

# **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**

*- over waarden en drijfveren binnen organisaties*

Ridderkerk, 22 augustus 2007

Jayne van der Padt – Krieger

Studentnummer 300114

Begeleid door : dr. G. van Kooten

Tweede beoordelaar : dr. A.J. Steijn

Masterthesis voor Arbeid, Organisatie en Management

Faculteit der Sociologische Wetenschappen

Erasmus Universiteit Rotterdam

**WOORD VOORAF**

**"DE SCHILDPAD OP HET HEK**

Hoewel schrijven een eenzame bezigheid is, komt een boek niet tot stand zonder hulp van anderen. In zeker opzicht is een boek het werk van velen, zoals een oude leermeester van mij eens zei. *'Als je een schildpad ziet zitten boven op een hek, dan weet je dat hij daar niet op eigen kracht is gekomen. Velen hebben de stimulans geleverd voor het schrijven van deze essays, en zoals ik al zei, de belangrijkste waren mijn patiënten en studenten.'* "

(Bron: Manfred Kets de Vries, *Leiders, narren en bedriegers* in: De gekookte kikker, 400 dierenmetaforen over organisatieverandering, Peter Camp & Funs Erens, 1991, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.)

Ik heb deze metafoor gekozen voor mijn 'woord vooraf' omdat het precies uitdrukt hoe deze scriptie tot stand is gekomen, namelijk met veel steun, bemoedigende woorden en veel geduld van anderen. In zeker opzicht is dit zeker het werk van velen. Het zijn er teveel om op te noemen en om te voorkomen dat ik iemand zal vergeten, wil ik op deze, enigszins onpersoonlijke manier, een ieder bedanken die mij geholpen heeft steeds weer moed te verzamelen om boven op het hek te klimmen!

Jayne van der Padt - Krieger  
Ridderkerk, 22 augustus 2007

## INHOUDSOPGAVE

### Pagina

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Aanleiding	5
1.2	Keuze voor Eekels Pompen	5
1.3	Probleemstelling	6
1.4	Methode van onderzoek	7
1.5	Leeswijzer	7
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Theoretische kader, Organisatiecultuur</b>	<b>9</b>
2.1	Inleiding	9
2.2	Van tevreden naar betrokken medewerkers, hoe zorg je voor betrokkenheid?	10
2.3	Wat is cultuur?	10
2.3.1	Inleiding	10
2.3.2	Veranderen van organisatiecultuur	12
2.3.3	Cultuur op drie niveaus aanwezig (Schein)	12
2.3.4	Organisatiecultuur is als een ui (Sanders en Neuijen)	13
2.3.5	Cultuur is als een collectieve mentale programmering (Hofstede)	15
2.3.6	Waardenontwikkeling volgens Graves	17
2.3.6.1	<i>De acht waardensystemen (drives) van Graves</i>	17
2.3.6.2	<i>Individuele profielen</i>	22
2.3.6.3	<i>Drives in organisaties</i>	24
2.3.6.4	<i>De rol van de manager</i>	26
2.3.7	Model van de concurrerende waarden (Quinn en Cameron)	28
2.3.7.1	<i>Diagnose van organisatiecultuur en veranderingen</i>	29
2.3.7.2	<i>Het OCAI model</i>	30
2.4	Keuze: Organisatiecultuur als gemeenschappelijke waardensequentie (Versnel en Koppenol)	31
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Eekels Pompen B.V.</b>	<b>33</b>
3.1	Inleiding	33
3.1.1	Historie in vogelvlucht	33
3.1.2	Het veranderingstraject	34
3.1.3	Eekels Pompen anno 2007	34
3.2	Diagnose van de organisatie	35
3.2.1	Missie, visie, doelen en strategie van de organisatie	36
3.2.2	Beschrijving van de structuur van Eekels Pompen volgens Mintzberg	37
3.2.2.1	<i>De eenvoudige structuur</i>	37
3.2.2.2	<i>Overige configuraties</i>	38
3.2.3	De technologie	40

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

3.2.4	De mensen binnen Eekels Pompen	41
3.2.4.1	<i>Samenstelling</i>	41
3.2.4.2	<i>Personeelsverloop</i>	41
3.2.4.3	<i>Vacatures</i>	42
3.2.5	De organisatiecultuur binnen Eekels Pompen	42

**Hoofdstuk 4 Analyse 44**

4.1	Inleiding	44
4.1.1	Aanpak	44
4.1.2	Respons	45
4.1.3	Representativiteit van het onderzoek	46
4.1.3.1	<i>Geslacht</i>	47
4.1.3.2	<i>Leeftijd</i>	47
4.1.3.3	<i>Diensttijd</i>	48
4.2	Analyse van de onderzoeksresultaten	49
4.3	De organisatiecultuur van Eekels	50
4.3.1	Service en Reparatie	51
4.3.2	Verhuur	52
4.3.3	Verkoop	53
4.3.4	Operations	54
4.3.5	Finance	55
4.3.6	Overige deelnemers	56
4.3.7	De huidige organisatiecultuur	57
4.4	Wat is de missie en strategie?	58
4.5	Wat is de gewenste organisatiecultuur?	58
4.6	Eindconclusie	59

**Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen 60**

5.1	Inleiding	60
5.2	Hoe kom je van de huidige naar de gewenste organisatiecultuur?	60
5.3	Niveau van verandering	60
5.3.1	Service en Reparatie	61
5.3.2	Verhuur	61
5.3.3	Verkoop	61
5.3.4	Operations	61
5.3.5	Finance	61
5.4	Wie draagt de cultuurverandering?	61
5.5	Welke cultuuraspecten kunnen worden ingezet om medewerkers te behouden of om potentiële medewerkers binnen te halen?	62
5.5.1	Kledingstijl	63
5.5.2	Communicatie	63

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

5.5.3	Managementstijl	64
5.5.4	Samenwerking	64
5.6	Hoe kan de organisatiecultuur worden ingezet om potentiële medewerkers binnen te halen?	64
5.6.1	Werving van potentiële medewerkers	65
5.7	Tot slot	65

**BIJLAGEN**

<b>Bijlage I.</b>	<b>Literatuurlijst en bronvermelding</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage II.</b>	<b>OCAI Vragenlijst</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage III.</b>	<b>Memo Scriptieonderzoek dd. 11 juli 2007 inclusief vragenlijst</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage IV.</b>	<b>Tabel 4.2 - Overzicht totaalscore Eekels Pompen B.V.</b>	<b>82</b>

## **HOOFDSTUK 1            INLEIDING**

### **1.1    Aanleiding**

Het belangrijkste kapitaal binnen een organisatie is "*de mens*". Hoe mooi de producten of diensten ook zijn die een organisatie levert, zonder de mensen binnen de organisatie kunnen deze producten of diensten niet worden geleverd. Bij Eekels Pompen BV, de organisatie waarvoor ik sinds juni 2004 als HRM Adviseur werkzaam ben, is dit niet anders. Eekels verhuurt en verkoopt pompen, maar maakt deze niet zelf. Eekels is dus afhankelijk van principalen en de contracten die daarmee zijn afgesloten waardoor Eekels het alleenrecht krijgt op de verkoop van die merken in bepaalde afzetgebieden. Daarnaast wordt voor het leveren van haar producten en diensten door Eekels samengewerkt met leveranciers van toebehoren en met transporteurs. De *Betsy* is een eigen ontwerp waarvoor Eekels het patent heeft, naar het idee van de engineer special projects, één van de buitendienstmedewerkers van Eekels. De *Betsy* wordt samengebouwd uit verschillende componenten en hierdoor is er een nieuwe pompunit ontstaan met nieuwe toepassingsmogelijkheden om water te verpompen. Hiermee heeft Eekels een "*eigen*" product verkregen. Zonder de technische kennis en inzet van onder meer de monteurs, coördinatoren en buitendienstmedewerkers, kan Eekels de goed uitgeruste verhuurvloot met maar liefst 700 pompen, niet onderhouden en wegzetten bij de klant, kunnen de merkpompen niet worden verkocht, het paradepaardje, de *Betsy*, niet worden samengebouwd en kunnen de klantpompen niet worden gerepareerd. De omgeving waarin Eekels zich beweegt is voortdurend aan verandering onderhevig (toenemende concurrentie, marktwerking, beschikbaarheid (kwalitatief) personeel, klantgerichtheid, wijzigingen in wetgeving, toenemende eisen aan kwaliteit en veiligheid, et cetera).

Bij organisatieveranderingen gaat de meeste aandacht uit naar de verandering van beleid en structuur, terwijl juist mensen meer tijd en aandacht nodig hebben om met de veranderingen mee te kunnen gaan. In eerste instantie was ik op zoek naar een verklaring waarom het in het algemeen zoveel moeite kost om bij organisatieveranderingen iedereen in de goede richting mee te krijgen. Hoe wordt de collectieve gedachte een individuele, hoe wordt de individuele gedachte een collectieve? Deels valt dit te verklaren uit het feit dat er vaak wel genoeg aandacht wordt besteed aan de gevolgen voor de organisatiestructuur, maar te weinig aan de gevolgen voor de organisatiecultuur en het individu. Verandering, en in het bijzonder een verandering van cultuur, is niet een kwestie van de knop omdraaien. Het gaat om de juiste beeldvorming, goede en veelvuldige communicatie, acceptatie maar vooral geduld. In januari 2004 is bij Eekels het zoveelste veranderingstraject op rij ingezet. Ik heb er voor gekozen om dit bedrijf als casus te gebruiken voor mijn scriptieonderzoek.

### **1.2    Keuze voor Eekels Pompen**

In eerste instantie ben ik bij Eekels Pompen BV, hierna te noemen Eekels, op projectbasis aan het werk gegaan met als opdracht binnen zes maanden tijd een compleet functiewaarderingsstelsel op te zetten en een personeelshandboek te produceren. Ik heb direct aangegeven dat het erg ambitieus was om dit binnen een dergelijk korte periode te willen realiseren. Nu, drie jaar later, moet ik bekennen dat hier eigenlijk helemaal nog niets van terecht is gekomen. Althans, de functies waren eind 2004 beschreven en in de eerste helft van 2005 gewogen. Ondertussen zijn we afgestapt van de wens om een strak

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

loongebouw met functieschalen te maken om vervolgens afspraken te maken hoe medewerkers vooruit kunnen komen. Veel liever helpen wij de mensen om zich verder te ontwikkelen en het beste uit zich zelf te halen. Op deze manier worden zij ook waardevoller voor de organisatie, omdat zij dan breder inzetbaar zijn. Beloning wordt dan afgestemd op de inzet en ontwikkeling van de medewerker in plaats van een volgens de regels van het loongebouw periodieke verhoging. Het personeelshandboek ligt in concept gereed, maar de tijd ontbreekt om de laatste toetsing op wetgeving uit te voeren en de lay-out te verzorgen. Toen ik in juni 2004 begon was het veranderingstraject nog in volle gang en vanaf dag 1 werd mijn tijd en aandacht bijna volledig benut voor de begeleiding hiervan op HR gebied.

Ik loop dus al drie jaar bij Eekels rond en ik doe dat nog steeds met veel plezier. Na de overname werd begin 2004 een verandertraject ingezet. De structuur werd aangepast, problemen werden aangepakt, mensen werden vervangen en er is hard gewerkt om zaken als sfeer en communicatie te verbeteren. Maar wat betekende het voor de mensen die moeite hebben met alweer een verandering? Hoe ervaren de medewerkers, die blij zijn met beperkte vaardigheden of verantwoordelijkheden, veranderingen hierin? Hoe komt het dat er medewerkers zijn die er de voorkeur aan geven om liever te blijven hangen in de vertrouwde negativiteit dan te accepteren dat verandering nodig of mogelijk is maar dat ze daar zelf wel aan mee moeten werken? Er zijn in de afgelopen drie jaar veel mensen, al dan niet gedwongen, weg gegaan maar er zijn ook nieuwe mensen gekomen. En dat betekent steeds opnieuw een periode van *"wennen aan elkaar, aan de andere manier van werken, aan hoe het er bij Eekels aan toe gaat"*. Sommigen passen zich zo gemakkelijk aan dat het net is of ze hier al jaren zijn, anderen hebben daar meer moeite mee. Er is een mix van collega's die hier al een heel lange tijd meedraaien en collega's die nog maar net hier zijn. Een projectcoördinator van verhuur bijvoorbeeld werkt al 35 jaar bij Eekels, terwijl de nieuwe verkoopmanager pas een maand geleden begonnen is. In onze ogen, die van de aandeelhouders, directie en management, hebben wij er alles aan gedaan om de mensen het beter naar hun zin te maken. De problemen die werden aangepakt zijn nota bene door hen zelf in persoonlijke interviews met de algemeen directeur benoemd. Wat mij opvalt, is dat er nog steeds uitspraken gedaan worden als *"dat ligt aan de cultuur bij Eekels"* of *"ik mis het Eekels gevoel"*. Als ik dan vraag wat dat is, dan kan niemand daar echt een antwoord op geven. Ik ben zo nieuwsgierig geworden naar het antwoord dat ik het als onderwerp van mijn scriptie heb gekozen.

### **1.3 Probleemstelling**

Eekels kent een gevarieerd personeelsbestand. Gevarieerd ten aanzien van leeftijd, duur dienstverband, etniciteit, opleiding en ervaring. Het is niet bekend hoe het komt dat medewerkers met een lang dienstverband al die organisatieveranderingen hebben weten te doorstaan, terwijl er medewerkers zijn die na de organisatieveranderingen zijn binnengekomen en het na een relatief korte periode alweer voor gezien houden. Anderen maken juist vanaf het eerste moment deel uit van het geheel, alsof ze er al jaren werken. Om erachter te komen hoe je de betrokkenheid van de medewerkers voor de organisatie kunt vergroten, is het belangrijk om te weten wat de mensen belangrijk vinden. Voor het vervullen van de vacatures, die enerzijds ontstaan door het vertrek van medewerkers en anderzijds tegelijkertijd behoefte is aan uitbreiding vanwege toenemende werkzaamheden op de verschillende afdelingen, is steeds meer tijd nodig. Factoren als de groeiende krapte op de arbeidsmarkt, de aantrekkende economie en het feit dat vanwege het technische en innovatieve product van Eekels de basisvereisten voor

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

opleiding en ervaring veeleisend zijn, spelen hierin een rol. Eekels is een commercieel bedrijf dat zich bezig houdt met het verkopen en/of verhuren van pompen en pompoplossingen. Alles staat in het teken van "de klant" en is er op gericht om de organisatie "zichtbaar beter" te maken. Eekels is marktleider maar ten opzichte van concurrenten heeft Eekels net zo veel moeite om medewerkers binnen de organisatie te houden of de interesse te wekken van potentiële medewerkers zodat zij de overstap naar Eekels wagen. Door te onderzoeken wat voor de individuele medewerker belangrijk is, kan de organisatie hierop anticiperen en deze kennis inzetten om nieuwe medewerkers te vinden.

De probleemstelling luidt als volgt:

**In hoeverre is de huidige cultuur van invloed op de missie en strategie van de organisatie?**

De organisatie heeft een missie en een strategie en daar past een bepaalde cultuur bij. De vraag is of de huidige bedrijfs- of organisatiecultuur hierop aansluit of juist belemmerend werkt. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het nodig te weten wat de "heersende" cultuur is en welke cultuur de organisatie nodig heeft die past bij de missie en de strategie. Dit leidt ons tot de volgende deelvragen:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur?
2. Wat is de missie en strategie?
3. Wat is de gewenste organisatiecultuur?
4. Hoe kom je van de huidige naar de gewenste organisatiecultuur?
5. Hoe kan de organisatiecultuur worden ingezet om potentiële medewerkers binnen te halen?

#### **1.4 Methode van onderzoek**

Om deze vragen te kunnen beantwoorden ga ik op zoek naar de huidige en de gewenste organisatiecultuur van Eekels. Ik zal dit doen aan de hand van literatuuronderzoek, het uitzetten van een vragenlijst en een diepte-interview met de directie. Voor het literatuuronderzoek baseer ik mij o.a. op de gedachten van Schein (1985), Sanders & Neuijen (1987, 1989), Hofstede (1991, 2004) en Versnel en Koppenol (2003, 2004). Met behulp van het theoretisch kader kunnen de resultaten van het survey onderzoek en het diepte-interview met de directie worden geanalyseerd. Een overzicht van de gebruikte literatuur is opgenomen in bijlage I. Na analyse van alle gegevens verwacht ik het antwoord te vinden voor deelvragen 1 t/m 3 en aanbevelingen te kunnen doen voor de deelvragen 4 en 5.

#### **1.5 Leeswijzer**

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding tot dit onderzoek beschreven en de keuze voor Eekels Pompen BV als casus voor het onderzoek. Daarnaast zijn de probleemstelling en de daaruit voortkomende deelvragen beschreven. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van literatuur over organisatiecultuur, organisatieontwerp en organisatieveranderingen, aangevuld met de informatie die aan mij verstrekt is aan de hand van interviews met de algemeen directeur van Eekels, managers en medewerkers en de resultaten van de enquête. In de volgende hoofdstukken worden achtereenvolgens de theoretische



**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

kaders beschreven (hoofdstuk 2), de organisatie (hoofdstuk 3) en de analyse van de resultaten van de enquête die voor het onderzoek bij Eekels Pompen is uitgezet (hoofdstuk 4). De scriptie wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 5.

## **HOOFDSTUK 2            THEORETISCHE KADER, ORGANISATIECULTUUR**

### **2.1    Inleiding**

Volgens Corry Goderie (2007), sinds 14 jaar directielid bij Jumbo Ligtenberg in Steenberg, kun je "alleen met behulp van betrokken en enthousiast personeel komen tot topprestaties". "Tevreden medewerkers zorgen immers voor tevreden klanten", aldus Goderie in een artikel in HRPraktijk Magazine. Een tevreden medewerker heeft veel voordelen: hij heeft plezier in zijn werk, zal minder snel van baan veranderen, kan een hogere werkdruk aan, zal minder vaak ziek zijn en kan zelfs bijdragen aan een hogere productiviteit. Om een tevreden medewerker bereid te laten zijn een stapje extra te doen als dat nodig is, is betrokkenheid nodig. De betrokkenheid van mensen in organisaties kan op verschillende overwegingen gebaseerd zijn. Etzioni (1961) onderscheid bijvoorbeeld de typen: (1) dwang, (2) nut en (3) normen en waarden. Alblas en Wijsman (1998:22) gaan ervan uit dat het afhangt van hoe mensen tegen hun werk aankijken: "Mensen ontwikkelen allerlei meningen over hun werksituatie en komen zo tot een bepaalde houding of attitude ten opzichte van hun baan". Er zijn drie aspecten te onderscheiden die op de betrokkenheid van invloed zijn: een cognitief, een affectief- en een gedragsaspect (Alblas en Wijsman, 1998:23):

- Een cognitief aspect omvat "*het denken van de medewerkers over hun organisatie*": mensen verzamelen kennis en informatie over hun attitudeobjecten.
- Het affectieve (of emotionele) aspect heeft betrekking op "*het gevoel dat medewerkers over hun organisatie hebben*": de medewerker voelt zich thuis in de organisatie, is er trots op, de organisatie inspireert hem een stapje extra te doen; gevoelens kunnen variëren van sterk positief tot sterk negatief.
- De gedragscomponent bepaalt "*hun handelen binnen de organisatie*" (combinatie van kennis en gevoelens ten aanzien van hun attitudeobject): verantwoordelijkheid en de bereidheid om bijvoorbeeld langer door te werken als het werk nog niet af is.

De drie aspecten staan met elkaar in wisselwerking.

De Man (2006) toonde eerder al aan dat een (affectief) betrokken medewerker een concurrentievoordeel oplevert voor de organisatie. Afhankelijk van o.a. het type en de omvang van de organisatie en de organisatiestructuur zijn er verder veel factoren die invloed hebben op de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. De rol van een leidinggevende zal bijvoorbeeld anders zijn in een platte organisatie dan in een hiërarchische organisatie. Bovendien spelen factoren als communicatie en informatievoorziening, het functioneren van de afdeling, de balans tussen werk en privé, de opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden van een medewerker, het vertrouwen in de koers van de organisatie, de perceptie van de samenwerking met andere medewerkers of met andere afdelingen, de arbeidsvoorwaarden, de werkplek et cetera eveneens een rol.

## **2.2 Van tevreden naar betrokken medewerkers, hoe zorg je voor betrokkenheid?**

Om tevreden medewerkers een stapje extra te laten doen is betrokkenheid nodig. De organisatie moet ervoor zorgen dat die betrokkenheid er komt en blijft, maar hoe doe je dat? Om te beginnen moet je als organisatie weten wat de medewerkers nodig hebben om zich betrokken te voelen, maar hoe kom je daar achter? Als je weet wat er nodig is, wat moet er dan worden veranderd? En past dat bij de doelen van de organisatie? Op papier kunnen veranderingen snel, kostenbesparend en rationeel lijken en zullen resultaten direct zichtbaar zijn. *Maar*: verandering kost tijd, tijd die een organisatie niet heeft, want tijd kost immers geld. Verandering van cultuur, van de mens in de organisatie, gaat langzaam. Cultuur ligt immers niet aan de oppervlakte maar diep en is dus onzichtbaar en laat zich niet beïnvloeden door rationele beslissingen. Veranderingen roepen wantrouwen op, die meer structureel wordt naarmate men langer verbonden is aan een organisatie of meer, vaker of langduriger veranderingstrajecten heeft meegemaakt. Veranderingen brengen onzekerheid met zich mee, waarbij de onzekerheid voor de organisatie ("*je weet niet of het veranderingstraject effectief zal zijn*") en voor de werknemer ("*waar ben ik aan toe, hoe kan ik mijn gezin et cetera beschermen?*") verschillen.

De sleutel tot verandering is zelfreflectie. Om mensen en organisaties samen, bij voorkeur in dezelfde richting, in beweging te krijgen is het nodig werkelijk te snappen wat men doet en waarom men dat doet. Wat is de cultuur en past deze (nog) bij de organisatie en bij onze mensen? Om er achter te komen of "*de huidige cultuur (nog) past bij uit te voeren taken en functies binnen Eekels Pompen*" ga ik eerst op zoek naar de begrippen "cultuur" en "organisatiecultuur".

## **2.3 Wat is cultuur?**

### *2.3.1 Inleiding*

Praten we met anderen over *cultuur* dan bedoelen we daar meestal de verschillende culturele activiteiten of uitingsvormen van kunst mee, zoals theater, film, muziek, ballet, literatuur, et cetera. Oorspronkelijk werd het begrip cultuur gebruikt in relatie tot de natuur. In dat geval betekende het in cultuur brengen van de grond: "*de bebouwing van de grond met gewassen*" (Van Dale). In de meeste westerse talen betekent cultuur in de eerste plaats *beschaving*. Ieder land heeft een eigen beschaving met eigen verworvenheden van materiële en immateriële aard. Voor Nederland zijn de materiële aspecten bijvoorbeeld de spoorwegen, dijken en bruggen, terwijl het onderwijssysteem en het politieke stelsel immateriële aspecten zijn.

Onder invloed van het werk van culturele antropologen hebben sociale wetenschappers de immateriële aspecten van de cultuur meer centraal gezet. *Culturele* antropologen richten zich in hun studies en onderzoeken op *samenlevingen in zijn geheel*, terwijl sociologen zich bezighouden met de *sociale processen binnen samenlevingen*. Culturele antropologen bestuderen dus niet zozeer de zichtbare producten van een land, maar vooral de "*manieren waarop de mens zijn samenleving heeft ingericht*" (Claessen, 2000:9). De grote vragen waarmee zij zich bezighouden zijn: "*Wat is uniek aan de mens? Hoe ontstaan groepen van mensen (familie, klasse, stam en volk) en wat is hun onderlinge verband? Wat is de basis van het geloof, van economische interactie, van het eigen wezen?*" (Monaghan en Just, 2000). Door de samenlevingen te bestuderen, leer je de verschillen maar ook de overeenkomsten tussen de

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

samenlevingen en culturen kennen en waarderen. Het gaat hierbij om de historische context, om het geheel van omgangspatronen tussen mensen (rituelen bij het begroeten, symbolen die gebruikt worden, verhalen die verteld worden). In een organisatie werken mensen langere tijd met elkaar samen en vormen daardoor een groep of een verzameling groepen. In groepen ontstaan gemeenschappelijke opvattingen, waarden en normen. Er ontwikkelt zich een cultuur. Voor zover die ontwikkeling voor de gehele organisatie geldt, ontstaat er een **organisatiecultuur**. De organisatiecultuur geeft richting aan het gedrag van de organisatieleden, beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming. Een populaire uitdrukking van organisatiecultuur is dat het "*de manier is waarop we hier met elkaar omgaan*". Daarbij gaat het om de zachte, informele immateriële aspecten van de omgangsvormen. Deze zijn moeilijker meetbaar en beïnvloedbaar dan de hardere en materiële aspecten van organisaties (zoals de structuur). Het is lastiger om de gedeelde waarden, normen en opvattingen vast te stellen en te veranderen dan zaken als opstellingen van machines, productieprocessen, taakverdelingen et cetera. Bovendien kunnen binnen organisaties verschillende subculturen onderscheiden worden. Een organisatie bestaat immers uit verschillende groepen of afdelingen, die van elkaar kunnen verschillen.

Met *waarden* worden de dieperliggende cultuurelementen bedoeld die men collectief goed en juist vindt, die men graag wil, waarnaar men streeft en die niet zo gemakkelijk op te sporen zijn. Ze worden vaak ook niet openlijk uitgesproken. Met *normen* worden de concrete gedragsregels bedoeld die anderen voorschrijven wat ze behoren te doen of wat ongewenst is. Het zijn zogenaamde sociale verplichtingen en worden vaak gekoppeld aan waarden. In Nederland bijvoorbeeld hecht men grote waarde aan *eerlijkheid*, terwijl in oosterse landen *beleefdheid* belangrijker wordt gevonden. De cultuur geeft richting aan gedrag, mensen leren bepaalde gedragingen aan die kenmerkend zijn voor de specifieke cultuur. Gedragingen komen voort uit bepaalde normen.

Cultuur kan behalve in gedragspatronen ook zichtbaar worden in:

- codes, voorschriften et cetera (o.a. CAO's, veiligheidsvoorschriften, gedragsregels)
- sleutelpersonen (die de cultuur scheppen of in stand houden, mensen naar wie wordt opgekeken, die worden bewonderd of een voorbeeld vormen voor anderen)
- verhalen (of roddels en geruchten die in elk bedrijf wel rondgaan. Vaak spelen hierin mensen met moed, visie en solidariteit een hoofdrol)
- symbolen (o.a. huisstijl, logo's, kleding, communicatiestijl)

De vele definities van cultuur hebben in ieder geval de volgende kenmerken gemeen, namelijk dat cultuur:

- *iets* is dat door mensen wordt gedeeld
- gedragen wordt door mensen
- aangeleerd is
- niet onmiddellijk zichtbaar is, noch direct beïnvloedbaar
- een duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden karakter heeft

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

### *2.3.2 Veranderen van organisatiecultuur*

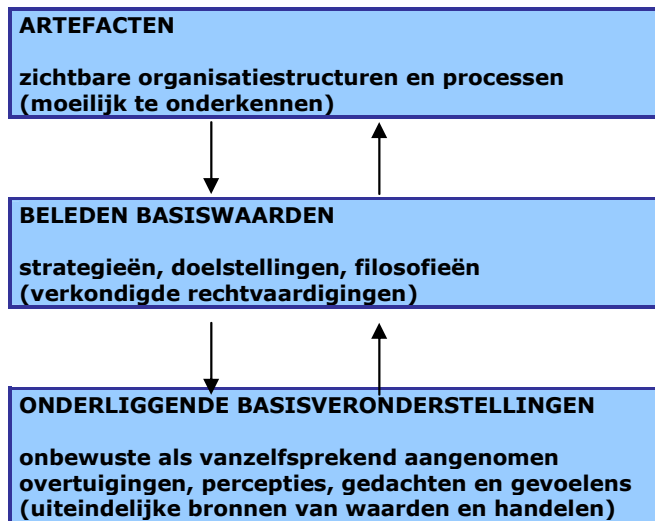
Boonstra et al. (1996:18) geven in hun boek *Ontwerpen en Ontwikkelen van Organisaties* aan dat cultuur "een belangrijke rol speelt bij het veranderen van organisaties". Zij beschouwen organisaties als een politiek systeem waarin verschillende groepen invloed uitoefenen en de resultaten van de organisatie trachten te beïnvloeden. Binnen dit perspectief wordt aandacht besteed aan de machtsverhoudingen. Cultuur is een belangrijke factor, waarin inzicht dient te zijn, als een organisatie veranderd dient te worden. Volgens Schein bijvoorbeeld gaat het om *de diepste kern van normen en waarden*. De kern ligt zo diep dat er sprake is van onbewuste vooronderstellingen. Andere auteurs bekijken het vooral als een manier van omgaan met elkaar, met leidinggevend, ondergeschikten, interne ontwikkelingen enzovoorts. Cultuur kan dan geobserveerd worden als zijnde *gedragpatronen*. Aanhangers van de gedragsopvatting zullen deze patronen in kaart proberen te brengen en trachten te veranderen. Aanhangers van de ideeënbenadering richten zich vooral op het diagnosticeren en eventueel veranderen van cognitieve patronen. Boonstra e.a. hangen een visie aan waar beide inzichten een rol spelen en beide aspecten elkaar wederzijds beïnvloeden. Wat alle auteurs met elkaar eens zijn is dat cultuur iets is dat door een groep mensen gedeeld wordt. Daardoor is cultuur uitdrukkelijk een sociaal aspect. Het is aangeleerd en kan daarom ook weer afgeleerd worden. Vaak is dit erg moeilijk, aangezien cultuuropvattingen over het algemeen behoorlijk stabiel zijn.

### *2.3.3 Cultuur op drie niveaus aanwezig (Schein)*

Volgens Schein (1985:9) zijn culturen "*patronen van op elkaar inwerkende elementen*" die het moeilijk maken culturen te begrijpen zolang je niet weet hoe je de patronen kunt ontrafelen. Net als antropologen gaat Schein (1985:23) er van uit dat cultuur eigendom is van een groep en ontstaat bij voldoende gemeenschappelijke geschiedenis. Schein stelt dat "*de organisatiecultuur geleidelijk ontstaat uit het oplossen van problemen die betrekking hebben op de externe aanpassing en de interne integratie*". De externe aanpassing heeft te maken met de eisen uit de omgeving (van klanten, leveranciers, overheid, financiële instellingen, et cetera). De interne integratie heeft betrekking op de afstemming van de werkzaamheden van de mensen in de organisatie. De interne integratie is pas goed mogelijk als er sprake is van o.a. een gemeenschappelijk taalgebruik en begrippenkader, consensus over grenzen van de groep, toewijzen van macht en status, criteria voor beloning en straf, et cetera. Volgens Schein zijn er drie cultuurniveaus: cultuur als zichtbaar artefact, als verkondigde basiswaarde en als onbewust vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens. Deze zijn uiteindelijk de bronnen van de basiswaarden en het handelen. Om cultuur te kunnen begrijpen en te kunnen sturen moet cultuur op elk niveau worden geanalyseerd (2000:33). De artefacten op het eerste niveau zijn de kenmerken die je ziet, hoort en voelt wanneer je in een organisatie rondloopt. De cultuur is op dit niveau "*heel duidelijk en heeft een onmiddellijk emotioneel effect op de waarnemer*". Om erachter te komen *waarom* de mensen in de organisatie zich op een bepaalde manier gedragen, moet je naar het volgende cultuurniveau, die van de beleden waarden. Volgens Schein wordt het "*zichtbaar gedrag bepaald door een dieper liggend denk- en perceptieniveau*" dat "*wel of niet in overeenstemming kan zijn met de waarden en principes die de organisatie zegt aan te hangen*" (2000:27). Om inzicht te krijgen in die onderliggende basisveronderstellingen op het derde niveau, moeten de organisaties bekeken worden in hun historische context. Het gaat dan om de waarden, overtuigingen en veronderstellingen van de oprichter(s) van het bedrijf. Als gevolg van een gemeenschappelijk leerproces en door het succes dat de

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

organisatie heeft geboekt, worden deze waarden en overtuigingen door alle medewerkers als vanzelfsprekend tot een gemeenschappelijk goed beschouwd.



**Figuur 2.1 Cultuurniveaus (Bron: Schein, 1985)**

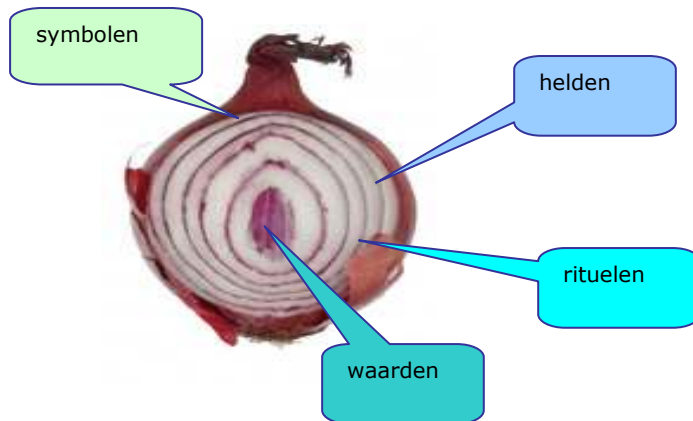
Op basis van een gezamenlijke geschiedenis in het oplossen van problemen, en van gedeelde ervaringen van succes en mislukkingen ontstaan de gemeenschappelijke waarden, normen en opvattingen. Organisaties verschillen van elkaar doordat zij met verschillende interne en externe problemen te maken hebben of voor dezelfde problemen andere oplossingen kiezen. Volgens Schein blijft een organisatiecultuur altijd bestaan, ondanks het feit dat medewerkers weggaan en nieuwe medewerkers worden aangetrokken. Omdat de cultuur dagelijks bevestigd en overgedragen wordt blijft de cultuur van een organisatie gedurende langere tijd in stand. Dit sluit aan bij de twijfels die in de literatuur bestaan over de mogelijkheid om cultuur op korte termijn en door invloed van buitenaf te kunnen veranderen. De cultuur is immers gevormd door een adaptief leerproces dat op een natuurlijke wijze verloopt.

Vergelijkbaar met de theorie van Schein is het "uimodel" van Sanders en Neuijen (1987), waarin de ui gebruikt wordt als metafoor voor de organisatiecultuur die in een aantal lagen afgepeld kan worden (zie verder paragraaf 2.3.4).

**2.3.4 Organisatiecultuur is als een ui (Sanders en Neuijen)**

Net als bij een ijsberg ligt organisatiecultuur voor een deel aan de oppervlakte en is daardoor zichtbaar. Dit zichtbare gedeelte dat "boven het water" uitsteekt kan vergeleken worden met het specifieke patroon van gedragingen dat een organisatie vertoont. Het deel dat "onder water" ligt en dus niet zichtbaar is, bevat de onderliggende waarden, normen en opvattingen. Dit is de mentale programmering van de organisatieleden die lang niet altijd bewust aanwezig is, vaak niet wordt uitgesproken en dus moeilijk vast te stellen is. Het zijn de vanzelfsprekendheden die maken dat men "de dingen nu eenmaal op die manier doet".

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

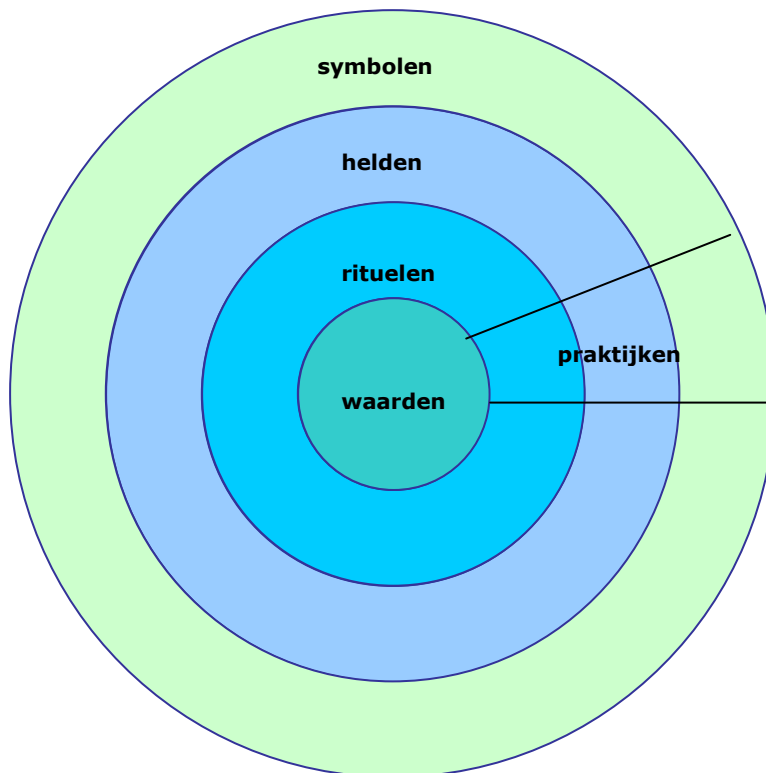


**Figuur 2.2 De ui (Sanders en Neuijen, 1987, 1989)**

Sanders en Neuijen (1987,1989) hebben geprobeerd om deze mentale programmering in kaart te brengen. Volgens hen is de cultuur dus een gelaagd verschijnsel, vergelijkbaar met de schillen van een ui, zie bovenstaand figuur 2.2. Van buiten naar binnen vindt men de aspecten die de cultuur beschrijven en bepalen, namelijk: symbolen, helden, rituelen, waarden en grondbeginselen. Sommige lagen liggen dicht bij de oppervlakte, andere liggen dieper weg. Om tot de dieperliggende waarden te kunnen doordringen, de kern van de ui, moeten verschillende lagen worden afgepeld. De mogelijkheden om invloed uit te oefenen beperken zich tot de buitenste schillen van de ui = *de praktijken* (symbolen, rituelen en helden) die in de organisatie wel zijn te beïnvloeden. De dieperliggende lagen, zoals waarden en grondbeginselen, zijn nauwelijks te veranderen. Die zijn namelijk te veel verankerd in de nationale cultuur en in de levensgeschiedenis van mensen.

In figuur 2.3 zijn de symbolen, helden en rituelen uit het uidiagram samengevat onder de naam "praktijken". Voor een buitenstaander zijn deze praktijken zichtbaar, maar de culturele betekenis is echter onzichtbaar.

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**



**Figuur 2.3 = de ui (Hofstede en Hofstede, 2005:22)**

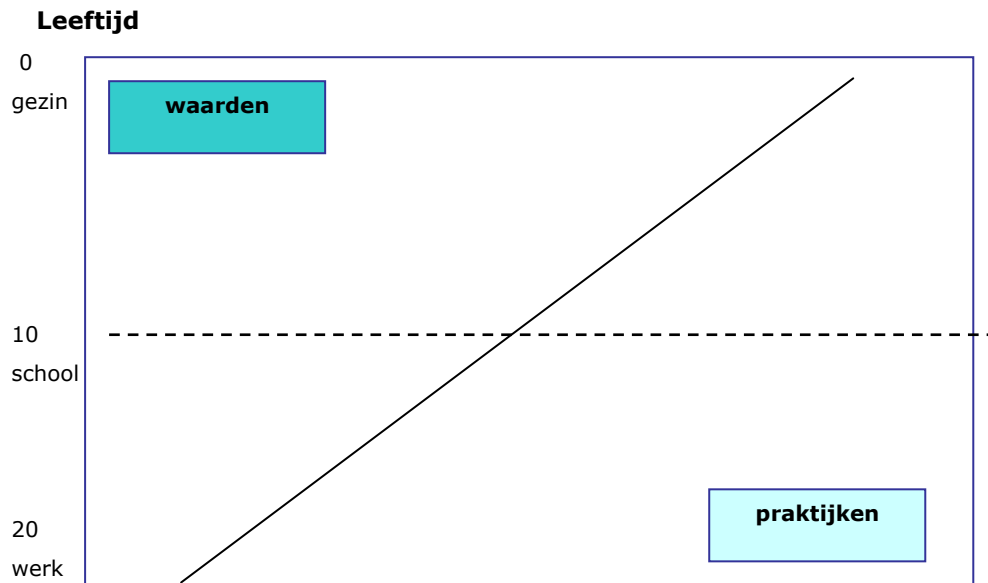
De kern van een cultuur wordt gevormd door "waarden". Een waarde is "een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven een andere" (Hofstede & Hofstede, 2005:23), zie verder paragraaf 2.3.5.

*2.3.5 Cultuur is als een collectieve mentale programmering (Hofstede)*

Waarden worden vroeg in ons leven en volgens een bepaald proces aangeleerd. Vanuit deze benadering is cultuur op te vatten als: "een collectieve mentale programmering, die de leden van de ene groep of categorie mensen onderscheidt van die van een andere" (Hofstede, 1991). Deze mentale programmering is gericht op het overdragen van waarden, normen en opvattingen. "Cultuur is aangeleerd en niet aangeboren", aldus Hofstede & Hofstede (2005:19), en wordt overgedragen via de "sociale omgeving en niet via onze genen". Deze overdracht begint al in de vroege jeugd. Een kind wordt (voor het tiende levensjaar) door ouders, verzorgers, familieleden, burens, vrienden en onderwijskrachten aangeleerd wat de gewenste waarden, normen en grondbeginselen zijn.



**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**



**Figuur 2.4 Aanleren van waarden en praktijken: hoe oud en waar (Hofstede en Hofstede, 2005:24)**

Tijdens dat proces nemen wij gedurende een bepaalde periode informatie uit onze omgeving op (symbolen, helden, rituelen en fundamentele waarden). Aan het einde van deze periode schakelen we over naar nieuwe praktijken. Cultuurverandering kan op de buitenste lagen van de ui snel verlopen; nieuwe praktijken kunnen we ons leven lang aanleren. Maar voor wat betreft de kern van de ui, de waarden, gaat dat langzamer. Dit komt omdat ze van generatie op generatie worden overgedragen en, ondanks verschuivingen in de praktijken, in een samenleving heel stabiel blijven. Cultuur plant zich als het ware zelf voort. Cultuuruitingen die later aangeleerd worden, zijn "gemakkelijker" te veranderen. Dit geldt dus ook voor organisatieculturen, omdat men pas op latere leeftijd hiermee in aanraking komt. De geschiedenis van de organisatiecultuur begint meestal bij de oprichters van een bedrijf, die bepaalde ideeën en idealen hebben en anderen motiveren zich daarbij aan te sluiten. Mensen komen vaak op volwassen leeftijd in een organisatie terecht, als zij al gevormd zijn door de cultuur van de maatschappelijke groepering waartoe ze behoren. De waarden, normen en opvattingen die zij met zich meebrengen zullen van invloed zijn bij de totstandkoming van de cultuur in organisaties. De nationale cultuur speelt daarom zeker een rol in organisatieculturen. Hofstede (1980) was van mening dat mensen ondanks het werken in dezelfde organisatorische omgeving, verschillend zouden antwoorden op vragen naar waardeoordelen. De gegevens uit het onderzoek van Hofstede laten zien dat er vier dimensies zijn waarop organisaties van land tot land kunnen verschillen en die in feite overeen komen met een aantal basisproblemen. De basisproblemen, die in elke samenleving een rol spelen en moeten worden opgelost, zijn:

1. acceptatie van machtsafstand ("hoe gaat men om met sociale ongelijkheid?")
2. individualisme versus collectivisme ("wat is de verhouding tussen individu en collectief?")
3. masculiniteit versus femininiteit ("wat is de verhouding tussen seksen?")
4. vermijding van onzekerheid ("hoe gaat men om met de (onzekere) toekomst?")

Hofstede wijst er op dat bepaalde theorieën over mensen en organisaties sterk cultuurgebonden zijn. Zo is zelfontplooiing volgens de theorie van Maslow (1980:89-111) sterk individualistisch, terwijl een

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

cultuur die meer collectivistisch is juist verbondenheid aan de groep en het nakomen van verplichtingen benadrukt. Zelfontplooiing is dan juist geen belangrijke waarde. Naar aanleiding van een cultuuronderzoek met een Chinese vragenlijst heeft Hofstede nog een vijfde dimensie toegevoegd, namelijk die van korte termijn- en lange termijngerichtheid. Langetermijnbeleid richt zich op deugden als volharding en spaarzaamheid, die in de toekomst zullen worden beloond. Korte termijngerichtheid richt zich op deugden als respect voor traditie, het bewaren van je "gezicht" en het nakomen van sociale verplichtingen. Het uitgangspunt van Hofstede is geweest dat "*verschillen tussen nationale culturen*" een rol spelen in organisatieculturen. Tegenwoordig komen er binnen één land en daardoor ook binnen één organisatie steeds vaker verschillende nationale culturen voor, die ieder op zich van invloed kunnen zijn op de cultuur binnen die ene organisatie.

Het ontwikkelingsproces zoals Hofstede beschrijft komt overeen met de waardentheorie van Graves, die ervan uitgaat dat de ontwikkeling van die waarden bij het individu verloopt volgens hetzelfde proces als dat van de ontwikkeling van de mens (evolutietheorie), zie paragraaf 2.3.6.

### *2.3.6 Waardenontwikkeling volgens Graves*

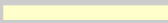

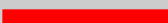




Volgens de Amerikaanse humanistisch psycholoog Clare W. Graves (1914-1986) worden mensen gedreven door waarden en heeft de mensheid "*op ieder niveau van complexiteit van de hem omringende wereld een nieuw waardensysteem ontwikkeld*" (Versnel en Koppenol, 2004:3). Een waardensysteem is in de termen van Graves een "*beeld van de wereld, met daarvan afgeleid een aantal stellingen over wat vanuit dat wereldbeeld goed, slecht, belangrijk en onbelangrijk is*". De waarden hebben zich verankerd in het menselijk denken, dat wil zeggen dat ieder mens de waarden bij zich draagt. Het lastige is dat de waarden elkaar soms aanvullen, maar vaak ook onderling tegenstrijdig zijn. Wanneer een mens volwassen is, zijn alle waarden vastgelegd in een soort van register. De omstandigheden bepalen welke waarden passend zijn en welke niet. Die kunnen dus voor ieder individu op hetzelfde moment en in dezelfde omstandigheden anders zijn. Begrip van waardensystemen leidt tot begrip van de manier waarop mensen functioneren.

#### 2.3.6.1 De acht waardensystemen (drives) van Graves

In tabel 2.1 op de volgende pagina staan de acht waardensystemen omschreven die Graves heeft onderscheiden. De eerste waarde (Beige, de survivaldrive) is niet bruikbaar voor het begrip van menselijk functioneren in normale omstandigheden en komt alleen in hoge mate voor als er sprake is van een noodsituatie of bij mensen met een ernstige verstandelijke handicap. De andere zeven waardensystemen zijn kenmerkend en de echte drives van mensen, die bovendien ook meetbaar zijn. Ieder individu zal op alle zeven drives scoren, omdat mensen de drives tegelijkertijd bij zich dragen. Maar de hoogte van de score en de volgorde van de drives zullen van elkaar verschillen.

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**  
 - over waarden en drijfveren binnen organisaties

**Tabel 2.1 De waarden uit de theorie van Graves: wereldbeelden en drives (Bron: Versnel en Koppenol, 2003:14)**

Waardensysteem	Wereldbeeld	Respons in termen van denken en doen
<b>Beige</b>  <b>Survivaldrive</b>	irrelevant: het gaat om pure survival op het laagste niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>blijf in leven (adem, eet, slaap) en plant je voort</li> </ul>
<b>Paars</b>  <b>Rituele drive</b>	de wereld en het leven is onveilig en onbegrijpelijk: we moeten elkaar en de goden met onze rituelen binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>blijf dicht bij familie en bloedbanden</li> <li>creëer vaste momenten en rituelen</li> <li>geef aandacht aan de cycli van de natuur en leven en dood</li> <li>zie de betekenis van symbolen</li> </ul>
<b>Rood</b>  <b>Machtsdrive</b>	de wereld is een jungle: ieder vecht voor zijn eigen plek, is prooi of roofdier, slaaf of meester	<ul style="list-style-type: none"> <li>wees alert op gevaar</li> <li>reageer snel en impulsief</li> <li>begrijp hoe macht werkt</li> <li>eis respect</li> <li>bescherm de eigen kring</li> <li>wantrouw anderen</li> </ul>
<b>Blauw</b>  <b>Ordeningsdrive</b>	de wereld is een potentiële chaos die geordend dient te worden	<ul style="list-style-type: none"> <li>kies voor een systeem</li> <li>werk ordelijk</li> <li>houd je aan de regels</li> <li>wees trouw en loyaal</li> <li>maak af waarmee je begonnen bent</li> </ul>
<b>Oranje</b>  <b>Competitiedrive</b>	de wereld is een universum vol met kansen om de eigen positie te verbeteren als je je daar tenminste voor inzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>wees resultaatgericht</li> <li>calculeer de effecten van alternatieven</li> <li>let goed op en grijp je kansen</li> <li>begrijp dat inzet wordt beloond</li> <li>wees scherp op concurrentie</li> </ul>
<b>Groen</b>  <b>Sociale drive</b>	de wereld is een plek waar mensen wonen die in de kern gelijk zijn en allemaal op zoek zijn naar liefde	<ul style="list-style-type: none"> <li>leg contacten en word lid van een gemeenschap</li> <li>communiceer je gevoelens</li> <li>let op emoties van anderen</li> <li>zoek harmonie</li> <li>vermijd ongelijkheid en conflict</li> </ul>
<b>Geel</b>  <b>Intellectuele drive</b>	de wereld is een samenstel van complexe systemen met eigen dynamiek, boordevol keuzes en dilemma's; dit alles begrijpen is een doel en een garantie voor vrijheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>creëer ruimte om vrij te kunnen denken en analyseren</li> <li>zoek onopgeloste problemen</li> <li>zoek complexiteit</li> <li>handel pas nadat je hebt begrepen</li> </ul>
<b>Turkoois</b>  <b>Holistische drive</b>	de wereld is een netwerk van onderling afhankelijke eenheden die een holistisch organisme vormen	<ul style="list-style-type: none"> <li>begrijp dat de grote mondiale problemen belangrijk zijn</li> <li>zie dat die problemen mondiale multidisciplinaire oplossingen vragen</li> <li>relatieveer "dagelijkse" problemen</li> <li>leef sober</li> </ul>






Volgens Graves staan de zeven drives niet los van elkaar, maar volgen uit elkaar en bouwen op elkaar voort. Er zijn individuele drives (Rood, Oranje en Geel) en groepsdrives (Paars, Blauw, Groen en Turkoois). Een individuele drive aan de linkerkant volgt steeds een groepsdrive aan de rechterkant op. Volgens Graves ontwikkelt de mensheid "op ieder niveau van complexiteit een nieuw patroon, zonder de

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**  
**- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

oude patronen te verliezen". De toegenomen complexiteit vormt dus de basis voor de drives die mensen in zich hebben. Dit verklaart tevens hoe het komt dat iedereen iets van iedere waarde bij zich draagt.

In tabel 2.2 zijn de zeven drives, die volgens de theorie van Graves door de mensheid met het toenemen van de complexiteit van het leven zijn ontwikkeld, systematisch weergegeven.

**Tabel 2.2 De zeven drives (Bron: Versnel en Koppenol, 2003:20)**

<p><b>Paars</b></p> 	<p>De <b>Paarse</b> drive streeft naar rituele verbondenheid tussen mensen onderling en naar een verbinding tussen mensen en de cycli van het leven en de natuur. Hoge scores duiden er op dat iemand voelt dat er meer is tussen hemel en aarde. Iemand met veel Paars:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vindt de mensen in de eigen kring belangrijk, ziet ze graag als familie</li> <li>• hecht aan regelmatig terugkerende momenten</li> <li>• heeft gevoel voor het cyclische in het leven en voor symbolen</li> <li>• is bereid zich op te offeren voor de groep</li> <li>• vindt het niet snel nodig om zich als individu te manifesteren</li> </ul>
<p><b>Rood</b></p> 	<p>De <b>Rode</b> drive streeft naar zelfbehoud en zelfrespect, en deze worden met grote felheid en snelheid gerealiseerd. Een persoon met veel Rood:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is daadkrachtig en soms ongeduldig</li> <li>• kan erg snel en impulsief reageren</li> <li>• wil met respect bejegend worden</li> <li>• heeft respect voor kracht</li> <li>• stelt weinig vertrouwen in machthebbers</li> <li>• is trouw aan degenen die hij tot zijn vrienden rekent</li> </ul>
<p><b>Blauw</b></p> 	<p>De <b>Blauwe</b> drive streeft naar orde en zekerheid en maakt mensen bereid zich op te offeren voor systemen, die zekerheid verschaffen. Iemand met een hoge Blauwe score:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is loyaal aan systemen</li> <li>• hecht aan regels en discipline; maakt het werk echt af</li> <li>• wil waardering voor de inzet</li> <li>• is gesteld op zekerheden en heldere afspraken</li> <li>• let er op dat de afspraken consequent worden nageleefd</li> <li>• vindt rechtvaardigheid belangrijk, en vindt dat overtredingen bestraft moeten worden</li> </ul>
<p><b>Oranje</b></p> 	<p>De <b>Oranje</b> drive streeft naar resultaat en succes. Een individu met een hoge Oranje score:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is competitief ingesteld</li> <li>• is gericht op het waarnemen van kansen en het behalen van succes</li> <li>• gaat uitdagingen aan</li> <li>• is sterk gericht op doelen en middelen</li> <li>• denkt dat "willen" belangrijker is dan "kunnen"</li> <li>• wil serieus genomen worden</li> </ul>
<p><b>Groen</b></p> 	<p>De <b>Groene</b> drive streeft naar gelijkheid en harmonie tussen mensen. Het Groene waardensysteem gaat er van uit, dat alle mensen in de kern gelijk zijn, en dat iedereen uiteindelijk op zoek is naar liefde. Een mens met een hoge Groene score:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is sociaal ingesteld</li> <li>• heeft een goede antenne voor gevoelens van anderen en oog voor de zwakkeren</li> <li>• gaat het om onderlinge warmte, betrokkenheid</li> <li>• vindt dat gewoon meestal al gek genoeg is</li> <li>• is niet belust op status en geld</li> <li>• heeft een hekel aan arrogantie</li> </ul>
<p><b>Geel</b></p> 	<p>De <b>Gele</b> drive streeft naar kennis, en begrip van de complexe wereld. Volgens dit waardensysteem leidt kennis tot vrijheid. Iemand met een hoge Gele score:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• is ingesteld op kennis, weten en begrijpen</li> <li>• wil vrijheid in doen en denken, kan pas handelen na begrepen te hebben</li> <li>• is gemotiveerd door leuke en complexe dingen</li> <li>• denkt theoretisch en vaak modelmatig</li> <li>• neigt er toe, zaken in een breder kader te zien</li> <li>• beoordeelt nieuwe ideeën en theorieën streng</li> </ul>

## Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties

(vervolg tabel 2.2)

<b>Turkoois</b>	de <b>Turkooizen</b> drive streeft naar gemeenschappelijke oplossingen voor mondiale problemen. Iemand met een hoge turkooizen score: <ul style="list-style-type: none"><li>• beschouwt de wereld van grote afstand, en relativeert dagelijkse problemen en angsten</li><li>• vindt al het levende belangrijk</li><li>• is niet geïnteresseerd in het materiële en is niet bang voor onzekerheid en chaos</li><li>• ziet dat ecologische en ontwikkelingsvraagstukken voor iedereen relevant zijn</li><li>• ziet dat de belangrijke problemen een mondiale en holistische aanpak vragen</li></ul>
-----------------	---

In de hiernavolgende tekstbox wordt deze ontwikkeling van de zeven drives nader beschreven, te beginnen bij de groepsdrive Paars, dat geborgenheid zoekt in familiebanden en rituelen, maar stammenstrijd en schaarste geeft aanleiding tot de individuele drive Rood om strijd te kunnen leveren met anderen. Om deze voortdurende strijd te kunnen beëindigen is loyaliteit aan het systeem van anonimiteit van groepsdrive Blauw nodig. Door het Blauwe systeem krijgt de individuele drive Oranje vervolgens de ruimte om zich te richten op verbetering van de eigen positie. Samen met Blauw geeft het aan groepsdrive Groen de ruimte om aandacht te besteden aan menselijke emoties en het creëren van harmonie. Al die harmonie wekt weerstand op bij de individuele drive Geel die de vrijheid op zoekt door te begrijpen. Turkoois vindt echter dat het individuele intellectualisme van Geel de wereld niet zal helpen bij het oplossen van de "echte" problemen. In tekstbox 2 wordt beschreven hoe de mens tijdens de levensfasen op weg naar de volwassenheid de drives ontwikkelt.

### Box 1 - Ontwikkeling van de zeven drives

"**Paars** past bij een omgeving waarin mensen in kleine stamverbanden in relatieve overvloed kunnen leven van de jacht. Het leven speelt zich in de natuur af, en gevoel voor de cyclus van de seizoenen, van leven en dood, is belangrijk. In een onverklaarbare omgeving zoekt de mens geborgenheid in familiebanden en rituelen. .... Het belang van het individu bestaat niet bij Paars. Het individu is slechts een deel van de groep. .... Het lidmaatschap van de groep is niet verdiend, maar een gegeven. De eenheid van de groep is een belangrijke voorwaarde voor succes bij de jacht."

Schaarste en stammenstrijd kunnen echter aanleiding zijn voor een nieuw niveau van complexiteit, waarin strijd geleverd moet worden tegen anderen. Hier ontstaat **Rood**, de drive die een eigen plek voor het individu en zijn eigen groep eist, fel en impulsief kan zijn, en neiging heeft de wereld te verdelen in vrienden en vijanden. Het wereldbeeld van Rood is vervat in de lessen van Macchiavelli: macht is essentieel en wantrouwen verstandig. Schaamte en fatsoensnormen spelen geen rol in de wereld van Rood: het is uitbuiten of uitgebuit worden. De zintuigen van Rood richten zich dan ook scherp op signalen uit de omgeving die bedreigend kunnen zijn voor de eigen positie". Wie boven Rood staat zal nooit vertrouwen krijgen. Wie naast Rood staat heeft een trouwe vriend. Wie onder Rood staat heeft het niet makkelijk. "Respect" is een kernbegrip in het Rode denken: "*wie mij respecteert, laat mijn positie ongemoeid. Wie mij niet respecteert is een potentiële bedreiging*".

"Het einde van de Rode wereld dwingt tot een niveau van complexiteit, die samenhangt met het ontstaan van agrarische samenlevingen, de vorming van de staat en het monotheïstisch kerkelijke gezag. Van mensen wordt gevraagd zich te conformeren aan de regels van systemen die als menswaardig, juist en rechtvaardig worden gepresenteerd. Wie immers de voortdurende strijd van Rood wil beëindigen, moet bereid zijn zich loyaal te verklaren aan een systeem dat belooft orde en tucht te brengen. Hier ontstaat **Blauw**. Deze drive is geassocieerd met de bereidheid van mensen om loyaal te zijn aan een anoniem systeem, dat rust, duidelijkheid en stabiliteit creëert, weg van de onzekerheid. Blauwe systemen kunnen vele gedaanten aannemen, maar steeds hebben zij gemeen dat zij duidelijk, kenbaar, anoniem en hiërarchisch zijn. .... Afwijkend gedrag dient in dit patroon bestraft te worden, en waarden en normen worden opgelegd door Het Systeem. ...."

"De duidelijkheid en stabiliteit van Blauw creëren de ruimte voor **Oranje** om daar van te profiteren en vooruitgang na te streven. Oranje is gericht op verbetering van de eigen positie, en werkt daar efficiënt aan. Kansen worden waargenomen en het vooruitgangsgeloof is ongehinderd. "*Als je wilt kun je alles bereiken*", is het credo van Oranje. En Oranje wil serieus genomen worden. Systemen die het individu onderdrukken in zijn eigen ontplooiing worden verafschuwd. Deze sterke individuele drive is de bron van handel, economische vooruitgang en technologische

## Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties

(Vervolg Box 1)

ontwikkeling, en wordt gelegitimeerd door het liberalisme. "Als iedereen voor zichzelf zijn best doet worden we daar samen beter van", zegt de theorie in zijn simpelste vorm. En Oranje gelooft dat, en zet zich onvermoeibaar in om de eigen positie te verbeteren. Ieder stapje van vooruitgang wordt gemarkeerd door nieuwe symbolen die de status weergeven, en na iedere stap komt een vervolgstap. .... Succes lijkt nooit definitief bereikt te worden omdat zich telkens nieuwe doelen aandienen, en nieuwe te behalen successen. De Oranje geest blijft altijd calculeren; bij iedere handeling worden de winst- en verliesposten getaxeerd, zodat maximaal rendement wordt gehaald. Want rendement, daar gaat het om."

"De welvaart die Oranje binnen een Blauwe structuur creëert biedt voldoende comfort aan **Groen** om zich te kunnen verdiepen in menselijke emoties. Het onpersoonlijke van Blauw en het onverzadigbaar individuele van Oranje roepen een reactie op. Groen concentreert zich op de onderlinge band tussen mensen, en het meevoelen met individuele emoties. Daarbij wordt uitgegaan van de gedachte, dat uiteindelijk ieder mens liefde, warmte en begrip zoekt. Binnen een groen systeem is het individu vooral groepslid, en de groepsnorm is betrokkenheid te hebben bij anderen. Groen is allergisch voor personen die zich om welke reden dan ook buiten de groep plaatsen, en ziet daar gemakkelijk arrogantie of kortzichtigheid in. .... Een Groene drive maakt dat mensen intensief communiceren en coördineren. .... De echte drive bij Groen zit overigens ook niet in het gemeenschappelijke ideëel; het gaat veel meer om de onderlinge banden en emoties in de gemeenschap dan om het ideaal. Voor Groen is belangrijk dat men het onderling eens is, en veel minder belangrijk wat anderen daar van vinden."

"En daar ontstaat de voedingsbodem voor **Geel**. Vanuit deze individuele drive ontstaat een weerstandsgevoel tegen het intellectueel nivellerende karakter van Groen. Als iedereen het met elkaar eens is, begint Geel te voelen dat de werkelijkheid nog complexer en dus nog niet begrepen is. De Gele drive maakt dat individuen de intellectuele ruimte zoeken om zelf hun beeld van de wereld te vormen. Vrijheid is belangrijk voor Geel. Om de complexiteit te kunnen begrijpen moet in vrijheid worden nagedacht, en vervolgens leidt kennis en begrip weer tot vrijheid. .... Voor Geel geldt: eerst begrijpen, dan pas handelen. Er bestaat een sterke weerstand tegen het handelen zonder kennis van de consequenties, want Geel is voorzichtig, en wil de balans tussen onbegrepen grootheden niet verstoren. .... Nieuwe en complexe dingen beangstigen niet, maar zijn steeds een welkome afleiding. Bij dit alles blijft Geel volstrekt individualistisch, en voelt zich daar goed bij. Vrijheid en kennis gaan immers samen, en wie wil begrijpen is uiteindelijk individualistisch bezig."

"En dan komt **Turkoois**. Turkoois ziet dat de aarde wordt bevolkt met zes miljard mensen, en begrijpt dat het zo niet door kan gaan. .... Turkoois ziet dat het individuele intellectualisme van Geel de wereld onvoldoende snel helpt. Eén genie zal de wereld niet veranderen, dat vraagt om een brede samenwerking van mensen vanuit verschillende disciplines. De waarneming van problemen op een mondiale schaal verklaart dat Turkoois de dagelijkse problemen sterk relateert, en ook niet bezig is met de eigen materiële behoeften. Het gevoel leeft, dat bestaanszekerheid toch wel aanwezig is, en de energie zich dus beter kan richten op vraagstukken die groter en klemmender zijn. Turkoois heeft het, zoals iedere "nieuwe" drive in de menselijke historie, niet makkelijk. Ieder hoger gelegen drive lijkt de waarden die lager in de kolom liggen te ontkennen, en neigt er toe te communiceren op manieren die niet begrepen of zelfs verkeerd uitgelegd worden. Mensen met hoge turkooizen scores herkennen de beschrijving van deze drive onmiddellijk; anderen vinden het allemaal wat vaag. Maar wie de theorie van Graves volgt, begrijpt dat dit inherent is aan de ontwikkeling van waardensystemen: nieuwe systemen worden ontwikkeld door mensen die nieuwe problemen percipiëren, waarvoor de bestaande waardensystemen geen adequaat handelingspatroon bieden."

(Bron: Versnel en Koppenol, 2003:16-19)

### Box 2: ontwikkelingsfasen van een mens op weg naar de volwassenheid

"Het jonge kind wil na de allereerste Beige fase vooral geborgenheid, nabijheid van het moederlichaam en vaste patronen: Paars. De jonge kleuter ontwikkelt de wens dingen voor zichzelf te hebben. Het kind van drie begint te begrijpen wat hij wil, en pakt op een Rode manier gewoon het speelgoed van een ander, waarbij fysiek geweld logisch is. Blauw komt later op, als kinderen sterk gaan hechten aan regels, afspraken en vaste momenten. Iedere woensdag frites, en anders valt uw kleuter terug in Rood. Jonge tieners willen excelleren, met sport of met muziek, en daar is het moment dat een mens Oranje aanlegt in zijn waardensysteem. Na de puberteit, die voor velen een lastig proces is om Rood te leren beheersen, worden onderlinge gevoelens belangrijk. Groen maakt het mogelijk om eindeloos met leeftijdsgenoten ervaringen en gevoelens uit te wisselen. De jonge student wordt geconfronteerd met de noodzaak om in relatieve eenzaamheid de complexiteit van aangeboden leerstof te doorgronden. Hier ontstaat Geel. Bij sommigen dringen zich hierna de mondiale problemen en de zinloosheid van het individuele intellectualisme op. Turkoois ontwikkelt zich dan als respons op de waargenomen noodzaak voor mensen om de handen ineen te slaan en de echt grote problemen die de wereld bedriegen, op te lossen."

(Bron: Versnel en Koppenol, 2003:21)


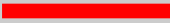


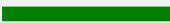


**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**  
**- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

Uit deze beschrijvingen wordt duidelijk hoe de zeven drives zowel vanuit de historie als vanuit de ontwikkeling van het individu verankerd zijn in de mens. Ieder drive is in elke fase van grote betekenis, maar verdwijnt niet als er zich nieuwe fasen en nieuwe drives aandienen. Ieder mens, ieder individu heeft dus zeven verschillende registers tot zijn beschikking, die afhankelijk van omstandigheden en van persoonlijke aanleg, steeds op verschillende wijze kunnen worden ingezet.

2.3.6.2 Individuele profielen

Als een mens de dingen kan doen waartoe hij gedreven is, dan wordt hij niet snel moe. Om te kunnen bepalen of werk bij een persoon past kan een analyse van de aanwezige drives helderheid verschaffen. Niet alleen volgorde en intensiteit van drives is relevant, maar ook de negatieve gevoelens die waardensystemen kunnen oproepen. Voor ieder waardensysteem geldt namelijk dat een mens er positieve maar ook negatieve kanten van ziet (tabel 2.3).

**Tabel 2.3 Positieve en negatieve associaties met drives (Bron: Versnel en Koppenol, 2003:25)**

Waardensysteem / drive	Positief label	Negatief label
<b>Paars</b> 	mystiek, verbonden met de cyclus van de natuur, begrijpt diepe krachten in een mens	afhankelijk, zinloze ritualiteit, afgoderij, onzakelijk, primitief, kleingeestig, ouderwets, familieziek
<b>Rood</b> 	krachtig, crisis- en conflictbestendig, snel en doortastend, trouw aan vrienden	agressief, ondoordacht, vijandig, ongeduldig, gewelddadig, gewetenloos, vijandig
<b>Blauw</b> 	ordelijk, loyaal, consequent, rechtvaardig, volhardend, betrouwbaar	zekerheidszoeker, niet kritisch, regels gaan boven mensen, bureaucratisch, star, saai, voorspelbaar
<b>Oranje</b> 	doelgericht, efficiënt, gedreven, wil de eigen dromen realiseren, ondernemend	arrogant, consumentistisch, statusgericht, egoïstisch, berekenend, opportunistisch
<b>Groen</b> 	sociaal, warm, medemenselijk, communicerend, toegankelijk	soft, naïef rond misbruik, traag door consensusmodel, begrijpt macht niet, doet verkramp over ongelijkheid
<b>Geel</b> 	kennis georiënteerd, denkt door, theorie is nuttig, theorie is intelligent	zinloos getheoretiseer, onpraktisch, altijd complicerend, inert, weinig actiegericht
<b>Turkoois</b> 	bezig met belangrijke mondiale problemen, ziet noodzaak voor holistische aanpak	vaag, niet to the point, communiceert niet, wereldvreemd, ziet dagelijkse problemen niet, relativeert te erg

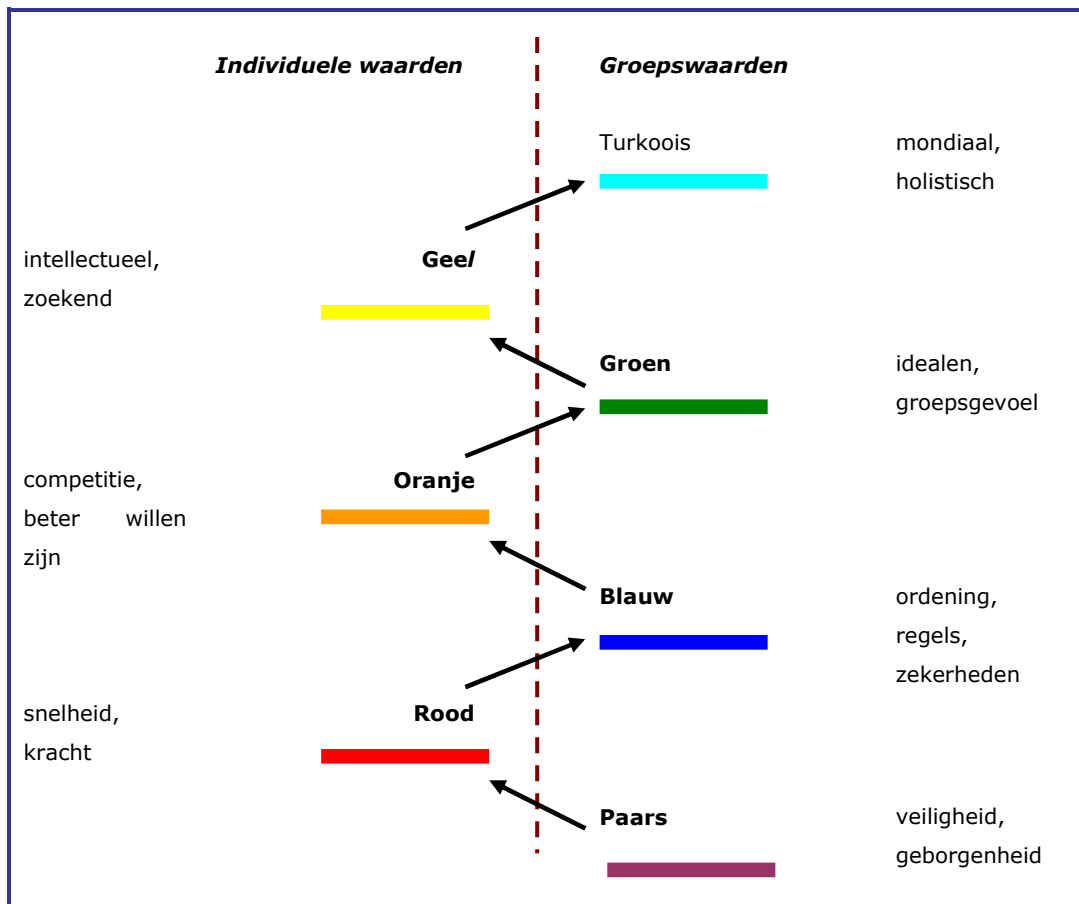
Individuele profielen bieden inzicht in "wat mensen drijft", en geven daarmee ook een beeld van hoe zij communiceren en waarnemen en welke spanningen en gevoelens zich daarbij dagelijks aandienen. Er is bijvoorbeeld spanning tussen "IK" en "WIJ": hoezeer moet ik aan anderen denken, en hoeveel aan mijzelf?" Daarnaast is er een natuurlijke spanning tussen individualisme en groepsoriëntatie, maar ook

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**  
**- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

tussen de elkaar opvolgende drives. Op het moment dat iemand bijvoorbeeld gedreven is door Oranje en daarnaast door Blauw, zal hij steeds een spanning voelen tussen de drang om resultaatgericht te werken en de wil om zich daarbij aan de regels te houden.

Spanningen tussen de drives hangen samen met de volgende aspecten:

- dominante drives zijn individueel of groepsgericht; als de drives uit beide categorieën komen dan is er altijd spanning voelbaar
- drives die uit elkaar voortkomen, staan altijd op gespannen voet; een dominante drive is allergisch voor de drive die in het systeem voorafgaat (blauw is allergisch voor het conflict en de chaos van rood; oranje is allergisch voor de regelzucht en volgzaamheid van blauw; groen is allergisch voor het egocentrisme van oranje; geel is allergisch voor het gemeenschapsdenken van groen; et cetera)
- de complexiteit die een drive aan kan is een bron van spanning; worden hoogcomplexere drives gecombineerd met laagcomplexere drives dan ontstaan heel sterke spanningen, vooral als "de grens tussen individuele en groepsgeoriënteerde drives wordt overschreden"



**Figuur 2.5 Individuele en groepswaarden (Bron: Versnel en Koppelaar, 2003:27)**



**Box 3: onderlinge spanningen tussen individuele drives respectievelijk groepsdrives**

Maar ook tussen individuele drives onderling en tussen groepsdrives onderling bestaan spanningen. De individuele drives Rood, Oranje en Geel zijn bijvoorbeeld in afnemende mate haastig. Waar Rood nog impulsief is en Oranje strategisch maar wel snel wil handelen, wil Geel tijd nemen voor analyse. Wanneer een "lagere" kleur domineert over een "hogere", zal iemand vaak het gevoel hebben dat hij te snel en te weinig doordacht gehandeld heeft. Omgekeerd ontstaat het gevoel dat dingen sneller en praktischer hadden gekund." Bij de groepsdrives is het niet de verschillende snelheid die spanningen geeft, maar ook bijvoorbeeld de groepsopvang. Naarmate het patroon hoger in de kolom van figuur 2.5 staat, wordt de groep waarop iemand zich richt groter: Paars richt zich op een kleine kring vertrouwde mensen, Groen is sociaal georiënteerd en kiest dus een ruimere groepsbenadering, en Turkoois beschouwt al het levende als de omgeving waaraan een mens moet bijdragen. Dat leidt er toe, dat een groepsgeoriënteerde mens bij tijd en wijle een drang voelt om meer aandacht te geven aan een grotere of uiterst kleine groep dan waar de aandacht primair naar uit gaat.

(Bron: Versnel en Koppenol, 2003:25)

Een individueel profiel geeft in feite weer hoe het wereldbeeld van een individu in elkaar steekt, waarbij de dominante drive iets zegt over de wijze waarop men functioneert, maar het beeld tevens door de andere drives wordt ingekleurd. Er zijn vele combinaties en dus vele patronen mogelijk en het is niet aan te duiden welk patroon het beste past in een bepaalde situatie. Dit komt omdat ieder individu op basis van zijn wereldbeeld het patroon kiest dat voor hem het meest effectief is, dat voor hem het beste past in een gegeven situatie. Er is geen verband tussen patronen en variabelen als intelligentie, geslacht, ras en leeftijd.








### 2.3.6.3 Drives in organisaties

Een vergelijkbaar proces gaat op voor organisaties. Volgens Versnel en Koppenol (2004:77) zijn organisaties net als individuen ook voortdurend bezig met het rangschikken van hun waarden. De waardensequenties zijn daardoor eveneens sterk sturend op hun gedrag. Daar waar de waardensequentie voor het individu een belangrijk element vormt voor de "*persoonlijke stijl*", bepaalt het voor de organisatie de "*organisatiecultuur*". Versnel en Koppenol duiden de organisatiecultuur aan als de '*gemeenschappelijke waardensequentie*'. Door de individuele waardensequenties van de medewerkers binnen een organisatie te meten en bij elkaar op te tellen, wordt een totaalscore verkregen. Deze totaalscore geeft de gemeenschappelijke waardensequentie weer, ofwel de organisatiecultuur. Iedere waarde heeft binnen de organisatie een bepaalde functie en als vanzelfsprekend wordt de organisatiecultuur in sterke mate beïnvloed door de personele samenstelling. Voor het voortbestaan van een organisatie is het van belang dat iedere waarde vertegenwoordigt is. De spanningen die de drives binnen een mens creëren, bestaan echter ook binnen groepen. Het individu zal op basis van zijn eigen waardensequentie een eigen beeld van de organisatie vormen en naar de eigen individuele logica handelen. De manier waarop mensen met elkaar communiceren is sterk verbonden met hun drives. Boodschappen die verzonden worden zijn gebaseerd op verschillende drives, net zoals de manier waarop naar de boodschappen geluisterd wordt. Voor een mens is het moeilijk om boodschappen uit een "hoger" gelegen niveau te begrijpen omdat de interpretatie van de boodschappen binnen het lager gelegen waardenschema plaatsvindt. Andersom kan wel, dat wil zeggen dat boodschappen vanuit een lager gelegen drive door een hoger gelegen drive goed kunnen worden geïnterpreteerd. Concreet betekent dit

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**  
**- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

dat iedereen een Paarse of Rode boodschap zal kunnen begrijpen, maar een Turkooizen boodschap zal door bijna niemand worden begrepen. Op basis hiervan kunnen communicatieproblemen beter begrepen worden. In tabel 2.4 zijn de interpretatiekaders van de drives weergegeven. Mensen zullen met elkaar communiceren op hun hoogste gemeenschappelijke drive. Bij de samenstelling van een team moet dus niet alleen rekening worden gehouden met het feit dat de leden elkaar moeten aanvullen. Om een gemeenschappelijke taal te kunnen spreken is een gemeenschappelijke drive noodzakelijk.

**Tabel 2.4 Interpretatiekaders bij communicatie (Versnel en Koppenol, 2003:32)**

Drive	Basisvragen bij interpretatie	Blokkerend	Openend
<b>Paars</b> 	wordt wel begrepen, dat de wereld een magisch geheel is, en dat naasten op elkaar zijn aangewezen?	ontheiliging, afwijking van vaste patronen	rituelen, begrip voor cycli, familiegevoel
<b>Rood</b> 	wordt ik gerespecteerd, of probeert men mij er onder te krijgen?	bedreiging, positie ontkennend, vertragend	respect, positie erkennend, snelheid
<b>Blauw</b> 	wordt afgeweken van lopende afspraken en geldende regels, en zo ja, hoe moet het dan?	ongestructureerd, afwijkend	ordelijkheid, aandacht voor het "hoe"
<b>Oranje</b> 	wat levert dit op? biedt dit kansen? draagt dit bij aan resultaat?	ontkenning, van status en doel	doelgerichtheid, kansen creërend
<b>Groen</b> 	draagt dit bij aan harmonie, of worden verschillen gecreëerd?	arrogantie, gevoelloosheid, afwijkende ideologie	gelijkheid, aansluiting bij ideologie, gevoel tonen
<b>Geel</b> 	welke logica, model of theoretische redenering gaat hierachter schuil?	inconsistentie, verkeerde analyse, saaiheid	consistent, prikkelend
<b>Turkoois</b> 	is dit relevant voor echte problemen?	irrelevantie, alledaagsheid	relevantie

Aangezien ieder individu *andere drives* heeft, *anders communiceert* en op *andere manieren gemotiveerd of gedemotiveerd* wordt is het niet zo moeilijk te begrijpen dat de drives binnen teams een belangrijke spanningsbron vormen. Zo heeft "samenwerking" bijvoorbeeld vanuit iedere drive een andere betekenis, waardoor de onderlinge verwachtingen sterk kunnen verschillen. Vanuit een groepsdrive is het opofferen aan teamdoelen heel natuurlijk en vanzelfsprekend. Voor de individuele drives moet teamwerk "meerwaarde opleveren en bevredigend zijn voor het individu". Dit houdt in dat een individueel gedreven mens een eigen activiteit op zoekt als goede argumenten voor samenwerking ontbreken. Rood eist bij samenwerking "kameraadschap", Oranje wil "grote resultaatgedrevenheid" in zijn team. Daarnaast vindt Geel "vrijheid en conceptuele, principiële benaderingen" belangrijker dan bijvoorbeeld de regeltjes van Blauw. Individueel gedreven teamleden zullen onderling weinig problemen kennen omdat zij elkaars individualiteit begrijpen, maar waar het gaat om de verhouding tussen snel en doordacht, delen zij hun irritaties over de groepsgebreven leden. Omgekeerd vinden de groepsgeoriënteerden die individualiteit juist verstorend voor het groepsgevoel, omdat zij vinden dat zij zich hierdoor steeds opnieuw moeten

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**  
**- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

aanpassen. Tussen de groepsdrives onderling leveren de verschillende denkwijzen over samenwerking juist wel problemen op. De verschillende drives zorgen voor de onderlinge spanningen tussen mensen die met elkaar moeten samenwerken. De irritaties die hierdoor ontstaan zijn herkenbaar. Wanneer met deze irritaties rekening wordt gehouden bij het samenstellen van de teams en bij goed management worden de irritaties hanteerbaar. De verschillen in benadering, verwachtingen en waarnemingen leiden tot verschillende definities van de werkelijkheid, maar ook van problemen en daardoor andere oplossingen. De drives zijn echter niet alleen een bron van onderlinge storing, maar de drives vullen elkaar ook aan en bouwen op elkaar voort. Als de leden van een team inzicht hebben in elkaars drives en daardoor weten hoe zij elkaar aan kunnen vullen en hiermee rekening is gehouden bij de taakverdeling, dan is er een grotere kans op een succesvolle samenwerking binnen dat team.

Bij het maken van de match tussen het team en de taakstelling van het team is het belangrijk dat rekening wordt gehouden met de kracht en zwakte van groepen met een specifieke, dominante groepsdrive (zie tabel 2.5).

**Tabel 2.5 Sterkte en zwakte van een groep bij dominante groepsdrives (Versnel en Koppelaar, 2003:40)**

Drive	Sterke aspecten van de groep	Zwakke aspecten van de groep
<b>Rood</b> 	Snel, energiek en daadkrachtig; kan snel besluiten nemen; groepsleden hebben een sterke onderlinge band	Weinig doordenking van doelen en middelen; sterk gericht op korte termijn; neigt naar intern en extern conflict
<b>Blauw</b> 	Sterke discipline en hoog arbeidsethos; oog voor goede procedures en uitvoeringsdetails	Weinig wendbaar en flexibel; beperkte strategische focus; weinig oog voor de mens achter de functionaris
<b>Oranje</b> 	Sterk doelgericht, waardoor coördinatie uitgaat van het gemeenschappelijke doel; gemotiveerd om beter te zijn dan anderen en te winnen	Grote onderlinge concurrentie; moeite met creëren van gemeenschappelijke opvattingen
<b>Groen</b> 	Creëert harmonie en goede onderlinge communicatie	Matige oriëntatie op buitenwereld; lost onderlinge conflicten niet op door drang naar harmonie; group think
<b>Geel</b> 	Kan snel tot concepten en inzichten komen; zoekt naar leuke en complexe dingen; sterk in omgevingsanalyse	Moeite met concentratie op hoofdpunten; lange tijd tussen denken en doen; zwakke onderlinge binding; zwakke discipline

2.3.6.4 De rol van de manager

Inzicht in de eigen drives is voor een manager interessant om het eigen leidinggeven effectiever te maken. Daarnaast geeft het de manager ook een beeld van waar zijn kracht zit. Managers worden vanuit de eigen waardensystemen gedreven, terwijl zij tegelijkertijd rekening moeten houden met alle drives van de medewerkers. Managers hebben zelf ook te maken met aspecten van het werk die zij minder prettig vinden om te doen en waaraan zij veel energie verliezen. Soms moeten zij ook tegen hun eigen drive in handelen om effectief te kunnen functioneren. Als managers te maken hebben met een dominante drive in hun personeel die zij zelf nauwelijks hebben, kan dit leiden tot grote problemen. Als

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

er onvoldoende gemeenschappelijke drives zijn met het team kan dit leiden tot een grote crisis. De *stijl* van leidinggeven van een manager is afhankelijk van zijn persoonlijke drives: zijn wereldbeeld stuurt zijn waarneming, vormt zijn definitie van problemen en de daarbij passende oplossingen. Versnel en Koppenol (2003:45) hebben zes managementtypen in kaart gebracht, die afhankelijk zijn van de drives van de manager. De manager kan vanuit deze drives op twee manieren sturen, namelijk op een Blauwe manier (structurerend) of op een Gele manier (conceptualiserend). In het geval van de Blauwe aanpak worden *“activiteiten uiteengegafeld tot controleerbare deelactiviteiten waarover stapsgewijs wordt geïnstrueerd en gerapporteerd”* (2003:44). Bij de Gele aanpak probeert de leidinggevende *“de medewerker te laten inzien welke activiteiten verricht moeten worden”*. De medewerker krijgt alle ruimte om de taak naar eigen inzicht in te vullen, in het vertrouwen dat hij over voldoende capaciteiten beschikt om dit te doen. Zowel leidinggevende als de medewerker moeten een zekere hoeveelheid Geel in zich hebben. Bij de interactie tussen leidinggevende en medewerker spelen de individuele drives van beiden een rol. De mate van succes wordt bepaald door de match met de drives. Wil een manager zijn medewerker succesvol sturen en motiveren, dan zal op de eerste plaats zijn manier van communiceren moeten aansluiten bij de drives van zijn medewerker. De wijze waarop mensen gedreven worden en hun positie in de hiërarchie is relevant. Hoewel het niet onnatuurlijk is dat leidinggevend andere drives hebben dan hun uitvoerend personeel, is het wel een bron van problemen. Leidinggevend die het uitvoerende personeel direct aansturen, maar waarvan de drives meer passen bij die van het management dan bij die van het uitvoerende personeel, zullen het probleem alleen maar vergroten. Tabel 2.6 geeft inzicht in de manier waarop mensen met dominante drives kunnen worden gemotiveerd en gedemotiveerd.

**Tabel 2.6 Motiveren en demotiveren (Versnel en Koppenol, 2003:56)**

Waardensysteem / drive	Motiveren	Demotiveren
Paars 	Familiegevoel creëren; vaste momenten en rituelen introduceren; verwijzen naar historie; symbolen en motto's gebruiken; tradities respecteren; veiligheid bieden; mystiek leiderschap	Mystiek leiderschap betwijfelen; oude gewoonten afschaffen; onzekerheid en onveiligheid creëren; oude relaties doorbreken; snelle verandering doorvoeren; taboes doorbreken.
Rood 	Directe beloningen; kracht en onverschrokkenheid tonen; vijandbeelden en ingroup creëren; onvoorwaardelijk steunen van "eigen" mensen; respect tonen; macht geven; ruimte voor uiterlijk vertoon	Twijfel over kracht tonen; gedrag van "buitenstaander" vertonen; gevestigde machtsposities ontkennen; ruimte laten voor zwakte en emoties; excuses maken.
Blauw 	Orde en zekerheid bieden; het algemene belang benadrukken; eer geven aan degenen die zich opofferen; goed voorbeeld geven; afwijkend gedrag bestraffen	Bestaande regels en werkwijzen ridiculiseren; te laat komen; afwijkingen onbestraft laten of aanmoedigen; afspraken herroepen; slordigheid tonen; hiërarchische lijnen passeren (level-skipping).

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

(vervolg tabel 2.6)

<b>Oranje</b> 	Kansen voor succes bieden; bereidheid tonen om risico's te nemen; applaus en beloning geven bij succes; status verhogen; doelen benadrukken en middelen heiligen	Ondernemerschap ontmoedigen; doelen relativeren; gelijkheid van medewerkers benadrukken; prestaties niet belonen; kosten belangrijker vinden dan opbrengsten; status en prestige ontkennen.
<b>Groen</b> 	Participatie stimuleren; betrokkenheid tonen; werken volgens consensusmodel; zwakte en emotie accepteren; openheid; aandacht geven aan individuele mens; kleine groepen creëren	Groepswaarden relativeren of ontkennen; centraliseren; competitie aanmoedigen; geen groepsverantwoordelijkheid accepteren; zwakkere medewerkers onder druk zetten; opportunisme.
<b>Geel</b> 	Vrijheid bieden; complexiteit benadrukken; big picture presenteren; principiële benaderingen kiezen; afwisseling en fun bieden; intellectueel debat aanmoedigen	Regels invoeren die niet uitgelegd (kunnen) worden; disfunctionele structuren introduceren; herhalend werk creëren; groepsgedrag en groepsnormen afdwingen; weinig aandacht voor concept en strategie.
<b>Turkoois</b> 	Voorbijgaan aan eigenbelang en groepsdruk; holistisch denken; mondiale samenhangen benadrukken; multidisciplinaire teams instellen; maatschappelijk verantwoord ondernemen	Eigenbelang laten prevaleren; geen rekenschap geven van verantwoordelijkheid voor het leven op aarde; problemen benaderen vanuit een specialisme; ideologieën aanhangen.

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat wat voor de één motiverend is, voor een ander juist demotiverend kan zijn. De tevredenheid van medewerkers is dus ook sterk gebonden aan de individuele drives van deze medewerkers. Heeft het personeel binnen een organisatie sterk uiteenlopende drives, dan zal het moeilijk worden om volledige tevredenheid te bereiken (Versnel en Koppenol, 2003:57, e.v.). Welk type klachten in een organisatie overheerst, hangt af van het profiel van de organisatie. In Groene organisaties zal er veel geklaagd worden over een gebrek aan communicatie, in een Blauwe organisatie is het nooit goed genoeg geregeld. Om te kunnen sturen op medewerkertevredenheid, moet men zicht hebben op de drives van zijn personeel. Maatregelen ter verbetering van de communicatie (de Groene klacht), zullen klachten van Blauw en Oranje gedomineerde werknemers doen toenemen. Worden maatregelen ingevoerd om de Blauwe klacht te verhelpen, dan zal de ontevredenheid van Oranje gedomineerde werknemers toenemen.

Organisatiecultuur is een eenheidscultuur met gedeelde waarden en normen, waarbij de waarden concurrerend aan elkaar zijn. Wie ook vanuit het integratieperspectief organisatiecultuur beschrijven en daarbij uitgaan van concurrerende waarden zijn Quinn en Cameron (1999). Net als bij Schein gaan Quinn en Cameron ervan uit dat interne en externe factoren een rol spelen. Zie verder paragraaf 2.3.7.

*2.3.7 Model van de concurrerende waarden (Quinn en Cameron)*

Quinn & Cameron (1999) zijn van mening dat door een bewuste ontwikkeling van een cultuur op systematische wijze de prestaties van de onderneming kunnen worden verbeterd. Er heerst consensus over het type cultuur dat in een organisatie aanwezig is en de kracht van cultuur zit in het vermogen om mensen bij elkaar te brengen en de omgeving de baas te worden. Zij hebben hiervoor het concurrerende

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

waardenmodel ontwikkeld waarin vier waarden van organiseren centraal staan, hetOCAI model (Organizational Culture Assessment Instrument) (Quinn & Cameron, 1999:39 e.v.). Met dit model kan een diagnose worden gemaakt van de cultuur in organisaties. Zij onderscheiden zes voorwaarden voor succesvolle ondernemingen:

- Het bestaan van grote belemmeringen: voor concurrenten moeilijk om zich op hetzelfde terrein te begeven
- Onvervangbare producten: producten of diensten die niet door alternatieven te vervangen zijn
- Aanzienlijk marktaandeel: profiteren van schaal- en efficiëntievoordelen
- Geringe onderhandelingsmacht van de afnemers: zijn afhankelijk van de onderneming
- Weinig onderhandelingsmacht van toeleveranciers: zijn afhankelijk van de onderneming (gunstigere afspraken rondom prijs, leveringstijdstip, kwaliteitsniveaus et cetera)
- Rivaliteit tussen concurrenten: leid o.a. aandacht af van rechtstreekse concurrentie met de onderneming.

Bovengenoemde kenmerken zijn wenselijk om het financiële succes van de onderneming te kunnen vergroten. Belangrijkste succesfactor is echter de organisatiecultuur, omdat dit gaat om:

- waarden van de onderneming in plaats van marktinvloeden
- persoonlijke overtuigingen in plaats van concurrerende positionering
- visie in plaats van middelenvoordelen

Dat wil zeggen dat door een bewuste ontwikkeling van een cultuur op systematische wijze de prestaties van de onderneming kunnen worden verbeterd. Bovendien zal een ontwikkelde en gemanagede unieke bedrijfscultuur een krachtiger invloed hebben dan een goede bedrijfsstrategie, marktprestatie of technologische voordelen alleen. De organisatiecultuur heeft een sterk effect op de prestaties en effectiviteit op langere termijn. Ontwikkeling van een goede organisatiecultuur heeft niet alleen effecten op het niveau van de organisatie, maar ook op de daarin werkzame personen. Bovendien is het effect van de onderliggende organisatiecultuur op werknemers een belangrijk object van zorg. Een cultuurverandering is ten nauwste verbonden met veranderingen op individueel niveau.

### 2.3.7.1 Diagnose van organisatiecultuur en veranderingen

Het relevante niveau van een culturele analyse is het niveau waarop de pogingen tot verandering zijn gericht. Het doel is het niveau waarop een culturele verandering is vereist te meten om de resultaten van de organisatie te kunnen verbeteren.

De aanpak is:

- Praktisch: dimensies die bepalend zijn voor het slagen of falen van een organisatie
- Vraagt weinig tijd: zowel voor diagnose als voor ontwikkeling van het veranderingsproces
- Veelomvattend: alle leden van de organisatie en/of iedereen die verantwoordelijk is voor bepalen van de koers, versterking van waarden en begeleiding van fundamentele veranderingen
- Kwantitatief en kwalitatief: kwantitatieve meting van bepalende culturele dimensies en kwalitatieve methoden (verhalen, gebeurtenissen, symbolen, et cetera)

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

- Management is mogelijk: zowel diagnose als veranderingsproces kan worden opgestart en uitgevoerd door een (management)team binnen de organisatie; inzet van externe adviseurs is overbodig
- Valide: behalve dat het aanspreekt wordt het tevens ondersteund door uitgebreide literatuur en door onderliggende dimensies waarvan de basis wetenschappelijk is vastgesteld

2.3.7.2 Het OCAI model

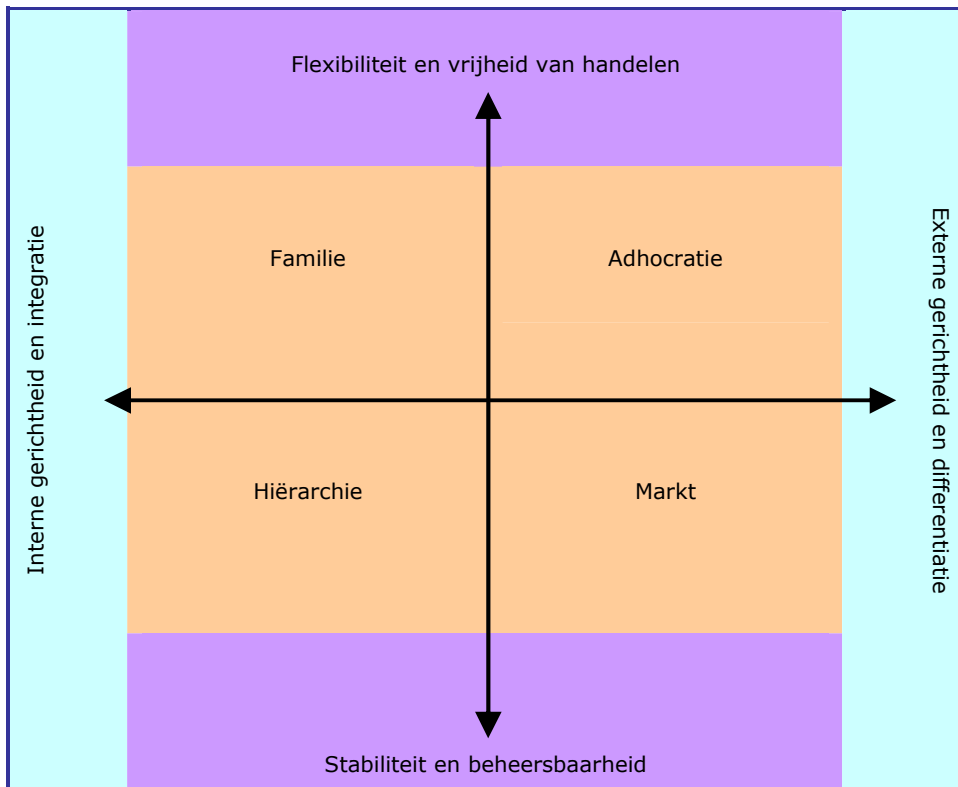
Het diagnostische instrument dat door Quinn en Cameron is ontwikkeld heeft tot doel een totaalprofiel van de organisatiecultuur te kunnen schetsen (1999:11). Met behulp van dit instrument, het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) worden zes centrale dimensies beoordeeld: (1) dominante kenmerken, (2) de leiding van de organisatie, (3) personeelsmanagement, (4) het bindmiddel van de organisatie, (5) strategische accenten en (6) succescriteria. Deze dimensies zijn gebaseerd op een *theoretisch* model van de manier waarop organisaties functioneren en van de soorten waarden waarop hun culturen gebaseerd zijn, de "onderliggende waarden" waarop een organisatie zich richt en die voor een organisatie kenmerkend zijn. De effectiviteitscriteria worden onderscheiden aan de hand van twee belangrijke dimensies, namelijk: (1) Flexibiliteit en vrijheid van handelen versus stabiliteit en beheersbaarheid en (2) Interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie.

Beide dimensies samen vormen vier kwadranten met elk hun eigen verzameling indicatoren voor de effectiviteit van een organisatie. Deze kenmerkende waarden concurreren doorgaans met elkaar, vandaar de naam "model van de concurrerende waarden" (Quinn en Cameron, 1999:57).

Er worden vier culturele hoofdvormen onderscheiden (zie figuur 2.6):

1. hiërarchische cultuur; geformaliseerde en gestructureerde werkplek, procedures, goede coördinatie en organisatie door leidinggevenden
2. marktcultuur; organisatie functioneert net als de markt, gericht op de omgeving, resultaatgerichte werkomgeving, leiders zijn producenten en concurrenten, hard en veeleisend, nadruk ligt op winnen
3. familiecultuur; gemeenschappelijke waarden en doelen, onderlinge samenhang, wij-gevoel, grote mate van zeggenschap over eigen werkzaamheden, mensvriendelijk, leiders zijn vaderfiguren, loyaliteit en traditie
4. adhocratiecultuur; dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving, leiderschap is visionair, vernieuwend en risicogericht, gevoel van betrokkenheid bij experimenten en vernieuwing, nieuwe uitdagingen aan gaan.

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**



**Figuur 2.6 Het model van de concurrerende waarden (Quinn en Cameron, 1999:58)**

Met behulp van de OCAI kan een diagnose worden gesteld van de huidige organisatiecultuur door in kaart te brengen hoe de organisatie functioneert en welke kenmerkende waarden hierbij een rol spelen. De OCAI bestaat uit zes vragen met elke vier uitspraken. Over deze vier uitspraken moeten 100 punten worden verdeeld, afhankelijk van de mate waarin de uitspraak bij de organisatie past. In bijlage II is de standaard OCAI vragenlijst opgenomen. Om een beeld te krijgen van de gewenste organisatiecultuur, worden dezelfde vragen nogmaals herhaald, maar dan zoals de organisatie over vijf jaar er uit moet zien. Met behulp van dit instrument zal in hoofdstuk 3 de huidige organisatiecultuur van Eekels worden geschetst.

**2.4 Keuze: Organisatiecultuur als gemeenschappelijke waardensequentie (Versnel en Koppenol)**

Alle hier voren beschreven theorieën hebben betrekking op organisatiecultuur, waarbij de nadruk ligt op "waarden". Schein onderscheidt drie cultuurniveaus, namelijk artefacten, beleden basiswaarden en onderliggende basisveronderstellingen. Sanders en Neuijen zien cultuur als een gelaagd verschijnsel met van buiten naar binnen toe de aspecten die cultuur beschrijven en bepalen: symbolen, helden, rituelen, waarden en grondbeginselen. De gedachte van Hofstede dat "fundamentele waarden tijdens ons ontwikkelingsproces worden aangeleerd" komt overeen met de waardentheorie van Clare Graves (1914-1986). Volgens Graves verloopt de ontwikkeling van waarden bij het individu volgens hetzelfde proces als dat van de ontwikkeling van de mens (evolutietheorie), waarbij de waarden concurrerend aan elkaar zijn. Quinn en Cameron gaan eveneens ervan uit dat "de waarden concurrerend aan elkaar zijn" en dat "interne en externe factoren" daarbij een rol spelen.



**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

De *Waardenmatrix* van Versnel en Koppenol (2004) is gebaseerd op de theorie van Graves en gaat over de manier waarop waarden ons persoonlijk leven en onze organisaties beheersen. Veel problemen in organisaties hebben er mee te maken, dat zij geen passende waardenbalans hebben. Dat kan doordat de waarden slecht passen bij het werk dat zij doen, maar vaker komt het voor dat organisaties hun dominante waarden overdrijven. Het overdrijven van de ene waarde gaat ten koste van de andere waarde wat kan leiden tot hardnekkige organisatieproblemen. Individuele waarden kunnen ten koste gaan van de overdreven organisatiewaarden. Hierdoor kan het juist gebeuren dat datgene wat men wil bereiken, niet tot stand komt. Dit is de reden waarom organisaties een zekere balans tussen de waarden moeten creëren, zodat deze "*optimaal aansluit bij de doelen en functies van de organisatie*". Door de waarden te onderzoeken en te begrijpen hoe de waardenmatrix werkt, kan veel beter op organisaties gestuurd worden. Vooral als de problemen te maken hebben met cultuur, omdat cultuur immers wordt bepaald door waarden. Ik heb er voor gekozen om mijn empirisch onderzoek te baseren op deze theorie (hoofdstuk 3), omdat het een methode biedt waarmee inzicht kan worden verkregen in de waarden die individuen, teams binnen een organisatie of de organisatie zelf drijven. Door de scores van de individuele waardensequenties bij elkaar op te tellen wordt een gemeenschappelijke waardensequentie of groepsgemiddelde verkregen. De waarden, en daarmee de cultuur, wordt meetbaar en stuurbaar. Het onzichtbare gedeelte van de ijsberg wordt zichtbaar.

## **HOOFDSTUK 3            EEKELS POMPEN B.V.**

### **3.1    Inleiding**

Eekels Pompen BV, hierna te noemen Eekels, is marktleider in zowel verkoop als verhuur van pompoplossingen en opereert voornamelijk in de Benelux. Daarnaast is het ook actief op de West-Europese markt en exporteert Eekels haar eigen ontwerp, de Betsy, naar onder meer de Verenigde Staten. Eekels adviseert haar klanten bij het vinden van een pompoplossing of het nu gaat om kopen, huren of reparatie van pompen en levert pompoplossingen aan de aannemerij, overheid en industrie. In Nederland heeft Eekels drie vestigingen. Het hoofdkantoor bevindt zich in Barendrecht en er zijn twee nevenvestigingen, in Amsterdam en Weert. Nimpon Trade and Services BV (Nimpon), heeft Eekels in 2003 overgenomen van Geveke N.V. Daarnaast heeft Eekels nog een vestiging in Zele (België) onder de naam Eekels Belgium NV. Vanuit deze vestiging wordt Eekels in België vertegenwoordigd op dezelfde gebieden en met dezelfde producten als dat in Nederland het geval is. Eekels Belgium is niet in het onderzoek opgenomen.

#### *3.1.1    Historie in vogelvlucht*

De historie van Eekels Pompen, hierna te noemen Eekels, begint in 1914 als Adolf Eekels "Technisch Bureau en Machinehandel" in Weert opricht. Het idee ontstond toen hij gevraagd werd om de machinerieën van de aannemer waarvoor hij had gewerkt in veiling te brengen. De vraag bleek groter dan het aanbod en Adolf besloot een handel te beginnen in o.a. locomobielen (verplaatsbare stoommachines), smalspoormaterieel, spoorrails, bielzen, stoomketels en *pompen*. Later in dat jaar verhuisde de zaak naar Amsterdam. Pas in 1918 werd het kantoor in Weert opgeheven. Gedurende de jaren 1915-1936 werd er een levendige handel gevoerd in de meeste uiteenlopende technische apparatuur. Gedurende de daaropvolgende crisisperiode van de jaren dertig werd het voor de familie Eekels moeilijk het hoofd boven water te houden. De wederopbouwjaren na de oorlog bracht een golf van aannemerij activiteiten met zich mee, later gevolgd door grote ruilverkavelingprojecten in Nederland en in de jaren zeventig de aanleg van gaspijpleidingen. Op het hoogtepunt was er een dragline verhuurvloot van 100 machines, die door eigen dragline machinisten werden bediend. Tevens werden veel machines verkocht aan talloze gebruikers. De machinisten woonden in salonwagens (woonwagens) met hun gezin in diverse delen van Nederland, daar waar het werk zich bevond, en werden bijgestaan door een goed georganiseerde servicedienst.

Bij gebrek aan opvolgers wordt het familiebedrijf in 2000 door de toenmalige directeur/eigenaar, Ferdinand Eekels, verkocht aan Geveke NV. In de jaren 2000 kocht het beursgenoteerde Geveke veel bedrijven op en betaalde over het algemeen een zeer hoge prijs, zonder de over te nemen bedrijven goed te bestuderen. Dit leidde uiteindelijk in 2003 tot het gegeven dat de problemen zo groot werden dat Geveke op een financieringsprobleem stuitte. Pon Holdings NV heeft in 2003 via een openbaar bod alle aandelen van Geveke verworven. Pon was echter alleen geïnteresseerd in de Caterpillar activiteiten van Geveke. Er bleef een groep van 20 bedrijven over waar Pon geen of te weinig affiniteit mee had. Deze werden ondergebracht bij Nimpon Trade and Services B.V., hierna te noemen Nimpon. De aandelen van Nimpon zijn voor 60% in het bezit van investeringsmaatschappij Nimbus en voor 40% in het bezit van

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

Pon Holding BV. Begin 2004 heeft Nimpon bij Eekels een directeur aangesteld, die in het kader van zijn aanstelling ook een belang in de onderneming heeft genomen.

### *3.1.2 Het veranderingstraject*

Eekels was onder leiding van Ferdinand Eekels een goed geleid en goed georganiseerd bedrijf. In de drie jaar dat Eekels onder de vlag van Geveke heeft geopereerd is de organisatie echter verworpen tot een slecht geleid, slecht georganiseerd bedrijf. Het rendement van het bedrijf was zeer laag en qua financiering was het uit zijn limieten aan het lopen. Het werd de hoogste tijd dat er actie ondernomen werd om ervoor te zorgen dat de organisatie weer rendabel zou worden. Het product of de dienst van Eekels zelf stond niet ter discussie. Naar de mening van de nieuwe directeur was een goede winstgevendheid voor ieder bedrijf van levensbelang. Op het moment dat een bedrijf goed winstgevend is zullen de aandeelhouders tevreden zijn. Het voltallige personeel kan zich dan richten op het bevredigen van de wensen van de klant. Als er winst is, is er ook geld voor de toekomst dat geïnvesteerd kan worden in innovatie van producten, in verbeteroperaties, in opleidingen, in het verhuurpark, et cetera.

De enige doelstelling die de directeur dan ook voor ogen heeft gehad is: "**terugkeren naar een behoorlijke winstgevendheid**". Wat een behoorlijke winstgevendheid is varieert enigszins per bedrijfstak, maar voor Eekels geldt dat er van een behoorlijke winstgevendheid sprake is als de EBIT (earnings before interest and tax) op een niveau van minimaal 15% van de omzet is. Die doelstelling is begin 2006 gehaald.

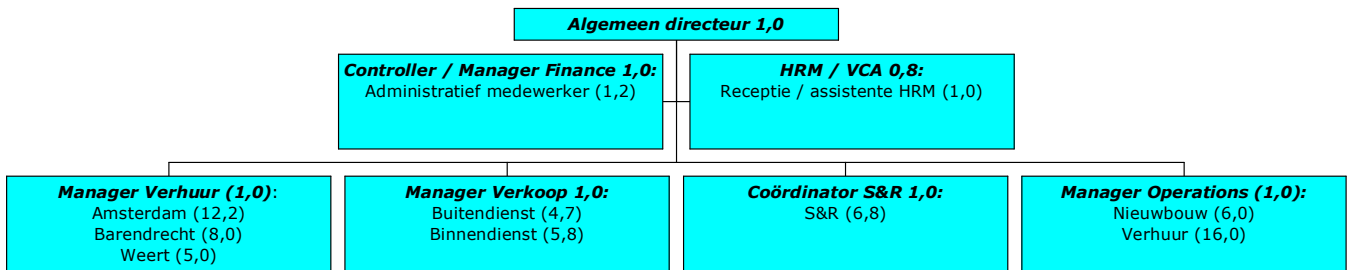
De "hands-on aanpak" van de tekortkomingen past precies binnen de aanpak die Nimbus propageert en die de nieuwe directeur persoonlijk hanteert. Gezien de "hands-on" manier van werken is er geen uitgebreide documentatie van de verbeterplannen. Deze liggen besloten in een eindeloze stroom van memo's, procedures, regels en richtlijnen. Anno 2007 wordt nog steeds dezelfde werkwijze toegepast: een probleem wordt gesignaleerd, een oplossing wordt bedacht (bij voorkeur samen met anderen), de oplossing wordt geïmplementeerd en zonodig wordt die drie maanden later weer bijgestuurd. Behalve een maandelijkse evaluatie met de algemeen directeur, bemoeien de aandeelhouders zich niet met de dagelijkse gang van zaken.

### *3.1.3 Eekels Pompen anno 2007*

In 2007 bestaat de organisatie uit drie vestigingen in Nederland, namelijk Amsterdam, Barendrecht en Weert. Daarnaast is er nog onder leiding van een Belgische algemeen directeur een vestiging in Zele, maar daar is vanuit Nederland nauwelijks bemoeienis mee. Het management en de stafafdelingen Finance en HRM zijn gevestigd op de hoofdvestiging in Barendrecht. Tevens bevinden zich hier de binnendienst van de afdeling Verkoop, de afdeling Service & Reparatie, Operations Nieuwbouw en Verhuur, respectievelijk de Projectcoördinatie Verhuur. De afdeling Logistiek en Magazijn is ondergebracht bij Operations Verhuur. De vestigingen in Amsterdam en Weert richten zich voornamelijk op verhuur en onderhoud van de verhuurvloot, maar verzorgen daarnaast ook zelf kleine verkoop en/of service en reparatiewerkzaamheden voor pompen van klanten in de directe omgeving voor zover zij dat zelf aankunnen qua personeelsbezetting en materialen. Wanneer dit niet mogelijk is worden de werkzaamheden door Barendrecht voorbereid en/of uitgevoerd.

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

Het organigram ziet er dan als volgt uit:



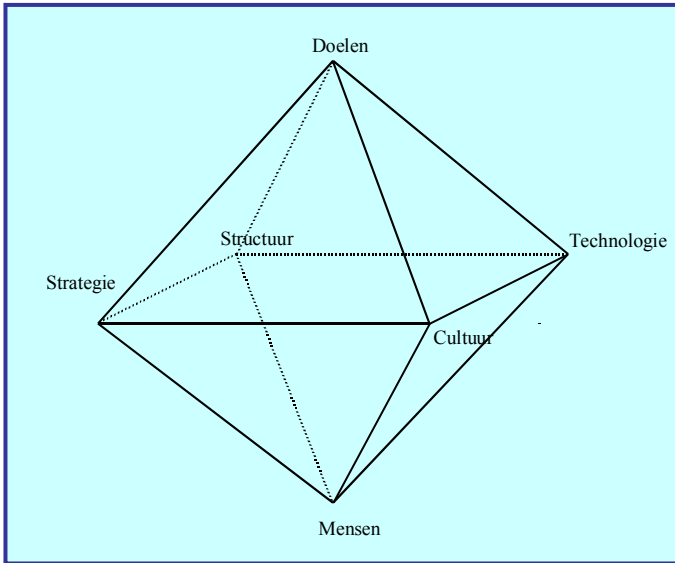
**Figuur 3.1 Organigram Eekels Pompen B.V. (Van der Padt, 2007)**

Eekels levert drie producten of diensten, namelijk *verhuur*, *verkoop* en *service & reparatie* van pompen en pompoplossingen. De totaaloplossingen van verhuur en verkoop omvatten tevens het leveren van toebehoren, inclusief transport, installatie, in bedrijf stellen en onderhoud op locatie, et cetera. De afdeling Service & Reparatie (S&R) voert garantiewerkzaamheden uit aan de door Eekels verkochte pompen. Daarnaast voert S&R onderhoud- en reparatiewerkzaamheden uit aan pompen die eigendom zijn van de klant, ongeacht of deze pompen door Eekels zelf zijn geleverd. Er zijn drie klantgroepen (markten) te onderscheiden, te weten aannemerij, overheid en industrie. Eekels verhuurt en verkoopt pompen, maar maakt ze niet zelf. Eekels is als agent afhankelijk van principalen (de producent en leverancier van de merkpompen) en de contracten die daarmee zijn afgesloten waardoor Eekels het alleenrecht krijgt op de verkoop van die merken in bepaalde afzetgebieden. Als een principaal besluit om andere organisaties eveneens rechten te verlenen of hun producten te veranderen kan dat van invloed zijn op de verkoopmogelijkheden voor Eekels. Andere omgevingsfactoren die voor Eekels van belang zijn, zijn o.a. het gedrag van concurrenten, de weersinvloeden, investeringen van de overheid, gespannen arbeidsmarkt, conjunctuur, en regelgeving (o.a. op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu).

### **3.2 Diagnose van de organisatie**

Voor de diagnose maak ik gebruik van Boonstra e.a. (1996:39 e.v.), die de Leidse Octaëder als een goed bruikbaar diagnostisch hulpmiddel voor een organisatiediagnose hanteert. De Leidse Octaëder is gebaseerd op de open sociotechnische systeembenadering en is ontwikkeld door Van der Vlist. Het oorspronkelijke idee is echter afkomstig van Leavitt. Van der Vlist heeft de oorspronkelijke ruit van Leavitt uitgebreid met twee aspecten: de organisatiecultuur en strategie (Boonstra e.a, 2005;28). Volgens deze opvatting zijn er zes clusters van variabelen in een organisatie te typeren, die onderling samenhangen en elkaar beïnvloeden. Bovendien is er een wisselwerking met de omgeving van de organisatie. De zes clusters zijn (1) de organisatiedoelen, (2) de organisatiestrategie, (3) de organisatiestructuur, (4) de technologie, (5) de mensen in de organisatie en (6) de organisatiecultuur. De zes aspectssystemen van de octaëder vormen samen een achthoek.

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**



**Figuur 3.2 Leidse Octaëder**

**3.2.1 Missie, visie, doelen en strategie van de organisatie**

De missie van Eekels is het leveren van oplossingen die het beste aansluiten op de wensen van de klant, of het nu gaat om huren, kopen of repareren van een pomp. Op innovatieve wijze ontwerpen, produceren en leveren van kwalitatief en technologisch hoogwaardige pompunits. Een voorbeeld hiervan is de in 2003 gelanceerde nieuwe productlijn, de Betsy. Met deze nieuwe productlijn heeft Eekels een ruime voorsprong gecreëerd op het gebied van energieverbruik, gebruiksgemak, onderhoudsvriendelijkheid, storingsongevoeligheid en geluidsniveau.

In Nederland, maar ook in de rest van West-Europa zijn grote infrastructurele werken, steeds verder gaande milieueisen, voortgaande verfijning en intensivering van het gebruik van infrastructuur te verwachten. Voor al deze ontwikkelingen zijn pompen nodig, waarvoor Eekels op deze gebieden grote mogelijkheden ziet. De ontwikkelingen zijn niet alleen in Nederland en België zichtbaar, maar in geheel West-Europa. Het opereren op nieuwe markten met nieuwe producten vraagt in toenemende mate om schaalvergroting en internationalisatie. Dat is dan ook het scenario waarop Eekels de komende jaren zal inspelen.

De doelstellingen en strategieën zijn op drie niveaus ingedeeld, namelijk: op ondernemingsniveau, op afdelingsniveau en op productniveau.

**Op ondernemingsniveau:**

Doelstellingen

- Omzetstijging van ca. 3,5%.
- Totaaloplossingen leveren.

Strategie

- Vergroten van de concurrentie, passend binnen missie.

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

- Aanboren van nieuwe markten (bijvoorbeeld door uitbreiding export naar meer landen en met een vernieuwde Betsy).

### **Op afdelingsniveau:**

#### Doelstellingen

- Meer groei in de GWW sector (Gemeenten, Waterschappen en Waterzuiveringen).
- In de overheidsmarkt meer focus op ombouw van gemalen en het maken van constructies die verband houden met pompen.
- In de industrie (in de op- en overslag van vloeistoffen) nieuwe klanten aantrekken met de Pioneer pompen.
- Meer focus op export, met name in Noord- en West-Europa, maar ook de USA.

#### Strategie

- Uitbreiding personeel.
- Het dealernetwerk in nieuwe markten trainen en vaker bezoeken.
- CRM systeem implementeren.
- Pioneer pompen meer promoten.

### **Op productniveau:**

#### Doelstellingen

- Marktaandeel Betsy productlijn van 25% naar 50% verhogen in 2 jaar.
- Betsy export.
- Verkoop van GEHO uitbreiden.

#### Strategie

- Bestaande of nieuwe afnemers benaderen.
- Variëteiten bieden.
- Nieuwe markten in Europa aanboren.
- In plaats van per probleem kijken naar (gezamenlijke) totaaloplossingen.
- Productieplanning en levertijden van nieuwbouw verbeteren.

### *3.2.2 Beschrijving van de structuur van Eekels Pompen volgens Mintzberg*

De huidige structuur van Eekels wordt hierna beschreven op basis van de door Mintzberg onderscheiden basisconfiguraties, te weten: de eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de adhocratie (Mintzberg, 1993; 166-171). Eekels heeft kenmerken van alle configuraties.

#### 3.2.2.1 De eenvoudige structuur

Om te beginnen is Eekels een relatief kleine organisatie die veel kenmerken heeft van de *eenvoudige structuur* van Mintzberg. De eenvoudige structuur (Mintzberg, 2003; 166-171) heeft als primair coördinatiemechanisme direct toezicht. Eén persoon neemt de verantwoordelijkheid van het werk voor anderen op zich, geeft hen instructies en bewaakt de uitvoering van de werkzaamheden. Eekels heeft de

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

activiteiten onderverdeeld in drie onderdelen, namelijk Verhuur, Verkoop en Service & Reparatie (S&R). Ieder onderdeel heeft een eigen manager, behalve bij de afdeling Service & Reparatie waar een van de coördinatoren de eindverantwoordelijke is. Elk onderdeel heeft ook haar "eigen" personeel en bepaalt zelf de wijze van invulling. HRM heeft hierbij een ondersteunende en adviserende functie. Elk onderdeel draagt dus zelf de verantwoordelijkheid voor personeel, kosten, opbrengsten, acquisitie, administratie en uitvoering van werkzaamheden. De terreinmedewerkers en de monteurs die hun werkzaamheden op het buitenterrein en in de werkplaats uitvoeren worden in Barendrecht direct aangestuurd door de chef werkplaats (Verhuur), de meewerkende voorman (Nieuwbouw) en de (werkplaats) coördinator (S&R). Zij nemen voor het eigen onderdeel de organisatie van de werkzaamheden voor hun rekening. De functies van monteurs zijn onderverdeeld in drie typen, namelijk werkplaatsmonteur, monteur en servicemonteur. De werkplaatsmonteur heeft de meeste begeleiding en instructie nodig. Hij voert de werkzaamheden uit onder toezicht van de leidinggevende en in principe alleen in de werkplaats, dus nauwelijks op locatie van de klant. De servicemonteur is degene die zelfstandig de werkzaamheden uitvoert, voornamelijk op locatie van de klant. Als monteurs gezamenlijk op pad zijn, zal een van hen een min of meer aansturende rol vervullen, tenzij zij onder leiding van een van de projectcoördinatoren aan een verhuurproject werken. De servicemonteur maakt zijn eigen afspraken met de klant en bereidt zelf zijn werk voor. De "monteur" hangt tussen deze twee typen in. Hij doet zijn werk grotendeels in de werkplaats, maar kan ook op locatie aan het werk zijn. Hij krijgt globale werkinstructies en kan zelfstandig aan de slag. In Weert worden de vier monteurs aangestuurd door de vestigingsmanager, in Amsterdam door de meewerkend chef werkplaats. De servicemonteurs werken ook hier zelfstandig en overleggen hun werkzaamheden direct met de vestigingscoördinator of vestigingsmanager.

### 3.2.2.2 Overige configuraties

Kenmerkend voor de eenvoudige structuur van Mintzberg is dat het voornaamste deel van de organisatie de strategische top is met als belangrijkste ontwerpparameters centralisatie en de organische structuur. Bij Eekels is er echter sprake van decentralisatie omdat bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet bij de strategische top liggen maar bij de managers en direct leidinggevenden. Karakteristiek voor de eenvoudige structuur is tevens dat er weinig of geen technestructuur is, weinig ondersteunend personeel, een losse arbeidsverdeling, een minimale differentiatie tussen de eenheden en een kleine hiërarchie van managers. De structuur kent weinig geformaliseerd gedrag en maakt slechts minimaal gebruik van planning, training en verbindingsmiddelen. Het is bovenal een organische structuur. Bij Eekels is er inderdaad sprake van een platte structuur met weinig ondersteunend personeel. Door de goed doorgevoerde automatisering is iedere afdeling voornamelijk "self supporting" geworden voor wat betreft de administratieve afhandeling. Binnen Eekels bestaat het ondersteunende personeel uit de afdelingen Finance en HRM. Finance is daarnaast verantwoordelijk voor de automatisering. De receptioniste valt onder HRM en ondersteunt die bij uitvoerende HR zaken. De afdeling Magazijn en Logistiek zijn ondergebracht bij de Manager Operations van de afdeling verhuur. De algemeen directeur van Eekels is tevens manager van de verhuurafdeling. Verder zijn er drie vestigingsmanagers (Barendrecht, Amsterdam en Weert) en heeft de afdeling verkoop een eigen manager. Nadat de manager van de afdeling Service & Reparatie vertrok is in overleg met de leden van dat team ervoor gekozen een tweede coördinator aan te trekken. Hij is verantwoordelijk voor alle werkzaamheden waarmee de monteurs in de werkplaats aan het werk worden gehouden, inclusief telefonisch klantencontact en het maken van

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

offertes. De "zittende" coördinator, die de plaats van de vertrokken manager heeft ingenomen, is een actievere rol gaan vervullen in het benaderen van klanten om meer werk binnen te krijgen en is zich meer gaan bemoeien met de werkzaamheden op locatie van de klant. Hij is tevens eindverantwoordelijke voor de gehele afdeling. De verhuurafdeling in Barendrecht wordt ondersteund door een engineer en twee projectcoördinatoren, die tevens vanuit Barendrecht organisatiebreed projecten kunnen ondersteunen. Sinds een paar maanden is de afdeling nieuwbouw ondergebracht bij de manager Operations om de toenemende opdrachten voor de samenbouw in goede banen te leiden. Daarbij hoort ook de uitbesteding en begeleiding van de productie van de "Betsy" in Tsjechië.

Per functie zijn verantwoordelijkheden en einddoelen voor taken beschreven. Werkzaamheden voor de uitvoerende kern van monteurs laten zich echter slecht plannen, zeker voor wat betreft de verhuurafdeling. De vraag van de klant is sterk afhankelijk van weersomstandigheden, storingen en calamiteiten. Daardoor is het heel lastig in te schatten hoeveel en welke pompen gereed moeten staan voor de klant, welke pompen terugkomen en in wat voor staat die pompen zullen zijn. Kan het beperkt blijven tot een test en het schoonmaken en bijvullen van de pomp of moet de pomp gerepareerd of gereviseerd worden? De afgelopen twee jaar is er veel geïnvesteerd in de verhuurvloot waardoor de klant beter bediend kan worden en er veel minder vaak uitgerukt hoeft te worden omdat de huurpompen minder storingsgevoelig zijn dan voorheen. Dit is mede een gevolg van het onderhoudssysteem dat voor de verhuurvloot is opgezet voor het testen en onderhouden van teruggekomen verhuursets.

Voor de nieuwbouw is het werk wat beter in te plannen omdat dit afgestemd kan worden op de afspraken met de toeleveranciers en principalen en de afspraken en specifieke wensen van de klant. In grote lijnen kan op basis hiervan een werkplanning gemaakt worden. De afdeling S&R kampt met het feit dat er eerst overleg met en toestemming van de klant nodig is alvorens een reparatie kan worden uitgevoerd. Zo kan het dus gebeuren dat er een hoeveelheid offertes en/of pompen ligt te wachten op akkoord terwijl er voor de monteurs niet voldoende werk is. Het volgende moment kan dat helemaal anders zijn. De afspraken voor de reguliere onderhoudscontracten laten zich gemakkelijker plannen.

Kenmerk van de *machinebureaucratie* (Mintzberg, 2003; 172-198) is het primaire coördinatiemechanisme standaardisatie van werkprocessen, de inhoud van het werk is gespecificeerd of geprogrammeerd. Bij Eekels is door de invoering van het systeem Navision de verwerking van administratieve gegevens beter geformaliseerd. De gegevens kunnen met dit systeem op een bepaalde, eenduidige wijze worden ingevoerd. Bevoegdheden en toegang tot het systeem zijn niet voor iedereen hetzelfde geautoriseerd en beperken daardoor de inhoud van de taken. Administratieve medewerkers van de afdeling Finance kunnen bijvoorbeeld allerlei boekingen doen en betalingen klaarzetten, maar kunnen betalingen niet autoriseren. Daarvoor is alleen de algemeen directeur gemachtigd. Voor de salarisadministratie wordt samengewerkt met een extern accountantskantoor en worden de gegevens volgens vastgelegde procedures uitgewisseld.

Kenmerk van de *professionele bureaucratie* (Mintzberg, 2003; 199-225) is dat er sprake is van specificatie van vereiste training/opleiding voor uitvoering van het werk. Voor de uitvoering van de werkzaamheden bij Eekels, in het bijzonder voor de monteurs, is training en opleiding voor uitvoering



## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

van het werk vereist. Een ervaren dieselmonteur bij Eekels, zal prima de specifieke dieseltechnische werkzaamheden kunnen uitvoeren, maar zal ook mechanisch werk en bepaalde elektrotechnische werkzaamheden moeten kunnen uitvoeren. Bovendien is de specifieke pompkennis alleen te verkrijgen bij Eekels of andere pompenleveranciers. Zelfs als een werknemer jarenlange ervaring heeft opgedaan bij een technisch bedrijf, zal er geruime tijd overheen gaan voordat hij de werkzaamheden aan de pompen en pompunits zelfstandig uit kan voeren.

De *divisiestructuur* (Mintzberg, 2003; 226-266) heeft als kenmerkende ontwerpparameters groepering naar markt, systemen voor controle van resultaten en beperkte verticale decentralisatie. Binnen Eekels is dat kenmerk zichtbaar doordat er een onderverdeling is gemaakt in *Verhuur*, *Verkoop* en *Service & Reparatie*. Op de hoofdvestiging zijn deze drie afdelingen afzonderlijk voorzien met per afdeling een manager (en voor S&R een coördinator) en één of meer leidinggevendenden, een binnendienst en een buitendienst voor verkoop, en per afdeling een eigen team aan monteurs. De vestigingen worden officieel verhuurvestiging genoemd, maar kleine balieverkoop en uitvoering van eenvoudige reparatie en onderhoudswerkzaamheden aan klantpompen komen daar ook voor. Op de hoofdvestiging zijn de afdelingen Finance en HRM aanwezig die de organisatie als geheel ondersteunen. Verder is er een *groepering naar markt*: industrie, aannemerij en overheid. De buitendienstmedewerkers van verkoop hebben ieder een eigen werkgebied binnen een van de markten, waarbij ook een regionale verdeling mogelijk kan zijn.

De *adhocratie* (Mintzberg, 2003; 267-294) heeft als kenmerk dat de controle van het werk in handen is van de mensen die het werk uitvoeren. Dit is bij Eekels van toepassing op de buitendienstmedewerkers en de servicemonteurs die vanwege het werken op locatie bij de klant het eigen werk coördineren en controleren.

### *3.2.3 De technologie*

Voor de uitvoering van haar werkzaamheden beschikt de verhuurafdeling in totaal over ca. 700 pompen/pompunits. Daarnaast staan de monteurs hulpwerktuigen en machines ter beschikking om onderhoud, service en reparatie aan de pompen in de werkplaats, op het buitenterrein en op locatie van de klant uit te kunnen voeren. Hierbij gaat het om vorkheftrucks, hijswerktuigen, draaibanken, lasapparatuur, handgereedschappen, et cetera. Sinds januari 2006 is het Navision informatiesysteem in gebruik genomen om de informatiestroom in goede banen te leiden. Hierin wordt aangegeven of een pomp een "artikel" is dat ingekocht is om aan een klant te kunnen leveren of een "object" is waaraan hetzij eerst nog het een en ander gedaan moet worden voordat levering aan de klant kan plaatsvinden, dan wel bedoeld is om in het eigen verhuurpark ingezet te worden. Werkorders worden in Navision aangemaakt om uren en verbruikte materialen door monteurs bij te kunnen houden en vervolgens aan de klant door te berekenen. Alles wordt in dit systeem geboekt, van offerte, verkooporder, inkooporder, uren, materialen, transportkosten tot aan de facturering aan de klant en ontvangst van betaling. Het wagenpark van servicebussen en personenauto's staat ter beschikking aan medewerkers die uit hoofde van hun functie per auto moeten kunnen verplaatsen.

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

*3.2.4 De mensen binnen Eekels Pompen*

Het belangrijkste kapitaal van Eekels wordt gevormd door de mensen binnen Eekels. Pompen en overige materialen zijn vervangbaar, maar het personeel beschikt over algemene maar vooral ook specifieke kennis en vaardigheden die zij hebben opgebouwd tijdens hun dienstverband bij Eekels. Voor bijna alle functies geldt dat er een technische achtergrond vereist is, het liefst nog in combinatie met commerciële ervaring. Het (intern) opleiden van de mensen kost veel inspanning, tijd en geld. Eekels investeert veel in opleiding en training van eigen personeel. Dit betreft aanvullende technische trainingen voor monteurs, interne basiscursussen pompenkennis, coachingstrajecten voor leidinggevenden, middle managementcursussen, (technische) bedrijfskunde op HBO-niveau en Universitaire studies. Eekels investeert in haar personeel door opleidingen aan te bieden ter ontwikkeling van persoonlijkheid, vaardigheden of algemene kennis, direct of indirect gerelateerd aan de uitoefening van de huidige functie of gericht op de toekomst.

3.2.4.1 Samenstelling

In totaal werken er op het moment dat het onderzoek wordt uitgevoerd 81 mensen bij Eekels, waarvan 69 medewerkers op contractbasis en zeven personen worden ingeleend, waarvan drie op Finance. Een daarvan zal na de inleenperiode een contract aangeboden krijgen, de andere twee zijn voor een speciaal project ingehuurd. Als dat project is afgelopen zal de samenwerking met hen worden beëindigd. De inleenkracht die de binnendienst van de afdeling verkoop ondersteunt zal eveneens een contract aangeboden krijgen. Verder zijn er twee ingeleende monteurs in de werkplaats in Barendrecht respectievelijk Amsterdam. De ingeleende vestigingsassistente van Amsterdam krijgt binnen twee maanden een contract bij Eekels. In totaal werken nog vijf mensen op basis van een tijdelijk contract, waarvan vier alleen gedurende de zomerperiode. Hiervan hebben er drie in de periode van september 2006 t/m juni 2007 bij Eekels een stageperiode afgerond. De vijfde tijdelijke kracht ondersteunt Eekels op projectbasis voor juridische zaken. Er zijn op dit moment zeven vacatures: twee projectcoördinatoren en vijf monteurs. Alle medewerkers, zowel in vaste dienst als op tijdelijk contract en inleenbasis, zullen worden uitgenodigd voor het onderzoek. Van de 81 medewerkers die op dit moment bij Eekels werken zijn er 9 van het vrouwelijke geslacht en werken er 11 in deeltijd. Vier daarvan zijn van het manlijke geslacht, waarvan één tot de groep monteurs behoort. De groep monteurs bestaat alleen uit mannen, waarvan 4 in Weert, 6 in Amsterdam (één in deeltijd – 0,4 fte) en de rest in Barendrecht werkzaam is.

3.2.4.2 Personeelsverloop

Eekels kent vanaf 2004 een grillig personeelsverloop. In 2004 traden in totaal 14 personen in dienst en vertrokken er 13. In 2005 traden er 18 in dienst en vertrokken er 20. In 2006 kwamen er 14 nieuwe medewerkers en vertrokken er 10. Dit jaar vertrokken in de eerste helft van 2007 maar liefst acht medewerkers (één manager, één coördinator, één debiteurenbewaker, vijf monteurs) terwijl er vier in dienst zijn getreden (een manager, een coördinator, een meewerkend werkplaatschef, een binnendienstmedewerker en een terreinmedewerker/werkplaatsmonteur). Twee ervan kregen na een succesvolle inleenperiode een contract voor onbepaalde tijd aangeboden. Voor 1 september 2007 zullen nog twee monteurs vertrekken.

### 3.2.4.3 Vacatures

Zowel voor de vestiging in Barendrecht als Amsterdam zijn wij op zoek naar een projectcoördinator ter uitbreiding van het verhuurteam. Daarnaast zijn wij al langere tijd op zoek naar goede monteurs, zowel mechanisch, elektrotechnisch als dieseltechnische monteurs. In Barendrecht zijn in totaal vier vacatures voor monteur, twee voor de afdeling Service & Reparatie en twee voor de afdeling Verhuur. Als er een nieuwe monteur voor Service & Reparatie is gevonden, kan de monteur die intern gesolliciteerd heeft op een vacature bij Nieuwbouw doorgeschoven worden. In Amsterdam is er één vacature voor elektrotechnisch monteur. Voor het onderhoud, revisie of reparatie van de pompen is kennis van en ervaring met mechanisch werk noodzakelijk. Omdat de pompen aangedreven worden door kleine elektromotoren of kleine dieselmotoren worden hiervoor eveneens specifieke vaardigheden gevraagd. Dit maakt de zoektocht complexer en mede door de krappe arbeidsmarkt duurt die zoektocht ook steeds langer, terwijl de eigen monteurs in de verleiding komen om voor een paar eurotjes meer de onzekerheid van een tijdelijk contract met proeftijd aan te gaan. Voor Eekels nog een aanleiding om zich te verdiepen in het achterhalen van de drijfveren van de medewerkers.

### *3.2.5 De organisatiecultuur binnen Eekels Pompen*

Om een beschrijving te kunnen geven van de organisatiecultuur is gebruik gemaakt van de theorie van Quinn en Cameron (1999). Eekels werd door één persoon opgezet en gerund en is na al die jaren uitgegroeid tot een onderneming met drie vestigingen in Nederland en ruim 70 personeelsleden. Het leveringsprogramma is eveneens uitgebreid met andere merken pompen waarvoor nauwere samenwerking met (meer) principalen en toeleveranciers nodig was. De waarden en ideologische verwachtingen die door de innovatieve en ondernemende oprichter, Adolf Eekels, als vanzelfsprekend werden beschouwd, werden tijdens de pioniersfase gemeenschappelijke waarden en doelstellingen van de nieuwkomers. Van lieverlee ontstond in de beginfase de door Quinn en Cameron beschreven *familiecultuur* (Quinn en Cameron, 1999:63, e.v.): een sterk gevoel van verbondenheid, persoonlijke vereenzelving met de organisatie. Een participatieve instelling, onderlinge samenhang, ruimte voor individualiteit én een wij-gevoel. Er heerste een gemeenschapsgevoel met persoonlijke vriendschappen. De grote mate van zeggenschap over de eigen werkzaamheden werkte motiverend voor de persoonlijke inzet.

Nadat Eekels in 2000 werd overgenomen door Geveke en vervolgens in 2003 door Nimpon werden de familiebanden met de oorspronkelijke oprichter verbroken. Tijdens het veranderingstraject dat vanaf 2004 is ingezet is er een duidelijke hiërarchische structuur met een algemeen directeur, die tevens aandeelhouder is, managers en coördinatoren die de mensen op de werkvloer aansturen. De organisatie wordt ondersteund door de afdelingen Finance en HRM en een geavanceerd informatiesysteem (Navision). Men hecht veel waarde aan teamwork en persoonlijke ontwikkeling, hoewel de samenwerking tussen de teams nog verbetering behoeft. De geografische spreiding van eenheden (drie vestigingen in Amsterdam, Barendrecht en Weert), de scheiding in drie zelfstandige productgroepen (Verkoop, Verhuur en Service & Reparatie) en de groei van het personeelsbestand hebben onbewust de ontwikkeling van eigen visies en belangen binnen de eenheden veroorzaakt, die daarmee eigen, unieke subculturen kweken. Kernelementen van de cultuur van de organisatie als geheel zijn weliswaar binnen de

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

subculturen aanwezig, zij het bij de ene eenheid meer dan bij de andere, maar vervreemding en conflicten zijn aanwezig.

Ondanks de positie als marktleider zal Eekels altijd in haar bestaan bedreigd worden door concurrentiedruk, onvoorspelbare wijzigingen in de economische situatie, onverwachte veranderingen in de vraag van opdrachtgevers, onvoorspelbare weersverwachtingen, enzovoorts. Om de positie veilig te stellen en groei te verwezenlijken zal het beleid van Eekels zich de komende jaren blijven richten op groei, eventueel in samenwerking met andere, externe partijen voor zover dat een impuls voor de positie van Eekels op de markt zal betekenen. Dit vraagt om een verschuiving en tegelijkertijd een versteviging van de bestaande, centrale waarden. Huidige waarden als concurrentiegerichtheid en productiviteit moeten door een sterke nadruk op externe positionering en beheersbaarheid verstevigd worden. Het management moet harder en veeleisender worden, ambitieuze doelstellingen nastreven. Nadruk ligt op winnen: behalen van een groter marktaandeel en concurrentie achter je laten. De "mentor/vaderfiguur, teamvormer, stimulator" uit de familiecultuur heeft plaatsgemaakt voor een manager met een niets ontziende concurrentiegeest, die koersen uitzet, resultaten produceert, onderhandelt en motiveert, personeel achter de vordden aan zit, aspecten die passen bij de "marktcultuur" (Quinn en Cameron, 1999:61, e.v.). Tegelijkertijd heeft Eekels de betrokkenheid van het personeel willen vergroten door inzet van HRM en een open communicatie om op deze wijze de binding van het personeel te verstevigen. Daarnaast richt Eekels zich op verbetering van de kwaliteit omdat een voortdurende verbetering van haar product en haar dienstverlening de binding met de klant zal verstevigen ("adhocratiecultuur", Quinn en Cameron, 1999:65, e.v.).

## **HOOFDSTUK 4          ANALYSE**

### **4.1    Inleiding**

In hoofdstuk 1 heb ik de vraag gesteld "wat de huidige organisatiecultuur is en in hoeverre deze organisatiecultuur van invloed is op de missie en strategie van de organisatie". Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is het nodig om te weten wat de huidige cultuur bij Eekels is, om daarna na te gaan of deze nog bij de uit te voeren taken en functies past. In deze paragraaf omschrijf ik de aanpak van mijn onderzoek. De analyse van de onderzoeksresultaten volgt vanaf paragraaf 4.2.

#### *4.1.1    Aanpak*

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven wordt cultuur bepaald door waarden, waardoor wij in ons handelen en denken worden gedreven. Deze waarden worden ons tijdens ons ontwikkelingsproces aangeleerd. Versnel en Koppenol hebben met hun waardenmatrix een model ontwikkeld waarmee de individuele waardensequentie meetbaar wordt gemaakt. Deze waardensequentie, de volgorde waarin de waarden het handelen en denken bepalen, geeft vorm aan de persoonlijke stijl van het individu en bepaalt tevens de cultuur voor de organisatie. Om uit te vinden wat de persoonlijke waardensequentie van de medewerkers bij Eekels is, heb ik op basis van een voorbeeld en de theorie zelf een vragenlijst samengesteld. Iedere vraag is opgebouwd uit zeven stellingen; iedere stelling vertegenwoordigt een van de zeven waardekuren uit de kleurenmatrix van Versnel en Koppenol. De medewerker moet er vijf uit kiezen die hem of haar het meeste aanspreken en deze in volgorde van belangrijkheid zetten (1 t/m 5). Om de leesbaarheid te verhogen heb ik gezocht naar woorden en begrippen die voor alle medewerkers herkenbaar waren. De vragenlijst bestaat uit 18 vragen in totaal en is uitsluitend gericht op het onderzoek binnen Eekels. De eerste vier vragen gaan over de persoonlijke waarden van de medewerkers in het algemeen, de overige vragen hebben betrekking op de waarden ten opzichte van het functioneren, de communicatie, samenwerking, motiveren en demotiveren binnen Eekels. Benadrukt dient te worden dat met dit onderzoek in wetenschappelijk opzicht geen generaliserende uitspraken gedaan zullen worden. Het onderzoek heeft tot doel om uitspraken te kunnen doen over de organisatiecultuur *binnen* Eekels en of deze aansluit bij de strategie van de organisatie.

Ongeveer 75% van het personeel is uitvoerend personeel (monteur, terreinmedewerker, magazijnmedewerker) en maakt voor de uitvoering van zijn werkzaamheden geen gebruik van een PC. Daarom heb ik er voor gekozen om de vragenlijsten alleen op papier uit te delen. Ik heb een memo geschreven om het onderzoek toe te lichten en deze samen met de vragenlijst en een retourenvelop persoonlijk uitgedeeld op de vestiging in Barendrecht. De vestigingsmanagers in Amsterdam en Weert hebben de enveloppen voor de medewerkers namens mij uitgedeeld. Een dag eerder heb ik via de email aan alle leidinggevenden het memo en de vragenlijst toegezonden, omdat zij mij kunnen helpen bij het motiveren van de medewerkers om de vragenlijst in te vullen. Medewerkers kunnen als zij hulp nodig hebben bij de vragen bij mij of hun leidinggevende terecht. De medewerkers is gevraagd om binnen tien dagen de vragenlijst ingevuld in te leveren. Op de zevende dag heb ik in het algemeen een herinnering gestuurd. Een vragenlijst die niet volledig is ingevuld is onbruikbaar. Een vragenlijst die niet voorzien is van een naam, maakt het onmogelijk om vergelijkingen te maken tussen verschillende individuen of

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

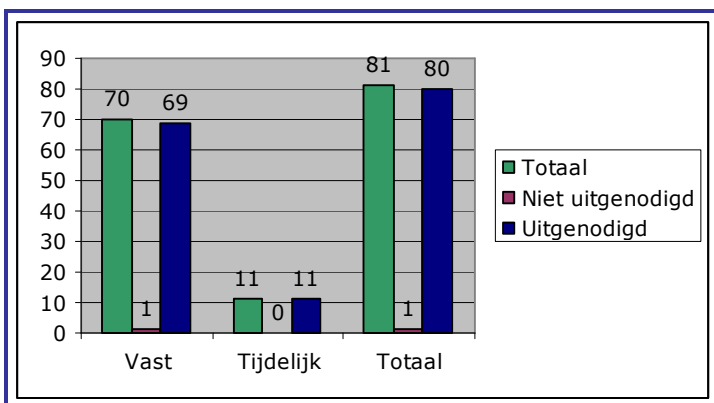
groepen medewerkers. In het memo is benadrukt dat de gegevens alleen door mij gebruikt worden voor dit onderzoek en niet in handen zullen komen van Eekels zelf. Op de retourenvelop is een sticker geplakt met de woorden "Persoonlijk" en "Retour: Jayne van der Padt". Het memo en de vragenlijst zijn als bijlage III toegevoegd.

De vragenlijsten die terugkwamen zijn door mij persoonlijk gecontroleerd op vermelding van naam en volledigheid, omdat een onvolledig ingevulde vragenlijst immers niet bruikbaar is. De antwoorden zijn dezelfde avond nog verwerkt in een tabel. Hiermee zijn twee doelen bereikt:

1. het is direct inzichtelijk hoeveel vragenlijsten zijn teruggekomen en van wie; dit maakt een rechtstreekse herinnering mogelijk
2. het is direct inzichtelijk wat de individuele waardensequentie van de desbetreffende medewerker is

**4.1.2 Respons**

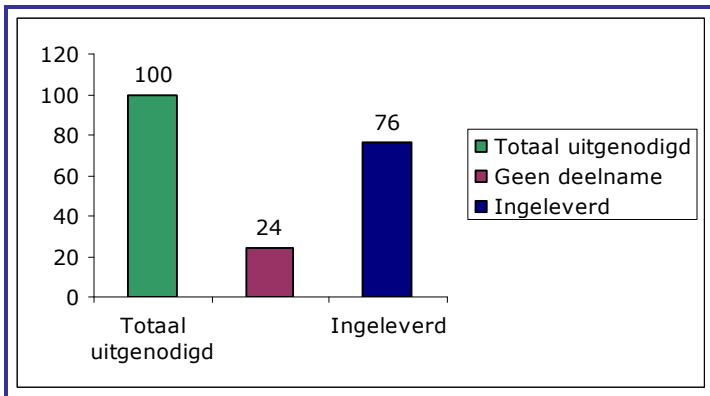
De populatie betreft het voltallige personeel van Eekels Pompen dat op de peildatum van 1 juli 2007 in Nederland op de vestigingen in Amsterdam, Barendrecht en Weert werkzaam is, ongeacht of zij volgens een arbeidsovereenkomst werken, (tijdelijk) ingeleend worden of als vakantiekracht op de verschillende afdelingen werkzaam zijn. Alle tijdelijke krachten werken langer dan twee maanden bij Eekels. Drie van de vier vakantiekrachten hebben een stageperiode van een half jaar doorgemaakt voordat zij aan het vakantiewerk zijn begonnen. Duur van het vakantiewerk is minimaal vijf weken en minimaal voor 20 uur per week. Alle tijdelijke krachten worden binnen Eekels als gelijken aan het vaste personeel beschouwd. Uitgezonderd de stagiaires c.q. vakantiekrachten en de twee interim assistent controllers op Finance is het de bedoeling dat de tijdelijke krachten, na een maximale inleenperiode van 1040 uur en bij goed functioneren, bij Eekels in dienst zullen treden. Er is slechts één persoon uitgezonderd van deelname. De interieurverzorgster in Weert voert haar werkzaamheden buiten de reguliere kantooruren uit en heeft nagenoeg geen contact met de andere medewerkers van Eekels. De overige 80 medewerkers hebben allen een uitnodiging voor deelname ontvangen, zie figuur 4.1.



**Figuur 4.1 – Aantal verzonden uitnodigingen in aantallen**

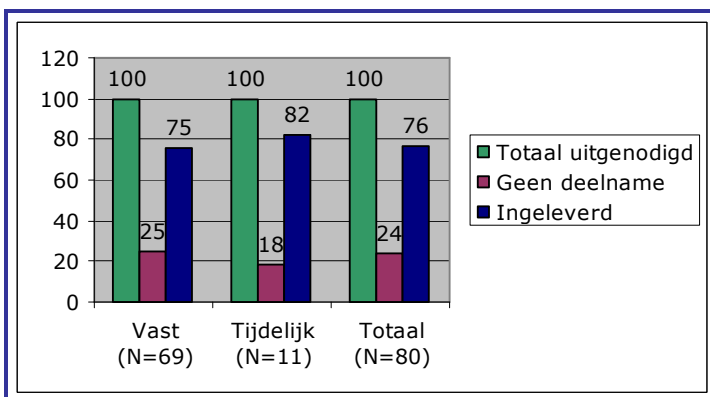
De vragenlijsten zijn met het memo op 10 juli 2007 aan de leidinggevenden per email verzonden. Een dag later zijn de uitnodigingen voor zover dat mogelijk was persoonlijk door mij overhandigd. Voor de andere vestigingen zijn de uitnodigingen diezelfde dag per post verzonden. Medewerkers die op vakantie waren, hebben de uitnodiging op hun privé adres ontvangen.

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**



**Figuur 4.2 - Respons totaal per 31-07-2007 (vast en tijdelijk personeel) in %**

Van de 80 uitnodigingen zijn er in totaal 61 enquêtes teruggekomen en hebben twee personen mondeling of via e-mail laten weten niet mee te willen werken aan het onderzoek. Na zeven dagen is door mij een algemene reminder voor het inleveren van de enquêtes aan alle medewerkers per email verzonden. Verder werden er 11 enquêtes niet volledig ingevuld en 2 zonder naam ingeleverd. Een aantal hiervan is alsnog compleet gemaakt en voorzien van een naam. Hiervoor zijn de medewerkers persoonlijk door mij benaderd. Aan de medewerkers die de enquête nog niet hadden ingevuld en aan de medewerkers die de enquête niet volledig hadden beantwoord, is door mij twee dagen later nogmaals een persoonlijke oproep gedaan met het verzoek voor 30 juli 2007 te reageren. Eén van hen heeft laten weten de enquête niet af te willen maken. Dat brengt het totaal "geweigerd" op 3. Drie medewerkers keren na het afronden van het onderzoek pas terug van hun vakantie waardoor hun vragenlijsten niet meer meegenomen kunnen worden in de analyse. Van twee medewerkers die per 1 augustus respectievelijk 1 september a.s. Eekels zullen verlaten, heb ik eveneens geen respons ontvangen. Dit brengt het totaal aantal "niet ingeleverd" (inclusief de 3 "geweigerd") op 19. De respons van 61 levert een score op van 76% op, zie figuur 4.3.



**Figuur 4.3 – Respons per 31-07-2007 in %**

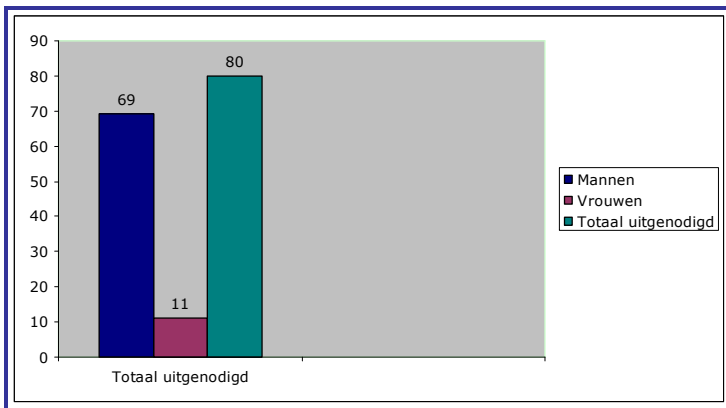
**4.1.3 Representativiteit van het onderzoek**

In deze paragraaf wordt vastgesteld of op basis van de verdeling van de respons naar een drietal variabelen, de conclusies die op basis van de analyse getrokken kunnen worden, voor de gehele populatie kunnen worden toepast. Hiervoor is een indeling naar *geslacht*, *leeftijd* en *diensttijd* gemaakt.

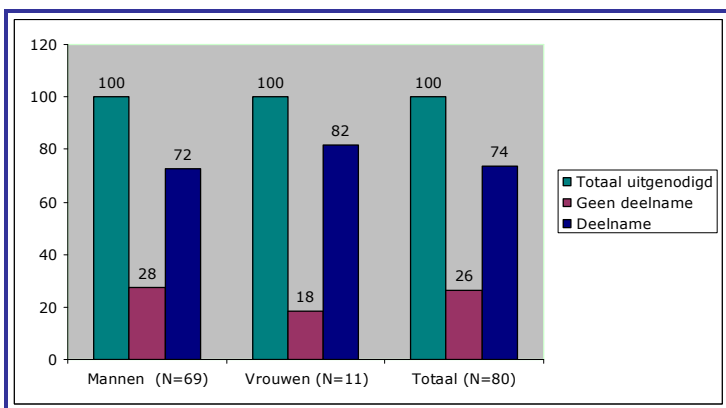
**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

**4.1.3.1 Geslacht**

In totaal zijn 80 van de 81 medewerkers uitgenodigd voor het onderzoek. In totaal hebben twee van de elf vrouwen deelname geweigerd wat betekent dat 9 vrouwen een vragenlijst hebben ingeleverd. Dit levert een score van 82% op. Van de 69 mannen, hebben er in totaal 50 de vragenlijst volledig ingevuld en ingeleverd. Dat levert een score op van 68% op.



**Figuur 4.4a – Uitgenodigd naar geslacht in aantallen**



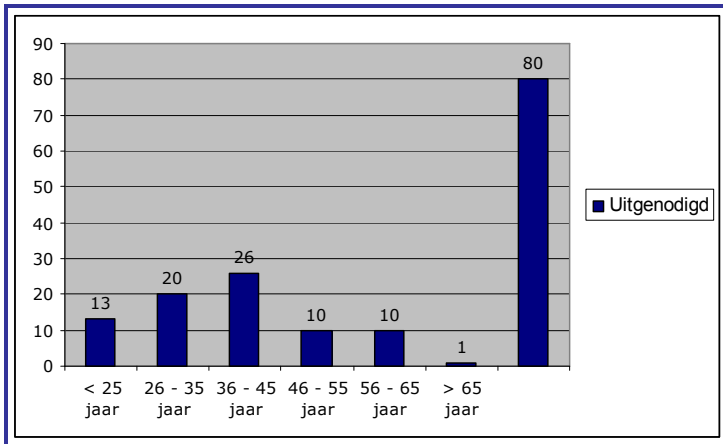
**Figuur 4.4b – Respons naar geslacht in %**

**4.1.3.2 Leeftijd**

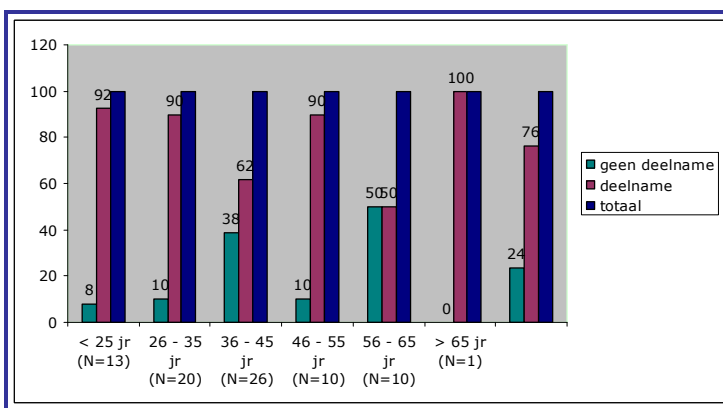
Voor de leeftijdsverdeling is eerst een aantal leeftijdsgroepen bepaald en vervolgens zijn de medewerkers naar leeftijd in deze groepen ingedeeld, ongeacht geslacht, diensttijd, soort dienstverband, soort functie. In de leeftijdsgroep tot 25 jaar hebben 11 van de 13 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Voor de leeftijdsgroepen 26-35 jaar en 36-45 jaar waren dat respectievelijk 17 van de 20 en 16 van de 26 medewerkers. Voor de leeftijdsgroepen 46-55 jaar en 56-65 jaar waren dat respectievelijk 9 van de 10 en 5 van de 10. De enige medewerker ouder dan 65 jaar heeft eveneens meegedaan.



**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**



**Figuur 4.5a – Uitgenodigd naar leeftijd in aantallen**

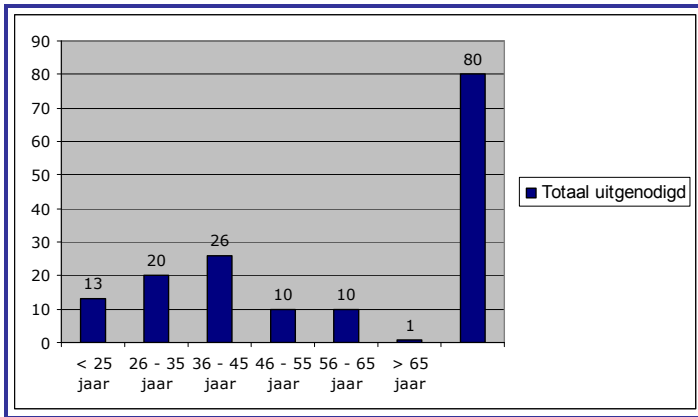


**Figuur 4.5b – Respons naar leeftijd in %**

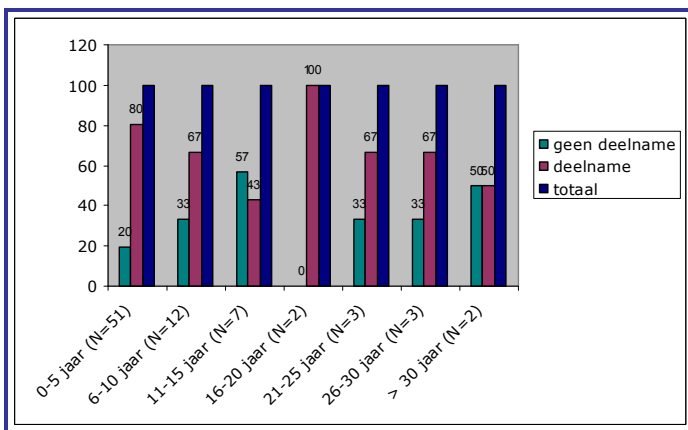
**4.1.3.3 Diensttijd**

Voor de indeling naar diensttijd, dit is het aantal jaren dat de medewerker bij Eekels in dienst is, zijn eerst een aantal diensttijdgroepen bepaald en vervolgens zijn de medewerkers naar diensttijd in deze groepen ingedeeld, ongeacht geslacht, leeftijd, soort dienstverband, soort functie. De diensttijdgroep van 0 tot 5 jaar is verreweg de grootste groep, namelijk 51 medewerkers, waarvan er in totaal 41 hebben deelgenomen aan het onderzoek. Alleen uit de groep 11-15 jaar heeft minder dan 50% meegedaan, namelijk 43%. Uit de groep langer dan 30 jaar (2 medewerkers) heeft één medewerker wel meegedaan, de andere niet. Voor de diensttijdgroepen 6-10 jaar, 21-25 jaar respectievelijk 26-30 jaar heeft 67% deelgenomen (8 uit 12, 2 uit 3, respectievelijk 2 uit 3). Uit de groep 16-20 jaar hebben beide medewerkers deelgenomen aan het onderzoek.

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**



**Figuur 4.6a – Uitgenodigd naar diensttijd in aantallen**



**Figuur 4.6b – Respons naar diensttijd in %**

Gegeven de respons van 76% van de totale populatie en de relatief geringe verschillen tussen de verschillende groepen kan de respons als representatief worden beschouwd voor de gehele populatie van Eekels.

**4.2 Analyse van de onderzoeksresultaten**

De resultaten zijn per medewerker in een tabel verwerkt, waarbij de punten per waardekleur zijn ingevuld, zie het voorbeeld in tabel 4.1. Op deze manier werd per medewerker de individuele waardensequentie in beeld gebracht.

**Tabel 4.1 - Fictief voorbeeld van twee ingevulde vragenlijsten**

	Paars	Rood	Blauw	Oranje	Groen	Geel	Turkoois
1	14	34	55	59	31	52	25
2	12	43	56	35	50	46	28
Totaal	26	77	111	94	81	98	53
Volgorde							

Iedere medewerker maakt deel uit van de organisatie als geheel en van een specifieke groep medewerkers binnen Eekels. Op basis van het totaaloverzicht zijn gegevens per groep medewerkers geselecteerd, waarmee de gemeenschappelijke waardensequentie voor die specifieke groep wordt

verkregen door de individuele scores bij elkaar op te tellen. Het totaaloverzicht is als tabel 4.2 opgenomen in bijlage IV. In verband met de vertrouwelijkheid van de gegevens zijn de namen in het totaaloverzicht en overige tabellen weggelaten en vervangen door een cijfer. Om de gewenste, gemeenschappelijke waardensequentie van de organisatie als geheel vast te stellen heeft een diepte-interview met de algemeen directeur plaatsgevonden. Daarnaast hebben mijn eigen waarnemingen tijdens het uitvoeren van mijn dagelijkse werkzaamheden en gesprekken met managers en medewerkers, voldoende informatie opgeleverd om een beeld te kunnen vormen van de gemeenschappelijke waardensequentie van de organisatie en die van de verschillende afdelingen. In de diagnose van de organisatie in hoofdstuk 3, paragraaf 3.2, is een beschrijving gegeven van de doelen en strategie van Eekels. Op basis van de verzamelde informatie en de probleemstelling en deelvragen uit hoofdstuk 1, paragraaf 1.2, zullen de resultaten van dit onderzoek worden geanalyseerd, zie paragraaf 4.3 en verder.

### **4.3 De organisatiecultuur van Eekels**

Ieder mens heeft wel iets van iedere drive in zich, maar de volgorde en intensiteit van de waarden is voor ieder individu weer anders. De unieke set van waarden geeft een beeld van wat het individu drijft en hoe gecommuniceerd en waargenomen wordt. Deze waardensequentie vormt voor het individu de persoonlijke stijl. Omdat een organisatie wordt gevormd door een groep individuen, die elk een unieke set van waarden heeft, wordt de cultuur binnen een organisatie gevormd door de individuele drives. Dit houdt in dat de individuele waardensequentie de gemeenschappelijke *organisatiecultuur* bepaalt. Iedere waarde heeft binnen een organisatiecultuur een bepaalde functie. Geen enkele waarde mag binnen een organisatie ontbreken, maar een organisatie moet wel een zekere balans zien te vinden. Er bestaat geen unieke waardenvolgorde die de "*ideale cultuur*" weergeeft, omdat dit per organisatie verschillend is. Door middel van de vragenlijst die binnen Eekels door mij is uitgezet, zijn de waarden en de volgorde daarvan per deelnemer gemeten. Hiermee is tevens de cultuur van Eekels gemeten zoals deze in werkelijkheid is. In de hiernavolgende paragrafen worden de volgende deelvragen uit hoofdstuk 1 behandeld:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur?
2. Wat is de missie en strategie?
3. Wat is de gewenste organisatiecultuur?
4. Hoe kom je van de huidige naar de gewenste organisatiecultuur?
5. Hoe kan de organisatiecultuur worden ingezet om potentiële medewerkers binnen te halen?

#### 4.3.1 Wat is de huidige organisatiecultuur?

Voor de beantwoording van deelvraag 1 wordt, op basis van de gemeten waardensequentie van het individu, het groeps-gemiddelde per team bepaald door de '*individuele waardensequenties*' bij elkaar op te tellen. Op deze manier wordt de huidige groepscultuur respectievelijk de huidige organisatiecultuur verkregen. In de navolgende paragrafen wordt eerst de huidige, groepscultuur per afdeling beschreven. Hiervoor is de volgende indeling gemaakt:

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

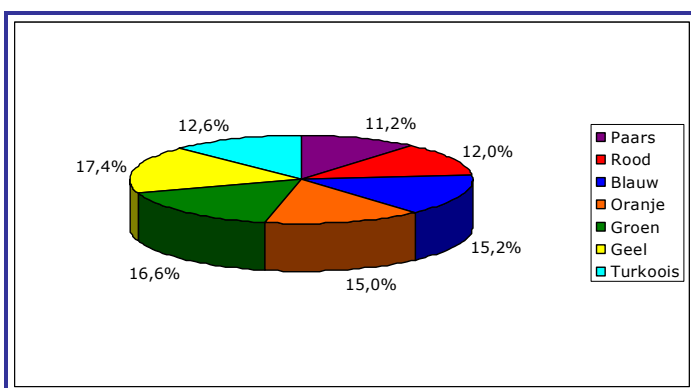
**Tabel 4.3 – Indeling naar afdeling (afdeling, aantal medewerkers, deelname)**

Afdeling:	Aantal medewerkers	Deelname
Service & Reparatie	8	6
Verhuur	25	19
Verkoop	14	11
Operations	23	16
Finance	6	5
Overige	4	4
Totaal	80	61

Per team wordt een beschrijving gegeven van de functie en taken van het team, waarna een nadere toelichting gegeven wordt op de eerste twee waarden uit de waardensequentie van dat team. In de laatste paragraaf wordt de huidige organisatiecultuur van de gehele organisatie beschreven.

**4.3.1 Service en Reparatie**

Deze afdeling voert onderhoud, reparatie en service uit aan pompen die eigendom zijn van de klant. Dit kunnen pompen zijn die Eekels zelf aan de klant heeft verkocht, waarbij een service- en onderhoudscontract aan de klant werd meegeleverd. In dat geval zal, nadat de garantieperiode is verstreken, periodiek onderhoud en service aan de pomp worden verricht. De klantpompen voor de service- en onderhoudscontracten en reparaties kunnen ook pompen zijn die Eekels zelf niet in het eigen leveringsprogramma heeft. Hierdoor wordt er op monteurs en coördinatoren ten aanzien van technische kennis en inzicht een groter beroep gedaan dan wanneer het pompen uit het eigen leveringspakket betreft. Reparatie van pompen wordt op verzoek van de klant gedaan en pas nadat de klant op basis van een voorcalculatie de reparatie heeft goedgekeurd. In totaal werken er acht medewerkers op deze afdeling, te weten 2 servicemonteurs, 3 binnenmonteurs, een administratief medewerker, een (werkplaats)coördinator en een coördinator die tevens de eindverantwoordelijkheid heeft voor de afdeling. De servicemonteurs en beide coördinatoren hebben rechtstreeks contact met de klant. Zes medewerkers hebben deelgenomen aan het onderzoek. De respons van 75% levert de volgende waardensequentie op:



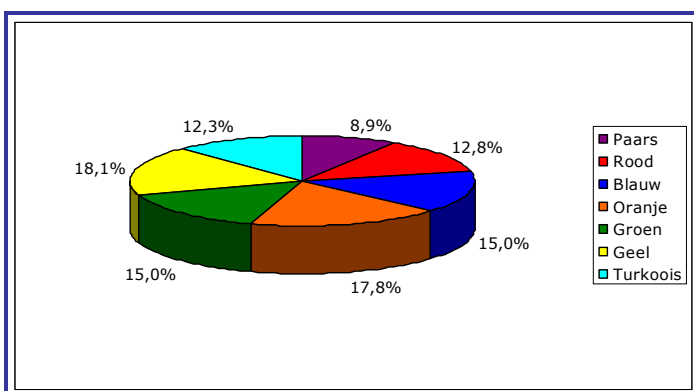
**Figuur 4.7 - Waardensequentie - afdeling Service en Reparatie**

## Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties

De cultuur van dit team heeft als volgorde de waardekleuren **Geel, Groen, Blauw, Oranje, Turquoise, Rood en Paars**. De Gele drive kan met 17,4% als dominante, sturende drive worden aangemerkt. Dit houdt in dat het team het belangrijk vindt om eerst te begrijpen alvorens te handelen. Nadat alle informatie is verzameld en bepaald is wat er gerepareerd moet worden en hoe, wordt een offerte aan de klant uitgebracht en na akkoord van de klant, worden de werkzaamheden in goed overleg verdeeld. Voor een commerciële afdeling kan dit gezien worden als belemmerend omdat nieuwe uitdagingen pas worden aangegaan als alle feiten en mogelijkheden bekend zijn, beslissingen in overleg genomen worden en volgens de regels gewerkt wordt (Blauwe drive). Het past echter wel bij de wijze waarop zij hun werk moeten uitvoeren. Kennis is sturend, omdat er ook aan pompen wordt gewerkt die niet uit het eigen leveringsprogramma komen en waarvan de technische specificaties niet in de eigen kennisbank van Eekels zijn opgeslagen. Monteurs en coördinatoren moeten vaak zelf op zoek gaan naar die informatie. Goede samenwerking met anderen is belangrijk, net als het volgen van de juiste procedures. Immers, pas als de klant akkoord heeft gegeven, mag de monteur de reparatie uitvoeren en niet eerder. Geconstateerd kan worden dat de cultuur van het team past bij de taak die de afdeling heeft.

### 4.3.2 Verhuur

Het verhuurteam bestaat uit vijfentwintig personen. De vrouwelijke medewerkers ondersteunen vanuit de vestiging Amsterdam respectievelijk Barendrecht de verhuuractiviteiten, balieverhuur en administratieve afhandeling hiervan. Er kan een verschil in taken zijn, omdat de vestigingen Amsterdam en Weert officieel alleen verhuren, maar er lokaal ook reparatiewerkzaamheden aan klantpompen uitgevoerd worden of kleine pompen verkocht worden. In Barendrecht worden deze activiteiten door de afzonderlijke afdelingen Service & Reparatie respectievelijk Verkoop uitgevoerd. De vestigingen helpen elkaar bij inzet van personeel of verhuurmateriaal en bij voorbereiding en/of uitvoering van grotere verhuurprojecten. In totaal hebben negentien leden van het verhuurteam deelgenomen aan het onderzoek: negen medewerkers uit Amsterdam (12 totaal), alle vijf medewerkers uit Weert en vijf van de acht verhuurmedewerkers uit Barendrecht. Van de vrouwelijke medewerkers heeft er één de vragenlijst ingevuld.



**Figuur 4.8 - Waardensequentie afdeling Verhuur**

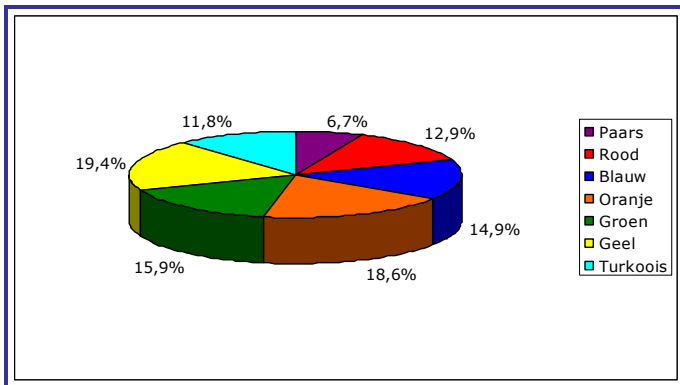
De waardensequentie voor het verhuurteam is **Geel, Oranje, Blauw, Groen, Rood, Turquoise en Paars**. Dit houdt in dat het denken en handelen van het verhuurteam door de behoefte aan kennis en het willen begrijpen wordt gestuurd. Zij zullen steeds iets nieuws bedenken om oplossingen voor de klant te

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**  
**- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

bedenken om nieuwe projecten binnen te halen. De uitgebreide kennis en het bedenken van concepten voor tijdelijke pomplossingen (Gele drive) is het aspect waarmee Eekels zich onderscheidt van de concurrent en waarmee Eekels haar grote marktaandeel heeft verkregen (Oranje drive). De commerciële vestigingsmanagers en projectcoördinatoren zijn veel buitenshuis, maar zijn zelf tevens verantwoordelijk voor het offren, voorbereiden en uitvoeren van de verhuurprojecten. Behalve over een grote dosis technische kennis en inzicht moeten zij over een commerciële instelling beschikken. Geconstateerd kan worden dat de cultuur binnen het verhuurteam past bij de taakstelling van de verhuurafdeling.

**4.3.3 Verkoop**

Het verkoopteam bestaat uit een binnen- en buitendienst met in totaal 14 medewerkers, waarvan één binnendienstmedewerker ingeleend wordt met de bedoeling om na de inleenperiode een vast contract bij Eekels te krijgen. Daarnaast werkt er één vakantiekraacht. De zes buitendienstmedewerkers werken dagelijks bezoeken af bij hun klanten in hun eigen rayon. Er is een indeling naar marktgebied (aannemerij, overheid en industrie) en een globale regioverdeling naar Noord, Midden en Zuid, waarbij enige overlap mogelijk is. De buitendienstmedewerkers worden geacht hun bestaande klantenkring te blijven informeren over nieuwe of gewijzigde producten, maar ook acquisitie te plegen om zodoende de klantenkring uit te breiden. De binnendienst verzorgt op aanvraag van buitendienstmedewerkers of klanten de uitwerking van de offertes, bestelling van onderdelen, afhandeling van klachten, et cetera. Van de veertien medewerkers hebben er in totaal 11 deelgenomen aan het onderzoek. Op deze afdeling werken alleen maar mannen.



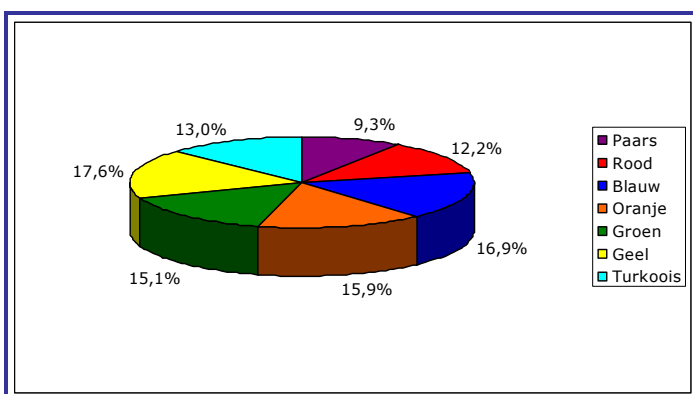
**Figuur 4.9 - Waardensequentie afdeling Verkoop**

## Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties

Uit het bovenstaande diagram komt tot uiting dat de cultuur van dit team gestuurd wordt door de **Gele** drive, op de hielen gevolgd door de kleur **Oranje**, daarna volgen Groen, Blauw, Turquoise, Rood en Paars. De producten van Eekels zijn van technisch hoogwaardige kwaliteit en een goede kennis van de producten en de toepassingsmogelijkheden zijn voor de buitendienstmedewerkers van groot belang. Iedere buitendienstmedewerker heeft een eigen rayon met klantengroep en marktdeel onder zich vanwege de specifieke kennis van de markt en de klantengroep die hij bezit. Daarnaast moeten zij voortdurend op de hoogte zijn van wat zich in de markt afspeelt, ze moeten meedenken over oplossingen die de klant nodig heeft en in staat zijn de klant te motiveren een aankoop te doen. De binnendienstmedewerkers moeten in staat zijn om de klant rechtstreeks of indirect via de buitendienstmedewerkers van dienst te zijn. De combinatie Geel en Oranje maakt het mogelijk om dit te verwezenlijken. De engineer special projects, de uitvinder van het eigen product, de Betsy, houdt zich bovendien voortdurend bezig met verbetering van het product of het vinden van nieuwe toepassingen. Zodra een opdracht wordt verkregen, wordt het project aan de afdeling nieuwbouw overgedragen. Geconstateerd kan worden dat de cultuur binnen het verkoopteam uitstekend aansluit bij de uit te voeren taken.

### 4.3.4 Operations

De afdeling Operations bestaat uit 23 medewerkers, 21 mannen en 2 vrouwen. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het centrale magazijn (vier medewerkers) en een goed beheer en onderhoud van het verhuurpark (13 medewerkers). Een paar maanden geleden is de afdeling nieuwbouw (6 medewerkers, waarvan 1 op tijdelijke basis) toegevoegd aan de taken van de manager Operations om de orderafwerking voor verkoop beter te structureren. De combinatie van verkoop en productie bleek in de praktijk niet zo goed te werken. De afdeling wordt geleid door een manager die hierbij ondersteund wordt door een administratief medewerker. Van de 23 medewerkers hebben in totaal 16 medewerkers aan het onderzoek deelgenomen. Drie medewerkers zijn niet op tijd terug van hun vakantie om nog te kunnen deelnemen aan het onderzoek en een medewerker zal per 1 augustus uit dienst treden en heeft de vragenlijst niet ingevuld. Figuur 4.10 laat zien dat voor deze afdeling de **Gele** drive dominant is met 17,6%, daarna volgen **Blauw**, Oranje, Groen, Turquoise, Rood en Paars.



Figuur 4.10- Waardensequentie afdeling Operations

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

Voor bijna alle medewerkers is kennis sturend voor hun denken en handelen. Goed uitgevoerd onderhoud en inspectie van het verhuurmateriaal is vereist om de verhuurservice te kunnen garanderen. In 2005 en 2006 is bijna het gehele verhuurpark vernieuwd (ca. 550 van de 700 pompen) en de investeringen leveren al aanzienlijke besparingen op. Er zijn nu merkbaar minder storingen en er zijn minder reparaties aan pompen nodig die bij de klant staan. Al het onderhoud en alle reparaties zijn voor kosten van Eekels, tenzij aangetoond kan worden dat de klant onzorgvuldig met de pomp is omgegaan. Samen met de monteurs heeft de manager van Operations een periodiek onderhoudssysteem ingevoerd waarmee het verhuurpark efficiënter wordt onderhouden en adequater en snel gereageerd kan worden op de behoefte van de klant. Dit onderhoudssysteem en de zorgvuldige verantwoording van bestede uren en materialen verklaart de hoge blauwe drive.

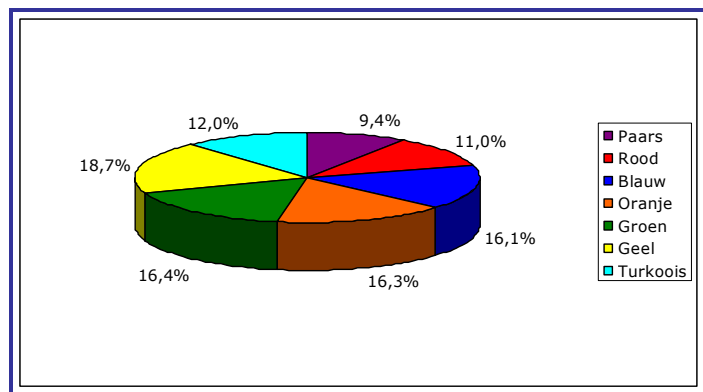
Voor het magazijnteam dat onder Operations valt en verantwoordelijk is voor het centrale magazijn, is de Geel/Blauw combinatie eveneens sturend. De medewerkers kunnen pas handelen als zij kennis hebben van alle soorten materialen en onderdelen, transportmogelijkheden, inkooporders, verkooporders enzovoorts. In het Navision systeem dat sinds januari 2006 is ingevoerd worden artikelen en objecten aangemaakt; het is weliswaar de taak van de gebruikers om de informatie zorgvuldig en volledig in te voeren, maar het magazijn zorgt op basis van deze gegevens voor het op voorraad houden van artikelen, orderspecifieke bestellingen en het regelen van transporten. Zonder een goed systeem met procedures en regels is dit niet uitvoerbaar. Dat verklaart de hoge Blauwe drive. Op het moment dat verkooporders definitief zijn, worden deze aan de afdeling nieuwbouw overgedragen die verantwoordelijk is voor de gehele afhandeling, van bestelling van materialen, prijsafspraken en levertijden, planning van de samenbouw tot aan aflevering en installatie van de pompen. Kennis van technische aspecten, klanten en leveranciers, maar ook het vervaardigen van technische specificaties waarmee derden aan de order moeten werken zijn vereist voordat er ook maar iets kan gebeuren. Het Navision systeem moet er voor zorgen dat volgens vaste afspraken en procedures gewerkt wordt, zodat de orders goed worden verwerkt. Dit voorkomt onnodige faalkosten voor bijvoorbeeld dubbele bestelling van speciaal voor de klant vervaardigde onderdelen. Geconstateerd kan worden dat de cultuur binnen dit team past bij de uit te voeren taken van de afdeling Operations.

### *4.3.5 Finance*

De afdeling Finance is verantwoordelijk voor de vastlegging en rapportage van financiële gegevens, teneinde een periodieke verslaglegging te realiseren en betrouwbare sturingsinformatie te genereren. De manager Finance is tevens verantwoordelijk voor een goed beheer van telefonie en IT. Samen met een aantal sleutelfiguren heeft hij in 2005 de implementatie voorbereid van het nieuwe informatiesysteem, Navision, dat in 2006 in gebruik is genomen. Een van de meest complexe zaken daarbij was het laten inrichten van een speciale module voor de afdeling verhuur. Op dit moment werkt er één medewerker crediteuren in vaste dienst en één medewerker debiteuren op inleenbasis, met de bedoeling dat zij in vaste dienst treedt. Beiden werken op parttime basis. Een vakantiewerker en twee interim assistent controller assisteren de controller bij het samenstellen van de halfjaarcijfers en de halfjaarlijkse accountantscontrole. Het groepsgemiddelde voor deze afdeling ziet er als volgt uit:



## Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties



**Figuur 4.11- Waardensequentie afdeling Finance**

Bij dit team is de **Gele** drive sturend, gevolgd door respectievelijk **Groen**, Oranje en Blauw met marginale verschillen en aansluitend Turquoise, Rood en Paars. Zelfs als alleen gekeken wordt naar de waardensequentie van de vaste medewerkers, waaraan twee van de drie hebben deelgenomen aan het onderzoek, blijft het groepsgemiddelde dezelfde waardenvolgorde houden. Dit houdt in dat het team kennis en concepten belangrijk vindt, alvorens tot handelen wordt overgegaan. Goed overleg en goede samenwerking worden belangrijk geacht om zelfstandig aan het gezamenlijke afdelingsdoel van goede vastlegging van financiële gegevens te kunnen werken. Het feit dat het team tijdelijk uitgebreid is met twee assistent controllers die op basis van hun specifieke kennis zijn binnengehaald, verklaart eveneens de sterke Gele drive. Van een financiële afdeling mag verwacht worden dat Blauw de sturende drive zou zijn of op zijn minst op de tweede plaats zou komen. Het systematisch verwerken van de financiële gegevens, het volgens vaste afspraken verwerken van te betalen facturen respectievelijk de controle en verwerking van inkomende betalingen komt voort uit deze drive. Geconstateerd mag worden dat de cultuur binnen dit team niet geheel past bij de uit te voeren taken van de afdeling Finance.

### 4.3.6 Overige deelnemers

Een viertal medewerkers kan niet aan één van de onderscheiden afdelingen worden toegevoegd. Zij ondersteunen, net als de afdeling Finance, ieder op zich de organisatie in het geheel. Het gaat om de Algemeen directeur, de HRM Adviseur, de Receptioniste/assistente HRM en een juridisch medewerker, die op projectbasis en in deeltijd bij Eekels werkzaam is. Alle medewerkers, één man en drie vrouwen, hebben aan het onderzoek deelgenomen. De individuele waardensequentie van de algemeen directeur respectievelijk de juridisch medewerker wordt gestuurd door de **Gele** en **Oranje** drive, voor de HRM Adviseur en de receptioniste/assistente HRM is dat **Geel** en **Groen**. Gezien het feit dat deze medewerkers geen gezamenlijke, eenduidige taakstelling als groep hebben, kan geen gemeenschappelijk waardensequentie worden gemeten en dus ook niet worden vastgesteld of de cultuur binnen deze groep past bij de taakstelling.

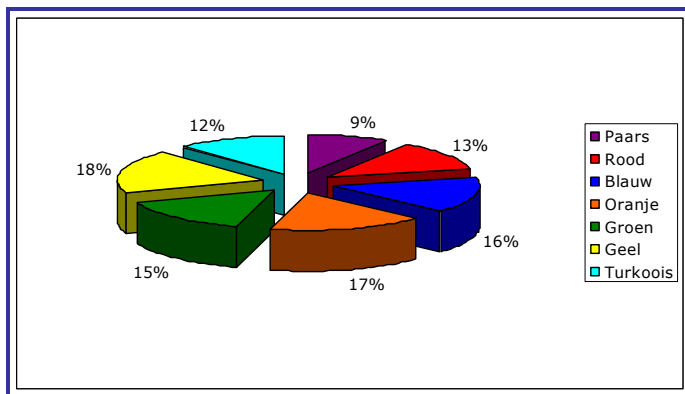
Als ondernemer wordt het handelen en denken van de algemeen directeur bepaald door Oranje en Geel. Samen met de aandeelhouders zoekt hij altijd nieuwe kansen en mogelijkheden om de organisatie te laten groeien. Op basis van deze doelen wordt de strategie bepaald, daarvoor is de Gele drive nodig (kennis, informatie, concepten). De HRM adviseur ondersteunt de organisatie o.a. bij de werving en selectie, beoordeling en beloning, motivatie en coaching van personeel. Om effectief te kunnen

## Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties

adviseren, heeft zij kennis en informatie nodig van o.a. wetgeving, personeelsbehoefte, opleiding en functie eisen. De Groene drive maakt een soepele samenwerking, goede communicatie en begrip voor emoties van anderen mogelijk. Dit geldt ook voor de Receptioniste die de HRM adviseur ondersteunt bij de uitvoerende personeelszaken, zoals de urenregistratie en verlofregistratie ten behoeve van de salarisadministratie, het bijhouden van personeelsdossiers, et cetera. Bovendien is zij als receptioniste/telefoniste het eerste aanspreekpunt voor bezoekers of aan de telefoon. Zij zal dus op de hoogte moeten zijn van de aanwezigheid van de medewerkers om ervoor te kunnen zorgen dat telefoontjes en boodschappen op de juiste plek terecht komen. De juridisch medewerker die zich onder meer bezig houdt met de juridische en administratieve afhandeling van contracten heeft eveneens kennis en informatie nodig alvorens te kunnen handelen.

### 4.3.7 De huidige organisatiecultuur

De waardensequentie van de huidige organisatiecultuur werd verkregen door de waarden van alle deelnemers, ongeacht geslacht, leeftijd, diensttijd of functie, bij elkaar op te tellen. In totaal hebben 61 van de 80 genodigde deelgenomen. Dit levert de volgende waardensequentie op:



**Figuur 4.12 - Waardensequentie huidige organisatiecultuur Eekels totaal**

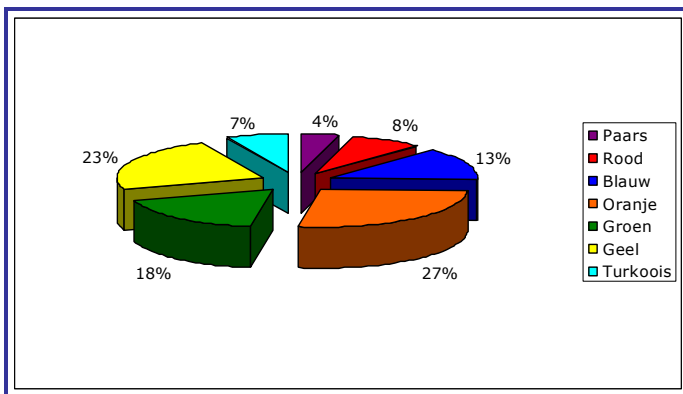
Uit figuur 4.12 komt naar voren dat de **Gele** drive sturend is binnen de huidige organisatiecultuur, gevolgd door **Oranje**, Blauw, Groen, Rood, Turquoise en Paars. Uit de beschrijvingen per afdeling kwam al naar voren dat de Gele drive dominant was. Een verklaring hiervoor ligt in het feit dat er met technisch hoogwaardige producten gewerkt wordt, waarvoor kennis van de technische aspecten leidend is voor de werkzaamheden van de medewerkers van de afdelingen Verhuur, Verkoop, Service & Reparatie en Operations. Daarnaast is kennis van de klantgroepen, markt en toepassingsmogelijkheden van producten uit het bestaande leveringsprogramma en van producten die daar (nog) niet in zitten eveneens belangrijk. Samen met deze kennis kunnen nieuwe kansen en mogelijkheden worden benut en andere concepten worden bedacht. Eekels is een bedrijf dat denkt in "oplossingen". Daarbij speelt de techniek uiteraard een grote rol, maar is niet meer leidend voor wat de organisatie aan kan. De hoge Oranje drive zorgt er voor dat Eekels verder durft te gaan dan de techniek soms toelaat. In het algemeen kan geconcludeerd worden dat de huidige waardensequentie van Eekels past bij de functie en taken van de organisatie.

#### **4.4 Wat is de missie en strategie?**

De missie van Eekels is "het leveren van oplossingen die het beste aansluiten op de wensen van de klant, of het nu gaat om huren, kopen of repareren van een pomp. Op innovatieve wijze ontwerpen, produceren en leveren van kwalitatief en technologisch hoogwaardige pompen." Een en ander is terug te vinden in hoofdstuk 3, paragraaf 3.2.1. De doelstellingen van de organisatie zijn kort samengevat het realiseren van een omzetstijging van ongeveer 3,5%, verovering van nieuwe markten, uitbreiding van bestaande marktsectoren en uitbreiding van de eigen Betsy lijn en andere producten uit het programma van Eekels. Hiervoor is uitbreiding van personeel nodig, promotie van de Betsy, Pioneer pompen en overige producten, implementatie van het CRM systeem, maar ook verbetering van de totaaloplossingen, productieplanning en levertijden.

#### **4.5 Wat is de gewenste organisatiecultuur?**

Op basis van het diepte interview met de algemeen directeur, de missie en de strategie is een cultuurprofiel samengesteld dat hierbij beter zou moeten passen. Hiermee werd het volgende "gewenste" cultuurprofiel verkregen, waarbij de kleuren in volgorde naar dominantie zijn: **Oranje** (27%), **Geel** (23%), Groen (18%), Blauw (13%), Rood (8%), Turquoise (7%) en Paars (4%).



**Figuur 4.13 Waardensequentie – "Gewenste" organisatiecultuur Eekels**

Eekels is in haar strategie scherp gericht op verbetering van de marktpositie en resultaatgerichtheid. Vandaar dat de *Oranje* drive in de gewenste organisatiecultuur de sturende plaats moet gaan innemen. Eekels denkt in oplossingen en dat vraagt tevens om een hoge Gele drive. Voor de technisch hoogwaardige producten, innovatie van het eigen product (de Betsy) en uitbreiding van het verkoopprogramma blijft dat nodig. De Gele drive maakt de organisatie strategisch, conceptueel en innovatief. Oranje en Geel zijn beide individuele drives (zie figuur 2.6 in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.6.2.) die goed bij elkaar passen. Oranje wil graag beter zijn dan anderen en kan de eigen doelen boven die van anderen stellen. Geel wil steeds iets nieuws ontdekken, is altijd op zoek naar het "waarom" en naar nieuwe ideeën. De groepsdrive Groen is een goede aanvulling en zorgt ervoor dat de organisatie toegankelijk is en blijft voor anderen. Om de samenwerking tussen de afdelingen onderling te vergroten zodat er gezamenlijk aan totaaloplossingen en nieuwe concepten gewerkt kan worden, is een groepsgevoel tussen de medewerkers respectievelijk afdelingen en een goede communicatie onmisbaar. Samenwerking met oog voor de kennis en expertise maar ook de gevoelens van de ander, waarmee de organisatie grotere complexiteit aan kan, kan de Oranje doelen helpen realiseren. Blauw is nodig om er voor te zorgen dat uitvoering van taken en opdrachten zorgvuldig gebeurt, afspraken worden nagekomen

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

en het arbeidsethos hoog wordt gehouden, net als de veiligheid. Ordening van informatiestromen, een goed beheer van de beschikbare middelen en planning en controle zijn onontbeerlijk om resultaat te blijven boeken. Voldoende Rood houdt de organisatie snel en krachtig ten aanzien van besluitvorming en voorkomt dat acties niet beperkt blijven tot het steeds maar weer op zoek gaan naar nieuwe concepten, eindeloos overleg en het volgen van regels en procedures.

#### **4.6 Eindconclusie**

Nadat de individuele waardesequenties van de deelnemers aan het onderzoek bij Eekels waren gemeten, is de gemeenschappelijke waardesequentie of het groepsgemiddelde, en daarmee de organisatiecultuur zoals deze in werkelijkheid was, bepaald. 'Gemeenschappelijk' betekent in dit geval niet dat de waardesequentie als vanzelfsprekend als de gemeenschappelijke waardesequentie wordt aangenomen door de medewerkers, zoals dat volgens Quinn en Cameron (1999:63) tijdens de pioniersfase en de ontwikkeling naar een familiecultuur zou zijn ontstaan. De gemeenschappelijke waardesequentie is verkregen door de individuele waardesequenties van de medewerkers te meten en daarna bij elkaar op te tellen. Hierbij is naar voren gekomen dat voor alle afdelingen binnen Eekels de Gele drive sturend is voor het handelen en denken, met in de meeste gevallen de Oranje drive als goede tweede (zie paragraaf 4.3). De verklaring hiervoor ligt in het feit dat er met technisch hoogwaardige producten gewerkt wordt, waardoor kennis van de technische aspecten leidend is geworden voor bijna alle medewerkers. Ook kennis en informatie van de klant, de markt en andere omgevingsfactoren spelen een grote rol. De nieuwe missie en strategie van Eekels is gericht op het leveren van totaaloplossingen, zonder daarin beperkt te worden door de techniek, en het realiseren van een omzetstijging, verovering van nieuwe markten en uitbreiding van de productenlijn (zie paragraaf 4.4). De huidige organisatiecultuur behoeft daarvoor geen totale omslag, maar wel een verandering in de volgorde van de eerste twee waarden. Was in de bestaande cultuur de sturende combinatie Geel/Oranje, de gewenste cultuur vraagt nu om een Oranje/Gele combinatie (zie paragraaf 4.5).

## **HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

### **5.1 Inleiding**

In het voorgaand hoofdstuk werden de onderzoeksresultaten geanalyseerd en de deelvragen voor de probleemstelling uit hoofdstuk 1 beantwoord. Het hoofdstuk werd afgesloten met een eindconclusie. Hiermee is de vraag in hoeverre de huidige cultuur van invloed is op de missie en strategie van de organisatie uit hoofdstuk 1 afdoende onderzocht en zijn de daarbij behorende deelvragen 1 t/m 3 volledig beantwoord. In dit hoofdstuk volgen naar aanleiding van de conclusies uit hoofdstuk 4 aanbevelingen voor deelvragen 4 (zie paragraaf 5.2 e.v.) en 5 (zie paragraaf 5.5 e.v.). Belangrijk is dat de missie en strategie en de daarbij behorende organisatiecultuur goed worden uitgedragen. Vastgesteld moet worden op welk niveau de verandering moet plaatsvinden, wie de cultuurverandering kan dragen, maar ook welke aspecten daarvoor gebruikt kunnen worden.

### **5.2 Hoe kom je van de huidige naar de gewenste organisatiecultuur?**

In hoofdstuk 4, paragrafen 4.3 t/m 4.5, is eerst de werkelijke organisatiecultuur bepaald door de waardenvolgorde van de medewerkers die bij Eekels werkzaam zijn te meten en bij elkaar op te tellen. Daarna is de gewenste organisatiecultuur bepaald die beter zou moeten passen bij de missie en strategie van Eekels. Voor de gewenste organisatiecultuur zijn de twee dominante drives eveneens Geel en Oranje, maar dan in omgekeerde volgorde. De combinatie van **Oranje en Geel** maakt dat het individu en dus ook de organisatie altijd op zoek zal gaan naar nieuwe mogelijkheden en kansen om haar kennis toe te passen en anderen te overtuigen. De combinatie van deze twee drives komt al voor in de huidige organisatiecultuur van Eekels, maar dan andersom en dat maakt dat sommigen minder actiegericht zijn dan noodzakelijk is om de huidige organisatiedoelstellingen te realiseren. Door van Oranje de dominante drive te maken wordt het individu, het team en de organisatie als geheel ondernemender, doelgerichter en efficiënter. Daarbij moet er wel voor gewaakt worden dat meer Oranje niet betekent dat de afdelingen onderling meer met elkaar gaan concurreren. Er moet juist over de grenzen van de eigen toko gekeken worden. Vergroten van het marktaandeel door de kennis te bundelen en samen te werken aan totaaloplossingen kan dit voorkomen. Hiervoor is de Groene drive nodig.

### **5.3 Niveau van verandering**

Om de strategische doelen te realiseren is het nodig om de waardensequentie te veranderen en van Oranje de sturende drive te maken. Om de verandering in de dominantie van de cultuurwaarden te realiseren, moet worden bekeken op welk niveau dit moet gebeuren. Geconstateerd werd dat voor de meeste afdelingen de organisatiecultuur paste bij de functie en taken van die afdelingen. Alleen voor de afdeling Finance werd vastgesteld dat in plaats van de huidige Geel/Groene combinatie een Blauw/Gele of Geel/Blauwe beter bij de taakuitvoering zou passen. Om de gewenste groei van de afdeling Service & Reparatie te realiseren, is een Oranje versterking nodig. Datzelfde geldt ook voor de afdelingen Verhuur en Verkoop. Het is niet nodig om de gehele organisatie een verandering te laten ondergaan. Eekels kan zich beperken tot een afdelingsgerichte aanpak.

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

### *5.3.1 Service en Reparatie*

Als Eekels deze afdeling wil laten groeien, dan zal een meer *Oranje* aanpak nodig zijn, waarbij men meer zal moeten vertrouwen op instinct, eigen kennis van zaken en zich niet mag laten leiden door bijvoorbeeld de vraag of er wel voldoende capaciteit in huis is om bij uitbreiding van het aantal service- en onderhoudscontracten de klant goed te blijven bedienen.

### *5.3.2 Verhuur*

Om het marktaandeel te kunnen vergroten zal deze afdeling de klant proactiever moeten gaan benaderen en samen met de andere afdelingen totaalconcepten moeten gaan aanbieden. Hiervoor blijft de Gele drive belangrijk, maar zal de Oranje drive een dominantere rol moeten krijgen.

### *5.3.3 Verkoop*

Voor deze afdeling geldt eveneens dat de strategie gericht is op uitbreiding van het marktaandeel door onder meer uitbreiding van het leveringsprogramma en het bieden van totaalconcepten in samenwerking met andere afdelingen. De Oranje drive moet daarvoor een dominantere rol krijgen.

### *5.3.4 Operations*

Voor de afdeling Operations hoeft Oranje niet een dominantere rol te gaan spelen. De afdeling nieuwbouw zal de productieplanning en de levertijden moeten verbeteren. Door goede concepten en een goede strategie (Gele drive) en door goede afspraken en taakverdelingen te maken (Blauwe drive) kunnen de Oranje doelen worden behaald.

### *5.3.5 Finance*

Dit geldt eveneens voor de afdeling Finance. Van een financiële afdeling mag verwacht worden dat blauw de sturende drive zou zijn of op zijn minst op de tweede plaats zou komen. Met het oog op het feit dat de informatiesystemen (Navision en het CRM systeem) geïmplementeerd en verbeterd moeten worden moet er meer Blauw komen. De Gele drive is nodig voor de specifieke kennis die nodig is om dit te realiseren en om financiële gegevens en stuurgetallen te kunnen produceren die als leidraad kunnen dienen voor de managers om beter op resultaten te kunnen sturen (Oranje drive).

## **5.4 Wie draagt de cultuurverandering?**

Oranje en Geel zijn beide individuele drives. De individuele drive Oranje wordt op zich al goed doorvertaald naar de afdelingen; iedere leidinggevende heeft tenminste één individuele drive die ook in het groepsgemiddelde voorkomt. Een taak die weggelegd is voor de managers van de afdelingen is ervoor te zorgen dat de teams meer met elkaar gaan samenwerken. Door de afdelingen kunnen projectgroepen worden opgezet waardoor de klant en de markt gezamenlijk bewerkt kan worden en totaalconcepten kunnen worden uitgewerkt. Gezamenlijk ontwikkelen van totaaloplossingen door alle afdelingen in plaats van per probleem en per afdeling oplossingen zoeken, vraagt om een effectievere en efficiëntere samenwerking, verbeterde communicatie en gebruik maken van elkaars expertise in plaats van de expertise binnen de eigen toko te houden. Het beter structureren en ordenen van de informatie van klanten en producten kan hieraan bijdragen. De implementatie van bijvoorbeeld een CRM systeem

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

maakt deze informatie bereikbaar voor iedereen. Het optimaliseren van het Navision systeem, waarin offertes en orders worden verwerkt, is een andere mogelijkheid.

### 5.4.1 Managementstijl

De managers krijgen in het sturen op cultuur de hoofdrol, waarbij zij moeten kijken naar zowel de eigen individuele drives als die van de teamleden. Door hun managementstijl en wijze van communiceren beter af te stemmen op de individuele drives van de teamleden en de sterke kanten van het team te benutten, terwijl de zwakkere kanten worden versterkt, kan de cultuuraanpassing worden gerealiseerd. Bij het maken van een betere match tussen de gewenste organisatiecultuur en de taakstelling van de teams dient rekening te worden gehouden met de kracht en zwakte van de verschillende teams, maar ook met wat de medewerkers afzonderlijk belangrijk vinden. Inzicht in de individuele waardesequenties van de algemeen directeur en de managers van Eekels werd verkregen door hun deelname aan het uitgevoerde onderzoek en het diepte-interview. Daarnaast is bekend wat de missie en strategie van de organisatie is. De waardesequenties van de managers van Finance en Service & Reparatie kunnen duidelijkheid geven over die aansluiting. Is die aansluiting er niet of niet voldoende, dan betekent dat nog niet dat zij vervangen hoeven te worden. Door bijvoorbeeld persoonlijke coaching of managementtraining kunnen zij geholpen worden om de aansturing te verbeteren. Zoals in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.6.4 beschreven, worden managers gedreven door hun eigen waarden, maar moeten tegelijkertijd ook rekening houden met de waarden van hun medewerkers. Bij de interactie tussen leidinggevende en medewerkers spelen de individuele drives van allen een rol. Als een manager zijn medewerkers succesvol wil aansturen, dan moet in de eerste plaats de manier van communiceren goed aansluiten.

### 5.4.2 Samenwerking tussen teams

Oranje en Geel zijn beide individuele drives. De individuele drive Oranje wordt op zich al goed doorvertaald naar de afdelingen; iedere leidinggevende deelt deze individuele drive met het management én met (een deel van) de teamleden. Een taak die weggelegd is voor de managers van de afdelingen is ervoor te zorgen dat de teams meer met elkaar gaan samenwerken om totaalconcepten (Oranje doelen) te kunnen bieden aan de klant, bijvoorbeeld door de managementstijl aan te passen. Er kunnen projectgroepen worden opgezet om de klant en de markt gezamenlijk te bewerken en totaalconcepten uit te werken. Een mogelijkheid is ook om trainingen of coaching voor de managers te organiseren waarbij zij deze vaardigheden kunnen leren.

## **5.5 Welke cultuuraspecten kunnen worden ingezet om medewerkers te behouden of om potentiële medewerkers binnen te halen?**

Volgens De Man (2006) levert een (affectief) betrokken medewerker een concurrentievoordeel voor de organisatie op. Veel factoren kunnen van invloed zijn op de mate van tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Je moet als organisatie weten wat de medewerkers nodig hebben om zich betrokken te voelen. Volgens Schein (1985:23) bestaat organisatiecultuur uit "het geleidelijk oplossen van problemen die betrekking hebben op de externe aanpassing en de interne integratie". Volgens het ui-model van Sanders en Neuijen (1987, 1989) is cultuur 'een gelaagd verschijnsel'. De dieper gelegen lagen, zoals waarden en grondbeginselen, zijn nauwelijks te beïnvloeden, terwijl de culturele uitingen hiervan zoals symbolen, rituelen en helden wel beïnvloedbaar zijn. Zie verder hoofdstuk 2. Om de waardesequentie te

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

kunnen veranderen kunnen verschillende aspecten of uitingen van cultuur worden ingezet, zoals kledingstijl, communicatie, managementstijl, en bijvoorbeeld wijze van samenwerking (Versnel en Koppenol, 2003:67).

### *5.5.1 Kledingstijl*

Eekels is een ondernemende organisatie met passie voor pompen en een hands-on aanpak. De non-sense mentaliteit komt bijvoorbeeld terug in de informele kledingstijl van management en kantoorpersoneel: pakken met stropdas en mantelpakjes in dezelfde kleur zie je er niet, want dat is alleen maar onpraktisch als je bedenkt dat de klantengroepen zich in de aannemerij, overheid en industrie bevinden en de contactpersonen zich vaak in de bouwkeet op de bouwplaatsen of op de waterzuivering ophouden en niet in de directiekantoren. Voor het uitvoerend personeel echter wordt het belangrijk geacht dat een Eekels man al van verre herkend kan worden. De monteurs zijn direct herkenbaar aan de rode werkkleding. Om nog beter zichtbaar te zijn is de kledinglijn pas vernieuwd. De overalls, werkbroeken en jasjes in Eekels rood en zwarte poloshirts, maar ook zwarte katoenen overhemden met het Eekels logo erop, worden door de monteurs met trots gedragen. Nieuwe medewerkers, maar zelfs ook inleenkrachten, lopen vanaf hun eerste dag in dezelfde werkkleding en binnen een maand prijkt de eigen naam op de kleding. Een klein detail, dat door een medewerker zeer op prijs wordt gesteld, omdat het hem het gevoel geeft erbij te horen. Voor de keuze van de nieuwe werkkleding werd een werkgroep samengesteld van monteurs en een kantoormedewerker, omdat de laatste gemakkelijker toegang heeft tot informatiekanaal als internet en telefoon. De monteurs hebben echter het lijstje met eisen en wensen opgesteld ten aanzien van draagcomfort, veiligheid en kwaliteit en de leverancier gekozen.

### *5.5.2 Communicatie*

In hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.6.3, werd beschreven hoe de wijze van communicatie sterk verbonden is met de persoonlijke drives. Verzenden en interpretatie van boodschappen vindt plaats tussen waardenschema's die zich op verschillende niveaus bevinden. Voor goede communicatie is het nodig dat er een gemeenschappelijke taal wordt gesproken. Hiervoor is een gemeenschappelijke drive nodig. Problemen of weerstand tegen verandering kunnen worden beperkt door de boodschap af te stemmen op de ontvanger.

Tradities als het vieren van bijvoorbeeld een jubileum, het behalen van een gedenkwaardige leeftijd, pensionering, huwelijk, gezinsuitbreiding, succesvol afronden van een opleiding dienen in ere gehouden te worden. Om de saamhorigheid tussen de medewerkers onderling te bevorderen en het Eekels groepsgevoel te versterken kunnen de gezamenlijke activiteiten worden uitgebreid. Aan de personeelsactiviteiten als het kerstdiner en de barbecue in de zomer, kunnen sportactiviteiten of het bezoeken van pretparken of muzikale evenementen worden toegevoegd, waarbij zo nu en dan familieleden mee mogen. Op deze manier leert men elkaar van een andere kant kennen en de ervaring leert dat de betrokkenheid bij de organisatie vergroot wordt als je elkaars partner of de collega's van je partner leert kennen.



## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

### *5.5.3 Managementstijl*

In aanvulling op wat reeds in paragraaf 5.3 werd beschreven kunnen managers vanuit hun eigen drives op twee manieren sturen: structurerend (Blauwe manier) of conceptualiserend (Gele manier), zie hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.6.4. Door de sturing af te stemmen op de individuele drives van de teamleden kan een grotere effectiviteit worden bereikt. Eventueel kan de manager door middel van persoonlijke coaching hierin worden begeleid.

### *5.5.4 Samenwerking*

Gezamenlijk ontwikkelen van totaaloplossingen door alle afdelingen in plaats van per probleem en per afdeling oplossingen zoeken, vraagt om een effectievere en efficiëntere samenwerking, verbeterde communicatie en gebruik maken van elkaars expertise in plaats van de expertise binnen de eigen toko te houden. Inzicht in elkaars drives en de sterke en zwakke aspecten van de managers en hun teams kan hierbij een grote rol spelen. Daarnaast kan het beter structureren en ordenen van de informatie van klanten en producten van toegevoegde waarde zijn. De implementatie van bijvoorbeeld een CRM systeem maakt deze informatie bereikbaar voor iedereen. Hoe en wat er moet worden vastgelegd zal in goed overleg met de medewerkers moeten gebeuren. Het optimaliseren van het Navision systeem, waarin offertes en orders worden verwerkt, is een andere mogelijkheid. Training voor de medewerkers voor het gebruiken van deze systemen is een vereiste om een optimale werking van het systeem te waarborgen.

## **5.6 Hoe kan de organisatiecultuur worden ingezet om potentiële medewerkers binnen te halen?**

De gewenste aspecten als genoemd in paragraaf 4.5 kunnen ook ingezet worden om nieuwe potentiële medewerkers aan te trekken. Bij het bepalen van de personeelsbehoefte zal er goed gekeken moeten worden naar de zwakten en sterkten van het team. Werving van nieuw personeel is het uitgelezen moment om voor een team de versterking te zoeken die het nodig heeft om de functie en de taken van het team nog beter te kunnen uitoefenen. Doordat inmiddels vaststaat wat de individuele waardensequenties van de medewerkers zijn, weet je immers ook wat een team mist of op welk punt een team versterkt kan worden. Hierop kan de werving worden afgestemd. De leidinggevende zal de teamleden bij de werving moeten betrekken, zodat gezamenlijk een zoekprofiel opgesteld kan worden, waarin de dominante waarden voor de nieuwe medewerker moeten komen te staan. Wanneer het netwerk van medewerkers als wervingskanaal wordt benut, wordt daarmee tegelijkertijd reclame gemaakt voor de cultuur van Eekels. Want wie kan nu beter reclame maken voor een organisatie dan een tevreden medewerker? Bovendien is nu bekend wat de huidige medewerkers drijft en waardoor zij gemotiveerd worden. Deze kennis kan benut worden voor het aantrekken van nieuw personeel. Het aanbieden van een totaalconcept kan voor een potentiële medewerker ook motiverend werken.

## **Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen? - over waarden en drijfveren binnen organisaties**

### *5.6.1 Werving van potentiële medewerkers*

Zoals in de aanhef van deze paragraaf beschreven kunnen de cultuuraspecten ook worden ingezet om potentiële medewerkers te motiveren. Bij de gewenste organisatiecultuur zijn Oranje en Geel de sturende drijfveren. Oranje medewerkers laten zich motiveren door dat zij de gelegenheid krijgen om nieuwe dingen te proberen en als ze succesvol zijn, daarvoor beloond te worden. Geel betekent afwisseling en plezier, vrijheid en benutten van kennis en intellect. Dit moet worden benadrukt in de zoekprofielen waarmee de werving van nieuw personeel onder de aandacht wordt gebracht. Is er al voldoende Oranje en Geel in het team aanwezig, maar kan meer Blauw het team beter laten functioneren, dan zal daar meer aandacht aan moeten worden besteed. Werving hoeft niet alleen ingezet te worden ter uitbreiding van een team. Wanneer het niet lukt om de individuele drives van het zittend personeel en de drives van de gewenste cultuur op elkaar af te stemmen, kan het nodig zijn om medewerkers te verplaatsen. Verplaatsing kan betekenen dat een medewerker naar een andere afdeling wordt overgeplaatst of zelfs buiten de organisatie. Het zou namelijk effectiever kunnen zijn als een medewerker naar een andere werkkring gaat uitkijken, omdat zijn drives niet of niet meer aansluiten bij het werk dat hij doet. Hierbij is de wijze van communiceren van groot belang. Het geeft echter wel de mogelijkheid om een nieuwe medewerker te werven, die de drives van de gewenste cultuur in zich heeft en beter zal passen op de functie en bij het team. De mogelijkheid van overplaatsing naar een andere afdeling of een andere functie, kan bovendien motiverend werken voor medewerkers om langer bij de organisatie te blijven of de overstap naar Eekels te wagen. Inzicht in wat een medewerker drijft en waardoor hij gemotiveerd kan worden bij de organisatie te blijven of te komen werken, kan de organisatie helpen de gewenste organisatiecultuur en daarmee de strategische doelen te realiseren.

## **5.7 Tot slot**

Wat cultuur precies is, laat zich moeilijk in een paar woorden samenvatten. Uit mijn literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat het om waarden gaat, waarden die ons drijven. Volgens Versnel en Koppenol (2003, 2004) gaat het over de manier waarop waarden ons persoonlijk leven en onze organisaties beheersen. Volgens hen bepalen waarden ons denken en onze emoties. Ik heb deze methode, gebaseerd op de theorie van Clare Graves (1914-1986), gebruikt om de waarden te meten die van belang zijn voor het individu binnen Eekels, voor de verschillende afdelingen of teams en voor de organisatie als geheel. Medewerkers hebben aangegeven welke waarden voor hen belangrijk zijn en hoe die kunnen worden ingezet om doelen te bereiken. Met deze methode heb ik de sterkten en zwakten van de afdelingen binnen Eekels herkend en heb ik de gewenste organisatiecultuur, passend bij de missie en strategie van Eekels, bepaald. Met deze inzichten is het mogelijk geworden de cultuur van Eekels te beschrijven en te meten en inzicht te krijgen in wat er veranderd zou moeten worden. Wat er veranderd zou moeten worden en hoe staat in de paragrafen 5.2 t/m 5.4 reeds beschreven. Daarin staat ook dat het belangrijk is om vast te stellen om welke cultuuraspecten het gaat, op welk niveau veranderingen moeten plaatsvinden en wie de dragers voor de cultuurverandering kunnen zijn. De managers hebben daar de grootste rol in, maar de medewerkers moeten wel het belang inzien en geneigd moeten zijn om mee te werken aan de verandering. De organisatie moet zich echter wel realiseren dat er altijd spanning blijft bestaan tussen het uitgangspunt van de organisatie en wat de medewerkers drijft. Bovendien is er altijd een spanningsveld tussen de waarden onderling, tussen individuele en groepsdrives en tussen de drives die elkaar opvolgen. Afstemming van de drives is niet een eenmalige actie, maar een continu proces. Om

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

de waarden van de organisatie in balans te brengen met die van de individuele medewerkers en de missie en strategie van de organisatie, is inzicht in de waardesequentie van alle medewerkers nodig. Aan het onderzoek heeft 76% van het personeel meegewerkt en daarvan zijn de individuele waardesequenties dus bekend. Dit was voldoende om de analyse van de resultaten als representatief te beschouwen voor de gehele populatie van Eekels en op basis daarvan de huidige organisatiecultuur vast te stellen. Om effectief te kunnen sturen op de cultuurverandering is het nodig dat Eekels eerst de ontbrekende individuele waardesequenties in kaart brengt.

De methode die Versnel en Koppenol (2003) hebben ontwikkeld op basis van de waardentheorie van Graves maakt het op een betrekkelijk eenvoudige manier mogelijk inzicht te krijgen in de waarden die belangrijk zijn voor de organisatie en voor de mensen die zich binnen de organisatie bewegen. De waarden, en daarmee de cultuur, wordt meetbaar en stuurbaar. Het onzichtbare gedeelte van de ijsberg wordt zichtbaar. De inzichten die verkregen zijn kunnen worden gebruikt om te sturen op veranderingen van cultuur. Dit kost tijd en is een continu proces, waarvoor de juiste mensen nodig zijn om de verandering te kunnen dragen. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven zijn de waarden ontwikkeld gedurende een adaptief leerproces (Hofstede, 1999) en gedurende de levensfasen van de mens (Graves, 1914-1986). De ontwikkeling van waarden is een langdurig en continu proces en veranderen er van kost tijd. Organisaties dienen zich ervan bewust te zijn dat veranderen van cultuur een langdurig en continu proces is dat veel tijd kost, ongeacht welke methode er voor gekozen wordt. Als zij zich deze tijd niet gunnen, want tijd kost immers geld, dan zal een veranderingstraject nooit succesvol kunnen worden ingezet.

**BIJLAGEN**

## **BIJLAGE I. LITERATUURLIJST EN BRONVERMELDING**

### **I.1 Literatuur**

- Alblas, G. & Wijsman, E. (1998), *Gedrag in organisaties*, Groningen: Wolters-Noordhoff bv
- Boogaard, C. (2004), *HRMarketing, Een nieuw perspectief op Human Resources Management* Pearson Education Benelux
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenint, M.I. (1996), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*, Utrecht: De Tijdstroom
- Bruel, M. & Colsen, C. (1998), *De geluksfabriek. Over het binden en boeien van mensen in organisaties*, Schiedam: Scriptum
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*, Schoonhoven: Academic Service
- Camp, P. & Erens, F. (1991), *De gekookte kikker, 400 dierenmetaforen over organisatieverandering*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact
- Cramwincel, M. et al (2007), Hart voor de zaak, het belang van medewerkersbetrokkenheid, *Gids voor Personeelmanagement*, 3, samenvatting artikel in de rubriek 'gedrag en cultuur' op [www.gidsonline.nl/rubriek](http://www.gidsonline.nl/rubriek).
- Goderie, C. (2007), Open en betrokken, goed sociaal beleid leidt tot grotere omzet, *HRPraktijk Magazijn*, 1,
- Herremans, R. (2005), *HR Management. Uw werknemer wordt klant*, Kluwer
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005), *Geheel vernieuwde editie: Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam: Uitgeverij Contact
- Man, C. de (2006), Hart voor de zaak, het belang van medewerkersbetrokkenheid, *Gids voor Personeelmanagement*, 3, samenvatting artikel in de rubriek 'gedrag en cultuur' op [www.gidsonline.nl/rubriek](http://www.gidsonline.nl/rubriek).
- Mintzberg, H. (1992), *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service/Prentice Hall International
- Monaghan, J. & Just, P. (2003), *De kortste introductie: Culturele antropologie*, Utrecht: Het Spectrum B.V.
- Schein, E.H. (2000), *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*, Schiedam: Scriptum
- Versnel, H. & Koppenol, H. (2003), *Managing Drives*, Pearson Education Benelux B.V.
- Versnel, H. & Koppenol, H. (2004), *De waardenmatrix. Het patroon waarin we gevangen zijn* Pearson Education Benelux B.V.

### **I.2 Bronvermelding**

<http://www.eekels.nl>

<http://www.gidsonline.nl/rubriek>

<http://www.nimbus.com>

**BIJLAGE II. OCAI VRAGENLIJST**

**Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)  
 in de huidige situatie**

<b>1 Dominante kenmerken</b>		<b>Nu</b>	
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.		
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.		
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.		
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.		
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>	
<b>2 De leiding van de organisatie</b>		<b>Nu</b>	
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.		
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.		
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.		
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.		
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>	
<b>3 Personeelsmanagement</b>		<b>Nu</b>	
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie.		
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.		
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.		
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspel-baarheid en stabiele verhoudingen.		
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>	

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

(vervolg: OCAI - huidige situatie)

<b>4 Het bindmiddel van de organisatie</b>		<b>Nu</b>	
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.		
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.		
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.		
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.		
<i>Totaal</i>		<i>100</i>	
<b>5 Strategische accenten</b>		<b>Nu</b>	
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.		
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.		
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.		
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.		
<i>Totaal</i>		<i>100</i>	
<b>6 Succescriteria</b>		<b>Nu</b>	
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwork, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.		
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.		
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.		
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.		
<i>Totaal</i>		<i>100</i>	

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

**Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)  
in de gewenste situatie**

<b>1 Dominante kenmerken</b>		<b>Gewenste situatie</b>
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.	
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>
<b>2 De leiding van de organisatie</b>		<b>Gewenste situatie</b>
A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.	
B	De leiding van de organisatie spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
C	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machinerie.	
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>
<b>3 Personeelsmanagement</b>		<b>Gewenste situatie</b>
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, consensus en participatie.	
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.	
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>



**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

(vervolg: OCAI - gewenste situatie)

<b>4 Het bindmiddel van de organisatie</b>		<b>Gewenste situatie</b>
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel geschreven.	
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.	
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.	
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.	
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>
<b>5 Strategische accenten</b>		<b>Gewenste situatie</b>
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.	
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.	
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinningen in de markt spelen de hoofdrol.	
D	De organisatie legt de nadruk op behoud van het bestaande en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.	
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>
<b>6 Succescriteria</b>		<b>Gewenste situatie</b>
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwork, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.	
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en als toonaangevend wat haar producten betreft.	
C	De organisatie definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.	
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.	
	<i>Totaal</i>	<i>100</i>

**Score:** Het scoren van het OCAI is eenvoudig. Om de gemiddelde score van ieder onderdeel te berekenen tel je alle A-antwoorden op in de NU-kolom en deel je dit door 6. Dit zelfde doe je voor de onderdelen B, C en D. De tweede stap is hetzelfde te doen voor de antwoorden voor de gewenste situatie. Elk van de scores verwijst naar een bepaald type organisatiecultuur (Quinn & Cameron, 1999:87).

BIJLAGE III. MEMO SCRIPTIEONDERZOEK DD. 11 JULI 2007 INCLUSIEF VRAGENLIJST

III.1 Memo

# Memo

zichtbaar beter



aan: Alle medewerkers van Eekels Pompen BV

cc:

van: Jayne van der Padt

datum: Barendrecht, 11 juli 2007

betreft: Scriptieonderzoek

Beste allemaal,

In 2005 ben ik begonnen met mijn studie Sociologie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Ik heb alle vakken afgerond en ben sinds een paar weken bezig aan het laatste stukje, namelijk het schrijven van mijn afstudeerscriptie.

Ik loop nu al drie jaar bij Eekels rond en ik doe dat nog steeds met veel plezier. Toen ik hier net kwam ging het niet zo goed met Eekels. Met z'n allen hebben we er hard aan gewerkt om dat te veranderen en zaken als sfeer en communicatie te verbeteren. Er zijn mensen weggegaan en nieuwe mensen gekomen. En dat betekent steeds opnieuw een periode van *'wennen aan elkaar, aan de andere manier van werken, aan hoe het er bij Eekels aan toe gaat'*. Sommigen passen zich zo gemakkelijk aan dat het net is of ze hier al jaren zijn, anderen hebben daar meer moeite mee. Er is een mix van collega's die hier al een hele lange tijd meedraaien en collega's die nog maar net hier zijn. Bram van Velde bijvoorbeeld werkt al 35 jaar bij Eekels, terwijl Danny Stolk vorige week maandag begonnen is. Wat mij opvalt, is dat er zo nu en dan nog steeds uitspraken gedaan worden als *'dat ligt aan de cultuur bij Eekels'* of *'ik mis het Eekels gevoel'*. Als ik dan vraag wat dat is, dan kan niemand daar echt een antwoord op geven.

Ik ben zo nieuwsgierig geworden naar het antwoord dat ik het als onderwerp van mijn scriptie heb gekozen. Om uit te vinden wat de organisatiecultuur bij Eekels is heb ik een vragenlijst gemaakt. Om een goed beeld te kunnen vormen is het erg belangrijk dat iedereen de vragenlijst invult want anders is mijn onderzoek niet compleet en kan ik mijn scriptie niet afmaken. Zonder scriptie studeer ik niet af en dat zou ik heel erg jammer vinden. Help me dus alsjeblieft uit de brand. Het kost je hooguit een halfuurtje om alle vragen door te lopen. Om gegevens te kunnen vergelijken is het nodig dat je jouw naam op het formulier invult. De gegevens worden alleen gebruikt voor mijn scriptieonderzoek en niet voor Eekels zaken. Dit betekent dat alleen ik de ingevulde formulieren zie, en niemand anders bij Eekels. Het zou mij heel goed uitkomen als ik de vragenlijst binnen 10 dagen ingevuld van je terug heb. Het is geen probleem als je de vragenlijst tijdens werktijd invult. Je kunt de formulieren in de bijgesloten envelop inleveren bij mij of Cathy, of vanuit de vestiging opsturen.

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?  
- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

Ik heb mijn best gedaan om de vragen zo eenvoudig mogelijk te houden. Mocht je moeite hebben met de vragen, kom dan even bij mij langs of vraag het aan je leidinggevende.

Alvast bedankt voor je hulp!

Groetjes,

Jayne

Bijlage: vragenlijst scriptieonderzoek

### III.2 Vragenlijst

#### Vragenlijst medewerkeronderzoek - organisatiecultuur van Eekels Pompen B.V.

Ridderkerk, 10 juli 2007

#### Toelichting

Bij iedere vraag worden zeven stellingen genoemd (A t/m G). De bedoeling is dat je per vraag **5** stellingen kiest die jou het meeste aanspreken. Zet deze vijf stellingen in volgorde van belangrijkheid.

#### Voorbeeld

	volgorde
<i>Ik vind het heel leuk als mensen mij ....</i>	
A. aardig vinden	5
B. tegen mij opkijken	2
C. vereren	1
D. lief vinden	-
E. medelevend vinden	4
F. een harde werker vinden	3
G. stoer vinden	-

In het voorbeeld is gekozen voor de antwoorden a, b, c, e en f en als volgt in volgorde gezet:

1. C. vereren
2. B. tegen mij opkijken
3. F een harde werker vinden
4. E. medelevend vinden
5. A. aardig vinden

Doe nu hetzelfde voor de 18 vragen die hierna volgen. Lees de vragen en stellingen goed door, maar denk er niet teveel over na. Streep de twee antwoorden die je het minst aanspreken meteen door en nummer de vijf antwoorden die je gekozen hebt van 1 tot en met 5. Het antwoord dat jou het meeste aanspreekt krijgt nummer 1 enzovoorts.

Ga op je gevoel af!

Alvast bedankt voor je hulp.

Met vriendelijke groet,

Jayne van der Padt

**NAAM :**

	<b>Volgorde</b>
<p><b>1. Wat ik over het algemeen belangrijk vind ....</b></p> <p>A. ik wil altijd alles begrijpen en snappen</p> <p>B. ik zie de wereld vol kansen om mijn eigen positie te verbeteren</p> <p>C. ik vind het leven onbegrijpelijk en onveilig</p> <p>D. ik zie de wereld als een chaos die geordend moet worden</p> <p>E. ik vind dat iedereen gelijk is</p> <p>F. ik vind dat we ons vooral bezig moeten houden met de problemen in de wereld</p> <p>G. ik zie de wereld als een jungle en ieder vecht voor zijn eigen plek</p>	<p>A. <input type="checkbox"/></p> <p>B. <input type="checkbox"/></p> <p>C. <input type="checkbox"/></p> <p>D. <input type="checkbox"/></p> <p>E. <input type="checkbox"/></p> <p>F. <input type="checkbox"/></p> <p>G. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>2. Belangrijk in mijn werk vind ik ....</b></p> <p>A. orde, regels en zekerheden</p> <p>B. veiligheid en geborgenheid, het familiegevoel onder collega's</p> <p>C. resultaten, beter willen zijn dan een ander</p> <p>D. groepsgevoel, harmonie</p> <p>E. snel reageren, kracht</p> <p>F. het hele plaatje (de hele organisatie, de wereld om mij heen)</p> <p>G. dat ik kennis op kan doen, iets kunnen leren</p>	<p>A. <input type="checkbox"/></p> <p>B. <input type="checkbox"/></p> <p>C. <input type="checkbox"/></p> <p>D. <input type="checkbox"/></p> <p>E. <input type="checkbox"/></p> <p>F. <input type="checkbox"/></p> <p>G. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>3. Voor mij geldt dat ik ....</b></p> <p>A. sociaal ben en rekening houd met gevoelens van anderen</p> <p>B. uitdagingen aan ga</p> <p>C. voordat ik iets doe, ik eerst wil begrijpen waarom of hoe ik dat moet doen</p> <p>D. tradities en vaste gewoontes belangrijk vind</p> <p>E. snel en impulsief kan reageren</p> <p>F. altijd op zoek ben naar gemeenschappelijke oplossingen van problemen in de wereld</p> <p>G. waardering wil voor mijn inzet, ik het belangrijk vind dat afspraken worden nagekomen</p>	<p>A. <input type="checkbox"/></p> <p>B. <input type="checkbox"/></p> <p>C. <input type="checkbox"/></p> <p>D. <input type="checkbox"/></p> <p>E. <input type="checkbox"/></p> <p>F. <input type="checkbox"/></p> <p>G. <input type="checkbox"/></p>

**4. Een sterk punt van mij is dat ik ....**

**Volgorde**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. kennisgeoriënteerd ben                  | A. <input type="checkbox"/> |
| B. crisis- en conflictbestendig ben        | B. <input type="checkbox"/> |
| C. consequent en volhardend ben            | C. <input type="checkbox"/> |
| D. gedreven en ondernemend ben             | D. <input type="checkbox"/> |
| E. diepere krachten in de mens begrijp     | E. <input type="checkbox"/> |
| F. bezig ben met problemen op wereldschaal | F. <input type="checkbox"/> |
| G. warm en toegankelijk ben                | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**5. In mijn werk hecht ik waarde aan ....**

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| A. afwisseling, nieuwe dingen of nieuwe ideeën ontwikkelen    | A. <input type="checkbox"/> |
| B. structuur en orde  | B. <input type="checkbox"/> |
| C. strijden om persoonlijk respect                            | C. <input type="checkbox"/> |
| D. verbanden leggen met het grote geheel                      | D. <input type="checkbox"/> |
| E. symbolen, vaste gewoontes en tradities                     | E. <input type="checkbox"/> |
| F. goede onderlinge communicatie, overeenstemming, teamgevoel | F. <input type="checkbox"/> |
| G. ambitie, uitdagingen, nieuwe kansen                        | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**6. Ik kan er niet goed tegen als ....**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. ik merk dat kansen niet worden benut              | A. <input type="checkbox"/> |
| B. ik mij bedreigd voel of als er veranderingen zijn | B. <input type="checkbox"/> |
| C. er wordt afgeweken van vaste patronen             | C. <input type="checkbox"/> |
| D. de ander arrogant of gevoelloos is                | D. <input type="checkbox"/> |
| E. er sprake is van alledaagsheid                    | E. <input type="checkbox"/> |
| F. anderen zich niet aan de regels houden            | F. <input type="checkbox"/> |
| G. anderen verkeerde analyses maken                  | G. <input type="checkbox"/> |

**7. Samenwerking met anderen is ....**

**Volgorde**

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| A. belangrijk om samen grote problemen op te kunnen lossen                              | A. <input type="checkbox"/> |
| B. een goede manier om ieder te laten doen wat hij leuk vindt                           | B. <input type="checkbox"/> |
| C. een goede taakverdeling en een goed werkproces maken                                 | C. <input type="checkbox"/> |
| D. op elkaar kunnen bouwen, elkaar niet laten vallen                                    | D. <input type="checkbox"/> |
| E. elkaar zo goed aanvullen, dat er eigenlijk geen woorden nodig zijn                   | E. <input type="checkbox"/> |
| F. aan een gemeenschappelijk doel werken om succes te behalen                           | F. <input type="checkbox"/> |
| G. een goede coördinatie en communicatie en van elkaar weten wat de ander doet of voelt | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**8. Collega's vinden het vervelend dat ik ....**

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| A. arrogant en dominant ben                                     | A. <input type="checkbox"/> |
| B. regels belangrijker vind dan mensen                          | B. <input type="checkbox"/> |
| C. onpraktisch en weinig actiegericht ben                       | C. <input type="checkbox"/> |
| D. ongeduldig en bot ben, agressief en vijandig ben             | D. <input type="checkbox"/> |
| E. dagelijkse problemen niet zie                                | E. <input type="checkbox"/> |
| F. afhankelijk, onzakelijk en ouderwets ben                     | F. <input type="checkbox"/> |
| G. vind dat iedereen het met elkaar eens moet zijn, te soft ben | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**9. Ik irriteer me aan mensen die ....**

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| A. niet open staan voor kritiek                                   | A. <input type="checkbox"/> |
| B. te impulsief zijn, niet strategisch zijn                       | B. <input type="checkbox"/> |
| C. voor ieder probleem een oplossing willen zoeken                | C. <input type="checkbox"/> |
| D. haantjesgedrag vertonen en uitbuitend zijn                     | D. <input type="checkbox"/> |
| E. niet voor zichzelf opkomen                                     | E. <input type="checkbox"/> |
| F. onpersoonlijk zijn en regels boven doelen en mensen stellen    | F. <input type="checkbox"/> |
| G. onwetend zijn, zich niet bewust zijn van de wereld om hen heen | G. <input type="checkbox"/> |

**10. Ik voel me prettig bij ....**

**Volgorde**

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| A. planning en controle   | A. <input type="checkbox"/> |
| B. veiligheid en geborgenheid, familiegevoel binnen de organisatie      | B. <input type="checkbox"/> |
| C. snelle productontwikkeling en directe beloning                       | C. <input type="checkbox"/> |
| D. communicatie en onderlinge binding                                   | D. <input type="checkbox"/> |
| E. maatschappelijke bijdrage, benadrukken van de wereld als een geheel  | E. <input type="checkbox"/> |
| F. lange termijn strategie, vrijheid, afwisseling en steeds iets nieuws | F. <input type="checkbox"/> |
| G. bereiken van resultaat, beloning bij succes                          | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**11. Ik vind het vervelend als een ander ....**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. onrealistisch en soft is              | A. <input type="checkbox"/> |
| B. zich teveel richt op een kleine groep | B. <input type="checkbox"/> |
| C. onbetrouwbaar is, je zo laat vallen   | C. <input type="checkbox"/> |
| D. de rust verstoord                     | D. <input type="checkbox"/> |
| E. belemmerend is                        | E. <input type="checkbox"/> |
| F. zich niet aan een systeem hecht       | F. <input type="checkbox"/> |
| G. individualistisch is                  | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**12. Succes krijg je door ....**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. elkaar goed aan te voelen, vast te houden aan tradities en gewoontes  | A. <input type="checkbox"/> |
| B. te vechten, voor jezelf op te komen   | B. <input type="checkbox"/> |
| C. sterke discipline, oog te hebben voor goede procedures  | C. <input type="checkbox"/> |
| D. mogelijkheden uit te proberen om succes te hebben   | D. <input type="checkbox"/> |
| E. harmonie en goede onderlinge communicatie   | E. <input type="checkbox"/> |
| F. leuke, nieuwe en complexe dingen te onderzoeken, afwisseling  | F. <input type="checkbox"/> |
| G. niet alleen naar eigen problemen te kijken, maar door het oplossen van problemen waar anderen mee te maken hebben | G. <input type="checkbox"/> |



**13. De organisatie heeft werknemers nodig die ....**

**Volgorde**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. zorgzaam en vriendelijk zijn        | A. <input type="checkbox"/> |
| B. geworteld zijn in historie          | B. <input type="checkbox"/> |
| C. effectief en snel werken            | C. <input type="checkbox"/> |
| D. betrouwbaar zijn                    | D. <input type="checkbox"/> |
| E. snel en krachtig zijn               | E. <input type="checkbox"/> |
| F. intelligent en flexibel zijn        | F. <input type="checkbox"/> |
| G. bewust zijn van het algemene belang | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**14. Ik heb er moeite mee om ....**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. snel te moeten beslissen  | A. <input type="checkbox"/> |
| B. te concentreren op hoofdpunten  | B. <input type="checkbox"/> |
| C. te veranderen en vaste gewoontes los te laten                                   | C. <input type="checkbox"/> |
| D. dagelijkse problemen op te lossen   | D. <input type="checkbox"/> |
| E. regels en procedures los te laten, mij flexibel op te stellen                   | E. <input type="checkbox"/> |
| F. gemeenschappelijke doelen te hebben, toe te geven dat anderen beter kunnen zijn | F. <input type="checkbox"/> |
| G. geen overeenstemming te bereiken, te accepteren dat er verschillen zijn         | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**15. Ik vind het demotiverend als ....**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. competitie wordt aangemoedigd   | A. <input type="checkbox"/> |
| B. oude gewoontes worden afgeschaft en snel veranderingen worden doorgevoerd | B. <input type="checkbox"/> |
| C. kosten belangrijker worden gevonden dan opbrengsten                       | C. <input type="checkbox"/> |
| D. er ruimte is voor zwakte en emoties                                       | D. <input type="checkbox"/> |
| E. het eigenbelang voor gaat   | E. <input type="checkbox"/> |
| F. niet duidelijk is wat men precies wil, er geen visie is                   | F. <input type="checkbox"/> |
| G. ze hun afspraken niet nakomen   | G. <input type="checkbox"/> |

**16. Ik vind het motiverend als ....**

**Volgorde**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. een ander betrokkenheid toont                                   | A. <input type="checkbox"/> |
| B. een ander bereid is om risico's te nemen, succes beloond wordt  | B. <input type="checkbox"/> |
| C. 'eigen mensen' altijd worden gesteund                           | C. <input type="checkbox"/> |
| D. tradities in stand worden gehouden                              | D. <input type="checkbox"/> |
| E. er wordt samengewerkt aan een gemeenschappelijk probleem        | E. <input type="checkbox"/> |
| F. er afwisseling in het werk mogelijk is                          | F. <input type="checkbox"/> |
| G. er orde en zekerheid heersen en afwijkend gedrag wordt bestraft | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**17. Ik zie verandering als ....**

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| A. een kans (op winst, maar ook op verlies) | A. <input type="checkbox"/> |
| B. bedreigend                               | B. <input type="checkbox"/> |
| C. gebrek aan respect, kritiek              | C. <input type="checkbox"/> |
| D. het onnodig verstoren van de harmonie    | D. <input type="checkbox"/> |
| E. aanleiding tot onzekerheid en chaos      | E. <input type="checkbox"/> |
| F. een natuurlijk verschijnsel              | F. <input type="checkbox"/> |
| G. stimulerend                              | G. <input type="checkbox"/> |
- 

**18. Mijn mening over de organisatie is te beschrijven als ....**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. snel en krachtig, geeft vertrouwen                | A. <input type="checkbox"/> |
| B. 'we zijn er altijd', geworteld in de historie     | B. <input type="checkbox"/> |
| C. helder en betrouwbaar                             | C. <input type="checkbox"/> |
| D. het beste bedrijf                                 | D. <input type="checkbox"/> |
| E. begripvol, zorgzaam en vriendelijk                | E. <input type="checkbox"/> |
| F. intelligent en flexibel, er is ruimte voor ideeën | F. <input type="checkbox"/> |
| G. men is zich bewust van de problemen in de wereld  | G. <input type="checkbox"/> |
-

**BIJLAGE IV. TABEL 4.2 - OVERZICHT TOTAALSCORE EEKELS POMPEN B.V.**

**Personeel in dienst, peildatum 01-07-2007**

**Vast personeel**

Nr	Paars	Rood	Blauw	Oranje	Groen	Geel	Turkoois	M	V	Vestiging	Afdeling
1	14	34	55	59	31	52	25	x		Barendrecht	Verkoop
2	12	43	56	35	50	46	28	x		Barendrecht	Operations Vh
3	58	35	38	24	39	35	41	x		Barendrecht	Verhuur
4	11	38	23	61	44	58	35	x		Barendrecht	Verkoop
5	44	29	33	50	40	37	<b>37</b>	x		Amsterdam	Verhuur
6	22	34	39	41	50	50	34	x		Barendrecht	Operations Vh
7	14	52	51	53	41	35	24	x		Weert	Verhuur
8	19	43	51	50	38	46	23	x		Barendrecht	Verkoop
9	38	24	54	28	57	39	30	x		Barendrecht	Operations Vh
10	15	46	38	60	40	32	39	x		Barendrecht	Log. & Mag.
11	19	29	49	47	27	68	31	x		Barendrecht	Operations Nw
12	26	42	28	57	26	53	38	x		Amsterdam	Verhuur
13	30	48	27	40	47	49	29	x		Barendrecht	Verkoop
14	13	42	48	59	32	46	30	x		Amsterdam	Verhuur
15	37	29	49	26	52	41	36	x		Barendrecht	Operations Log&Mag
16	14	25	32	50	41	68	40	x		Barendrecht	Verkoop
17	18	29	46	41	26	69	41	x		Barendrecht	Operations Vh
18	29	29	41	35	43	49	44	x		Amsterdam	Verkoop
19	14	48	53	59	15	59	22	x		Barendrecht	Management
20	28	40	46	30	55	44	27	x		Barendrecht	Verkoop
21	29	31	40	41	41	56	32	x		Weert	Verhuur
22	9	42	36	75	32	59	17	x		Amsterdam	Verhuur
23	9	46	35	48	40	42	50	x		Barendrecht	Verhuur
24	25	24	35	43	29	56	58	x		Barendrecht	S&R
25	33	41	46	42	50	32	26	x		Barendrecht	Operations Vh
26	40	36	41	31	36	46	40	x		Barendrecht	Operations Log&Mag
27	40	23	46	43	50	38	30	x		Barendrecht	S&R

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**  
**- over waarden en drijfveren binnen organisaties**

(vervolg vast personeel)

Nr	Paars	Rood	Blauw	Oranje	Groen	Geel	Turkoois	M	V	Vestiging	Afdeling
28	17	35	48	50	24	57	39	x		Amsterdam	Verhuur
29	29	42	51	41	40	42	25	x		Barendrecht	S&R
30	15	42	53	53	37	53	17	x		Barendrecht	Operations Vh
31	44	25	55	35	43	44	24	x		Barendrecht	Finance
32	23	32	43	51	40	47	34	x		Barendrecht	Finance
33	47	18	55	24	50	42	34	x		Barendrecht	Operations Log&Mag
34	30	27	38	37	60	53	25	x		Weert	Verhuur
35	8	31	44	60	38	55	34	x		Barendrecht	Verkoop
36	23	34	31	55	43	59	25	x		Weert	Verhuur
37	45	36	43	40	32	35	39	x		Barendrecht	Operations Vh
38	42	26	36	42	46	46	32	x		Amsterdam	Verhuur
39	17	29	48	55	33	60	28	x		Barendrecht	Verhuur
40	9	33	31	63	47	51	36	x		amsterdam	Verkoop
41	36	38	36	39	53	46	22	x		Barendrecht	S&R
42	22	38	41	51	39	50	29	x		Barendrecht	Verhuur
43	15	43	39	46	50	53	24	x		Amsterdam	Verhuur
44	22	35	39	44	47	47	36	x		Barendrecht	S&R
45	18	29	50	57	48	42	26	x		Barendrecht	Verkoop
46	17	28	35	67	36	54	33	x		Amsterdam	Verhuur
47	19	32	42	46	39	62	30	x		Barendrecht	Verkoop
48	31	31	26	37	54	44	47	x		Amsterdam	Operations Nw
49	20	43	37	51	23	59	37	x		Barendrecht	Finance
50	6	39	45	74	15	50	41	x		Barendrecht	Operations
51	32	22	47	47	53	35	34	x		Barendrecht	Verhuur
52	16	36	56	41	51	42	28	x		Weert	Verhuur

**Veranderen van de bedrijfscultuur een kwestie van kleur bekennen?**  
*- over waarden en drijfveren binnen organisaties*

**Tijdelijk personeel**

Nr	Paars	Rood	Blauw	Oranje	Groen	Geel	Turkoois	M	V	Vestiging	Afdeling
1	23	27	47	41	56	48	28		x	Barendrecht	Finance
2	39	41	37	23	45	57	28		x	Barendrecht	Algemeen
3	16	21	40	51	46	55	41		x	Barendrecht	Operations Nw
4	12	44	32	60	28	62	32		x	Barendrecht	Algemeen
5	9	28	49	56	30	60	38		x	Barendrecht	Operations Vh
6	25	25	41	50	56	57	16		x	Barendrecht	HRM
7	17	22	36	42	60	54	39		x	Barendrecht	Finance
8	29	33	39	33	50	53	33		x	Barendrecht	S&R
9	21	27	42	28	41	57	54		x	Barendrecht	Verhuur

**Totaaltelling score**

Nr	Paars	Rood	Blauw	Oranje	Groen	Geel	Turkoois	Totaal
<b>61</b>	<b>1454</b>	<b>2074</b>	<b>2568</b>	<b>2818</b>	<b>2525</b>	<b>3036</b>	<b>1995</b>	<b>16470</b>
	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	
<b>M</b>	<b>1263</b>	<b>1806</b>	<b>2205</b>	<b>2434</b>	<b>2113</b>	<b>2533</b>	<b>1686</b>	
	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
<b>V</b>	<b>191</b>	<b>268</b>	<b>363</b>	<b>384</b>	<b>412</b>	<b>503</b>	<b>309</b>	
	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	