisatiecultuurmodellen.

In beide organisaties zijn de FOCUS vragenlijsten uitgezet en de gegevens hiervan geanalyseerd. In hoofdstuk vier zijn de uitkomsten van de onderzoeksresultaten uitgebreid weergegeven. Er is een groot verschil tussen het organisatieklimaat en de organisatiecultuur van beide organisaties. Over het algemeen scoort Stork hoger op beide onderdelen dan de RET. Een verklaring die hiervoor gegeven kan worden is door middel van het vier-fasen-model van Hardjono. Hij is van mening dat een organisatie altijd verschillende fasen van het vier-fasen-model op een ritmische wijze doorloopt. Stork zou een meer lerende organisatie zijn en de verschillende fasen in het model al meer malen hebben doorlopen. Zo zou het te verklaren kunnen zijn dat Stork structureel hoger scoort in de uitkomsten van het onderzoek.

Beide organisaties laten een verschil zien in de uiteindelijke uitkomsten. Daarbij is Stork meer extern gericht en de RET meer intern gericht. De meer interne gerichtheid is tevens te verklaren aan de hand van het model van Hardjono. Ondanks dat de RET een lagere score behaalt op beide onderdelen, wordt er wel beweerd dat ze meer intern gericht zijn. Dit zou te verklaren zijn doordat de RET nog niet in de verschillende fasen geweest is en altijd het accent op de interne gerichtheid gehad heeft. Hierdoor is juist dat interne gevoel veel sterker vertegenwoordigd dan bij Stork. Zij hebben alles meer in evenwicht doordat zij alle fasen al doorlopen hebben.

Dit komt overeen met de verwachting dat Stork meer extern gericht zou zijn dan de RET. Wat wel opvalt bij de RET dat er een hoge score is behaald op de innovatie oriëntatie bij de organisatiecultuur. Dat is een goede ontwikkeling gezien de huidige veranderingen die moeten gaan plaatsvinden en de gewenste organisatiecultuur van de samenwerking. Verder blijken de uitkomsten van de vragenlijsten goed overeen te komen met de uitkomsten van de interviews met de leidinggevenden. De uitkomsten van het onderzoek kunnen zij goed verklaren in de interviews. Voor hun zijn de uitkomsten dan ook geen verrassing.

De uitkomsten van alle onderzoeken, zowel de documentenanalyse, participatie, vragenlijsten en interviews, lijken de verwachtingen waar te maken. Namelijk dat de RET meer intern gericht is en erg veel waarde wordt gehecht aan de afgeleverde kwaliteit van een product. Dat de informele besluitvorming hoog in het vaandel staat, er sterke

onderlinge relaties zijn en er zijn veel besluitvormingslagen en veel hiërarchie. Stork heeft daarentegen een hoge mate van klantgerichtheid, de verantwoordelijkheid van de diverse afdelingen is duidelijk afgebakend, de werkprocedures liggen vast en zijn helder en er is weinig hiërarchie in een zeer platte organisatie. Waardoor de organisatie erg naar buiten gericht is.

Uit de gesprekken met de leidinggevenden is tevens duidelijk geworden wat de gewenste organisatiecultuur van de nieuwe samenwerking zou moeten zijn. Vooral naar buiten gericht maar wel met goed en duidelijk omschreven regels en procedures zodat iedereen weet waar die aan toe is. De innovatie / regel oriëntatie moet goed in evenwicht zijn. Daarnaast moeten de werknemers erg klantgericht zijn en zich goed in de klant in kunnen leven. De klant is koning, ook al is de kwaliteit soms van een minder hoog niveau dan men zou willen afleveren.

5.4 Eindconclusie

Nu alle theorie en onderzoeksresultaten besproken zijn, kan een antwoord op de onderzoeksvragen gegeven worden. In deze paragraaf zal een antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvragen die in hoofdstuk één al werden geformuleerd. Deze luiden:

Wat is de mogelijke invloed van de huidige organisatieculturen van de werknemers van Stork en de RET, op de toekomstige samenwerking tussen beide bedrijven? Welke valkuilen zijn met de samenvoeging van die organisatieculturen te herkennen en hoe kunnen die worden veranderd?

Om een goed antwoord te kunnen geven op de bovenstaande probleemstelling, zal er eerst een aantal deelvragen moeten worden beantwoord. Deze luiden:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen, betrokken bij de samenwerking, van Stork en RET?
2. Hoe is de discrepantie tussen de beide organisatieculturen te verklaren?
3. Wat is de gewenste organisatiecultuur van de nieuwe samenwerking?
4. Wat kan het management doen om de gewenste cultuur bij de werknemers te bewerkstelligen?

Aangezien het centrale thema van dit onderzoek betrekking heeft op de organisatiecultuur bij veranderingen, zal hier eerst nog een keer de definitie van

organisatiecultuur gegeven worden, zoals die in dit onderzoek gehanteerd wordt: *“Een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen, die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie”* (Van Muijen, 1994).

De eerste deelvraag kan beantwoorden aan de hand van de resultaten die het onderzoek heeft opgeleverd naar aanleiding van het uitzetten van de FOCUS vragenlijsten. Stork heeft een organisatiecultuur die vooral extern gericht is. De innovatie cultuuroriëntatie komt in zowel het descriptieve als het evaluatieve gedeelte sterk naar voren. Dit geeft aan dat Stork veelal zoekt naar nieuwe mogelijkheden om haar diensten en producten op de markt te zetten. Het innoverende karakter is tekenend voor de organisatie die het van groot belang vindt om zich te blijven ontwikkelen en vernieuwen op de markt.

De RET is meer intern gericht en de werknemers hechten daar veel waarde aan de onderlinge relaties en de informele sfeer. Anders dan verwacht scoort de RET niet hoog op de regel oriëntatie. Dit zou vooral te maken hebben dat de RET een ‘brandweerorganisatie’ is en onverwachte gebeurtenissen goed en volgens de boekjes verlopen maar de dagelijkse gang van zaken niet vastligt. Iedereen doet het werk waarvan hij denkt dat het zo moet, zonder dat daar enige procedures of richtlijnen voor zijn. Dit resulteert in weinig verantwoordelijkheid van werknemers en een lage betrokkenheid bij een project. Iedereen is verantwoordelijk voor een stukje en daar blijft het bij. Deze manier van werken, kan leiden en leidt soms tot een onoverzichtelijk verloop van werkprocessen en projecten. Wat zeker niet ten goede komt van de klanten.

Deze werkwijze is een oorzaak van de oorspronkelijke status waaruit de RET afkomstig is. De RET was van oudsher een publieke organisatie. Een publieke organisatie heeft bepaalde kenmerken die een bepaald soort cultuur met zich meebrengt. De kenmerken van de publieke sector zijn uitvoerig behandeld in hoofdstuk twee. Door dit verschil in sectoren en de daarbij behorende karakteristieken is er ook een wezenlijk verschil in cultuur te ontdekken tussen Stork en de RET. De verschillen met betrekking tot de externe / interne gerichtheid, flexibiliteit / beheersing, klantgericht / kwaliteit gerichtheid, zijn te verklaren door het verschil in sector. De publieke sector heeft nu eenmaal altijd moeten werken naar politiek gedreven en opgelegde doelen. Daar bestond niet ‘werken naar aanleiding van vraag vanuit de markt’, maar werken en presteren naar politiek gedreven doelen en maatstaven. En de vraag uit de markt moet zich aanpassen aan het aanbod. Alleen op die wijze kon geld of subsidie binnen gehaald worden. Dat in tegenstelling tot Stork als private onderneming. Stork moet overleven door te voldoen

aan de vraag vanuit de markt. Dan staan dingen als klantgerichtheid voorop. Als de klant iets wil, dan moet er voor gezorgd worden dat dit bewerkstelligd wordt. Uiteraard wel binnen de mogelijkheden.

Het antwoord op de tweede deelvraag lijkt daarmee te zijn dat de discrepantie tussen de beide organisatieculturen te verklaren is door de verschillen in sector waarin jarenlang gewerkt is. En die verschillende sectoren zorgen voor een bepaalde houding en gedrevenheid vanuit en naar de markt wat een andere werkhouding met zich mee heeft gebracht. Die houding heeft geleid tot bepaalde gedragingen, waarden, normen en uitingen die mede bepalen hoe mensen met elkaar omgaan in de organisatie en in welke mate zij energie steken in hun werk en in de organisatie.

De gewenste organisatiecultuur moet vooral extern gericht worden waarbij ook vooral de interne processen niet vergeten en onderschat mogen worden. Klantgerichtheid en innovatie moeten daarbij voorop staan, maar gaan niet samen zonder een goede en duidelijke beschrijving van de werkprocessen. Ook aan de interne kant, de regel oriëntatie, zal aandacht moeten worden besteed. Flexibiliteit is tevens belangrijk in een branche waar op dit moment zoveel in verandert. Voor ogen moet worden gehouden dat het belangrijk is om in te kunnen spelen en in te kunnen blijven spelen op de veranderingen vanuit en in de markt van het openbaar vervoer.

Nu alle deelvragen beantwoord zijn, kan het antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek worden gegeven. Deze luidt:

Wat is de mogelijke invloed van de huidige organisatieculturen van de werknemers van Stork en de RET, op de toekomstige samenwerking tussen beide bedrijven? Welke valkuilen zijn met de samenvoeging van die organisatieculturen te herkennen en hoe kunnen die worden veranderd?

De discrepantie tussen de organisatieculturen is te kenmerken als een verschil tussen meer intern gericht bij de RET en meer extern gericht bij Stork. Dit verschil komt voort uit de verschillende sectoren waarin beide organisaties actief zijn. Namelijk de publieke en private sector. En die verschillen worden gekenmerkt door verschillende doelen en druk vanuit de externe omgeving van de organisaties. Stork zou een meer lerende organisatie zijn dan de RET en al vaker het vier-fasen-model van Hardjono hebben doorlopen. De RET heeft dat veel minder of niet. Dat verschil van ervaring tussen beide bedrijven kan van mogelijke invloed zijn op de samenwerking in de toekomst. Doordat de RET veel nieuwe dingen tegen gaat komen die voor Stork al bekend zijn. En daarbij nog

komt ook nog de onzekerheid van het nieuwe kijken bij de RET. Het is van groot belang om bij de samenwerking goed op deze verschillen te letten en hier aandacht aan te besteden, om te zorgen dat hierdoor geen wrijving ontstaat. De RET is (nog) niet gewend om klantgericht te denken en de klant als koning te zien. De onderlinge verhoudingen en relaties zijn hier nog belangrijker. Alhoewel er al een omslag in het innovatieve denken en doen waar te nemen is. Bij Stork is dit klantgericht denken al wel aanwezig, maar hier moet men wel oppassen dat de werknemers van Stork niet de werknemers van de RET de les gaan lezen, alsof zij alleen weten hoe ze iets moeten aanpakken. Het is vooral van belang om iedereen in te laten zien, dat er als één organisatie een goed product neergezet moet worden en dat werknemers van beide organisaties op een ander onderdeel beter of verder ontwikkeld zijn. Dat neemt niet weg dat men niet van elkaar kan leren.

5.5 Aanbevelingen

De aanbevelingen die hier zullen worden gedaan, vormen eigenlijk het antwoord op de laatste vraag van de probleemstelling. Het gaat er hier om hoe de gewenste organisatiecultuur van de samenwerking bereikt kan worden en op welke wijze de mogelijke invloed van de verschillende organisatieculturen tussen Stork en de RET beïnvloed kan worden. De onderzoeksresultaten en het theoretisch kader van dit onderzoek vormen de uitgangspunten om tot die aanbevelingen te komen.

5.5.1 Gemeenschappelijk beeld

De organisatiecultuur is een verzameling van een groep werknemers zoals ook in de definitie van organisatiecultuur van Van Muijen luidt: *“Een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen, die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie”* (Van Muijen, 1994).

Het is daarbij van groot belang om bij alle betrokken werknemers een gemeenschappelijk beeld te creëren. Een gemeenschappelijk beeld, en vaak daarmee gepaard gaand een gezamenlijk doel, creëert een wijgevoel. Het wijgevoel is een belangrijk onderdeel om een de gezamenlijk gewenste organisatiecultuur te kunnen bereiken. Het is van belang om bij alle betrokken afdelingen en werknemers van de samenwerking een duidelijk beeld te creëren en niet met verschillende beelden te werken. Het wijgevoel komt het beste tot stand als iedereen dezelfde identiteit kan aanhangen en uitdragen.

Het verdient de aanbeveling om de leidinggevenden en de chefs van de afdelingen samen een gemeenschappelijk beeld te laten creëren en dat gezamenlijk uit te dragen in de hele organisatie. Eventueel zou dit ondersteund kunnen worden met resultaatgerichte afspraken tot het uitdragen en invoeren van dit beeld. Dit zou gedaan kunnen worden in bijvoorbeeld functioneringsgesprekken. Het is nodig dat de werknemers op een positieve manier ondersteund worden in het uitdragen van dat gemeenschappelijke beeld. In de theorie is meer malen gebleken dat mensen op de werkvloer zo' n beeld tegen kunnen werken, waardoor het moeilijk wordt iedereen dezelfde kant op te laten kijken. Ook deze werknemers zullen moeten inzien, op een positieve manier, dat het gemeenschappelijke beeld echt tot een verbetering kan leiden.

5.5.2 Veranderstrategie

In dit onderzoek is veelvuldig gesproken dat veranderingen nodig zijn in een turbulente en veranderende omgeving. Organisaties zullen dus nooit klaar zijn met veranderen en altijd op een bepaalde manier hier mee bezig zijn. Maar de ene verandering is niet hetzelfde als een andere verandering. Dat moet goed kenbaar gemaakt worden. De samenwerking tussen Stork en RET is een hele bijzondere verandering. Het is goed om hier de nadruk op te leggen dat dit ook niet alledaags is en na verloop van tijd zo ingeburgerd is, dat het een normale gang van zaken zal gaan worden.

In het Leidse Octaëder model is aangegeven dat veranderingen nooit op zichzelf staan en altijd in combinatie met andere veranderingen plaats zullen vinden. De organisatiecultuur is een subsysteem van alle clusters van variabelen in de Leidse Octaëder. Om de gewenste organisatiecultuur te bereiken van een innovatie / regel oriëntatie zullen ook de andere factoren in de Leidse Octaëder, als organisatiestructuur hier op aangepast moeten worden, met duidelijk vastgelegde richtlijnen en procedures.

Voor de leidinggevenden en de chefs is het belangrijk dat zij een voorbeeldfunctie vervullen in het uitdragen en invoeren van het nieuwe gemeenschappelijke beeld. Zij moeten daarmee de voor- en nadelen kennen en hier bewust mee omgaan. Daarnaast verdient het aanbeveling dat zij de veranderstrategie aan de medewerkers communiceren zodat zij weten op welke wijze ze de veranderingen zullen ondervinden. (Hissink, 2006).

Als laatste wil ik de aanbeveling doen om vooraf de grenzen en ambities van de veranderingen vast te stellen. Des te groter en ingrijpender de veranderingen zullen zijn, des te langer het tijd kost om de veranderingen door te voeren. Dit geldt zeker voor een cultuurverandering. Het is vaak ook beter te begrijpen om dingen in kleine stappen aan te pakken en stil te staan bij kleine wijzigingen. Zo ziet men waar er vandaan gekomen wordt en waar naar toe gegaan wordt. Het oude was immers al jarenlang goed en vertrouwd en het nieuwe is onbekend en eng. Daarom is het ook belangrijk dat het 'oude' niet als fout wordt afgedaan, maar dat bij nieuwe ontwikkelingen, nieuwe waarden horen. Eventueel is het wenselijk om te kijken welke oude dingen, gebruiken of gewoontes wel meegenomen kunnen worden om zo sneller een vertrouwd gevoel in de nieuwe situatie te laten ontstaan. Zo verdwijnt wellicht enige angst voor het nieuwe onbekende. Daarnaast is het belangrijk om goed met de werknemers te communiceren en vooral open kaart te spelen. Het is voor hen immers ook belangrijk dat ze weten waar ze aan toe zijn.

Een goed instrument om de veranderingen door te voeren is wellicht een communicatieplan. Een communicatieplan kan inzicht en houvast bieden in het hele veranderingproces. De inzet van goede communicatie is immers van wezenlijk belang voor het slagen van de verandering. Als de werknemers al vroeg in het veranderproces geïnformeerd worden over de veranderingen en de verwachtingen van hen daarin, kan dit onrust en weerstand wegnemen. Persoonlijke aandacht en ondersteuning van de werknemers blijkt uit de onderzoeksresultaten voor de werknemers in beide bedrijven immers van belang te zijn. Het is goed om hier in een communicatieplan bij stil te staan. Daarin kunnen dan momenten worden aangegeven dat leidinggevenden informatie naar de medewerkers overdragen, maar even zo belangrijk is het dat leidinggevenden informatie van hun medewerkers krijgen. Het is goed om hen actief te betrekken in de veranderingen en ook hun mening en ideeën te horen. Dit kan meer voordelen met zich meebrengen. Dit kan ondermeer voor meer draagvlak in het hele proces zorgen. Het voert hier te ver om een communicatieplan voor de veranderingen uit te werken, maar in grote lijnen zijn hier de belangrijkste aandachtspunten aan bod gekomen.

5.6 Tenslotte

Dit onderzoek naar veranderingen binnen de organisatiecultuur kan helaas nooit helemaal volledig zijn. Ik onderken daarmee ook de mogelijke onvolledigheid van de theorie en de onderzoeksresultaten. Daarnaast ben ik me er ook van bewust dat de keuzes die ik gemaakt heb persoonlijk zijn en daarmee zeker niet de enige goede of juiste. Maar er moesten keuzes gemaakt worden in onderzoeksinstrumenten, theorie en afdelingen. Desalniettemin hoop ik voor het kader van dit onderzoek wel een zo goed mogelijk beeld te hebben geschetst van de mogelijkheden of onmogelijkheden van de verandering van organisatiecultuur.

Stilstand betekent in een omgeving van vandaag de dag, achteruitgang en daarom zijn veranderingen en aanpassingen op de huidige gang van zaken altijd nodig. Voortdurende veranderingen zijn nodig om mee te kunnen blijven doen in de huidige ontwikkelingen van de markt. Het is daarmee van essentieel belang dat men scherp blijft op de omgeving en de daarin plaatsvindende veranderingen om zo mee te kunnen blijven doen. En om een succesvolle organisatie te worden of te blijven is het van groot belang dat leidinggevenden hun medewerkers, als belangrijkste kapitaal van de organisatie, steeds weer bij alle veranderingen betrekken.

Met dit onderzoek hoop ik inzicht geschetst te hebben in de complexiteit van veranderingen in de organisatiecultuur. Naar aanleiding hiervan hoop ik tevens dat ik een bijdrage heb kunnen leveren aan de veranderingen binnen de samenwerking tussen Stork en de RET en dat uitvoering zal worden gegeven aan de aanbevelingen.

Literatuur

Baarda, D.B., & de Goede, M.P.M, (2001) 'Basisboek Methode en Technieken; Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek', Wolters-Noordhoff bv, Groningen/Houten

Boonstra, J.J. & Steensma, H.O. & Demenint, M.I. (red.) (2005) 'Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties, Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen' Reeds Business Information, Den Haag

Boyne, G. & Poole, M. & Jenkins, G. (1999) 'Human Resource Management in the public and private sectors: An empirical Comparison', Public Administration, vol. 77(2) pp. 407-420 in: Reader HRM in de publieke sector, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999) 'Onderzoeken en veranderen van organisatieculturen' Academic Service, Den Haag

Emery, Y. & Giaucque, D. (2005) 'Employment in the public and private sectors: toward a confusing hybridization proces' in: Reader HRM in de publieke sector, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006

Farnham, D. & Horton, S. (1996), 'Characteristics of Public Services', Managing People in the Public Services pp. 7-21 in: Reader HRM in de publieke Sector, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006

Frissen, P.H.A. & Westerlaak, J.M., van (1990), 'Organisatiecultuur, van toverwoord tot bruikbaar begrip', Academic Service, Schoonhoven

Hardjono, T.W. (1995), 'Ritmiek en organisatiedynamiek: vierfasenmodel met aangrijpingspunten voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, creativiteit en flexibiliteit', Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer

Hartong, C.L. (1998), 'Gemeenteambtenaren en verandering', Twente University Press, Enschede

Hissink, T. (2006), 'Voorbij je eigen schaduw: Een cultuurverandering bij het Ondersteuningsloket', Erasmus Universiteit Rotterdam, Rijswijk

Jong, K.P., de (1999), 'Cultuurverandering: Een onderzoek naar de verandering van de organisatiecultuur in samenhang met de verandering van de structuur en de besturing van de Koninklijke Luchtmacht', Erasmus Universiteit Rotterdam, Capelle aan den IJssel

Lipsky, M. (1980), 'Steet-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in the public services', Russels Sage Foundation, New York

Muijen, J. J., van (1994), 'Organisatiecultuur en organisatieklimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values model', Proefschrift Vrije Universiteit, Amsterdam

Peters, T.J. & Waterman R.H. (1982), 'Excellente ondernemingen; kenmerken van succesvol management', Veen, Utrecht/Antwerpen

Porter, M. (1980), 'Competitive Strategy', Free Press, New York

Quinn, R.E., Faerman S.R, Thompson, M.P., & McGrath, M.R. (1994) 'Handboek managementvaardigheden', Academic Service, Den Haag

RET, intern document 1, (2007), 'Intern verslag', RET, Rotterdam

RET, intern document 2, (2007), 'Stork & RET Railway Services', Stork & RET, Rotterdam

RET Bureau Communicatie, (2007), 'Jaarverslag 2006; Veranderingen gaan verder', Efficienta, Krimpen aan den IJssel

RET, intern document, (2007), 'Marketingplan Afdeling Bedrijven RET N.V.', RET, Rotterdam

Sanders, G. & Neuijen B. (2005), 'Organisatiecultuur: Diagnose en beïnvloeding', Koninklijke van Gorcum, Assen

Schein, E.H. (1985), 'Organizational culture and leadership', Jossey-Bass Ltd., London

Straathof, A. & Dijk, van, R. (2003), 'Cultuurverandering bij de overheid: sturen of sleuren?', Lemma B.V., Utrecht

Vandeputte, V. (??), 'De culturele factor bij fusies en overnames', Financiën en accounting – ideeën en inzichten, pp. 249-252

Bijlage

- Enquête voor de medewerkers van de RET
- Enquête voor de medewerkers van Stork