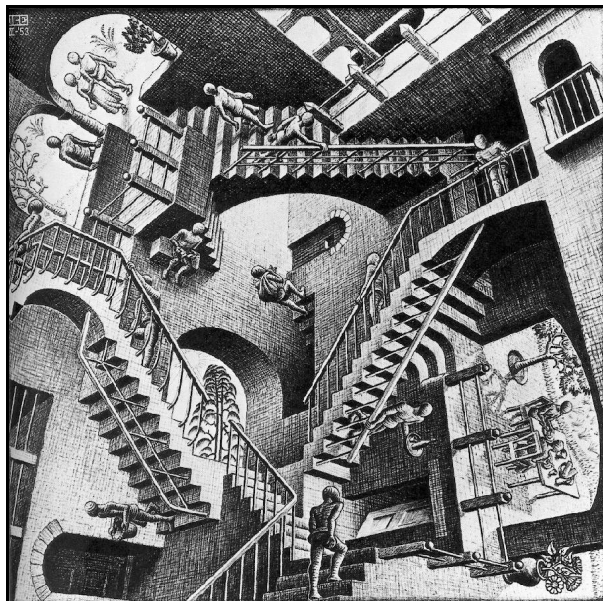


Door welgekozen interveniëren, de gewenste organisatiecultuur creëren

Een onderzoek naar cultuurverandering binnen de afdeling
Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam



Erasmus Universiteit Rotterdam
Bestuurskunde
Arbeid, Organisatie en Management
Februari 2008
Dr. M.C. de Witte
Prof. Dr. A.J. Steijn

Gökhan Turan - 274438
Meike Unger - 280029

Voorwoord

Kiezen voor het schrijven van een scriptie over organisatiecultuur, betekent kiezen voor een onderwerp dat actueel is, een sterk sociaal wetenschappelijke karakter heeft en uitdaagt tot heel diep nadenken. Na een jaar lang ons intensief beziggehouden te hebben met dit onderwerp, ligt hier nu het eindresultaat. Wij kunnen terugkijken op een mooi jaar van samenwerking met zowel elkaar, als met de andere betrokkenen bij deze scriptie. Het enthousiasme waarmee wij in de beginfase van start zijn gegaan, heeft in grote mate standgehouden tot heden ten dagen. Logischerwijs heeft de afgelegde weg voor het schrijven van deze scriptie de nodige obstakels gekend. Met name toen wij tot inzicht kwamen dat, na het afnemen van de interviews, het wiel voor de verwerking hiervan nog grotendeels moest worden uitgevonden, bleek de weg langer dan wij van tevoren dachten. Met hulp van verschillende mensen om ons heen zijn wij toch in staat geweest om de hobbels in de weg te plaveien en deze tot het einde aan toe af te leggen.

Van grote hulp hierbij is onze stagebegeleider, Alex Straathof, geweest. Hij heeft aan het begin van het onderzoek een pad voor ons uitgestippeld en is gedurende het hele jaar bereid geweest onze vragen te beantwoorden. Het was een genoegen om deel uit te maken van zijn onderzoeksgroep en wij kijken vol verwachting uit naar het eindresultaat van zijn dissertatie. Speciale dank gaat ook uit naar Marco de Witte, die ons als scriptiebegeleider zeer goed heeft geholpen onze gedachten en ambities in deze scriptie te kunnen verwerken. Zijn ideeën waren vaak richtinggevend, waar hij tegelijkertijd ook veel ruimte voor eigenzinnigheid kon geven. Het becommentariëren van onze scriptie op eerste kerstdag, toont de toewijding van onze docent en tweede lezer, Bram Steijn. Hoewel hij ons hiermee nog stevig aan het werk zette, willen wij hem hiervoor bedanken.

Verder kan het danken van de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam hier niet uitblijven. Zonder de tijd die het management en de medewerkers voor ons hebben vrijgemaakt, had deze scriptie hier nu niet gelegen. Tijdens onze zeven maanden durende stage hebben wij ieders openheid en medewerking als zeer fijn ervaren. In het specifiek willen wij ons aanspreekpunt Jef Pfaff bedanken, te allen tijde stond zijn kamerdeur voor ons open. Een ander woord van dank gaat uit naar Nico de Groot, die geheel belangeloos een computerprogramma ontwierp voor de verwerking van onze data. De efficiëntieslag die wij daarmee konden maken, was groot. Als laatste willen wij veel dank uitspreken naar onze familie en partners. De kansen en ondersteuning die zij ons al die jaren hebben gegeven, zijn van onmeetbare waarde.

Gökhan Turan & Meike Unger

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	7
HOOFDSTUK 1. INLEIDING	8
1.1 INLEIDING	8
1.2 DOEL SCRIPTIE	8
1.3 VRAAGSTELLING EN DEELVRAGEN	10
1.4 METHODE VAN ONDERZOEK	10
1.5 RELEVANTIE	10
1.6 TWEE AUTEURS ÉÉN SCRIPTIE	11
1.7 LEESWIJZER	11
HOOFDSTUK 2. CASUS AFDELING CONCERNCOMMUNICATIE VAN DE GEMEENTE ROTTERDAM	13
2.1 MISSIE EN KERNWAARDEN	13
2.2 DOELEN EN KERNTAKEN	14
2.3 DE TEAMS VAN DE AFDELING CONCERNCOMMUNICATIE	14
HOOFDSTUK 3. THEORETISCH KADER	17
3.1 ORGANISATIECULTUUR	17
3.1.1 <i>Waarom is organisatiecultuur van belang?</i>	17
3.1.2 <i>Twee stromingen ten aanzien van organisatiecultuur</i>	18
3.1.3 <i>Visies op organisatiecultuur</i>	18
3.2 CULTUURVERANDERING	21
3.2.1 <i>Hoe cultuur kan veranderen</i>	21
3.2.2 <i>Cultuurverandering in een staande organisatie</i>	23
3.2.3 <i>Manieren van veranderen</i>	24
3.2.4 <i>Waarom een cultuurverandering</i>	26
3.2.5 <i>Organisaties als levende systemen</i>	26
3.2.6 <i>Interventies en omstandigheden</i>	29
3.3 CRITERIA VOOR SUCCESVOLLE CULTUURVERANDERING	31
3.3.1 <i>Integratie van theorieën</i>	31
3.3.2 <i>Conceptueel model</i>	35
HOOFDSTUK 4. METHODOLOGIE	38
4.1 ONDERZOEKSOPZET	38
4.2 TYPE ONDERZOEK EN ONDERZOEKSSTRATEGIE	39
4.3 MEETINSTRUMENTEN	40
4.3.1 <i>Interviews met respondenten</i>	40
4.3.2 <i>Intakegesprek</i>	41

4.3.3 Laddering interview.....	41
4.3.4 Arena analyse.....	42
4.3.5 Oplossingsrepertoire.....	44
4.3.6 Quickscan.....	45
4.3.7 Document analyse.....	45
4.3.8 Logboek.....	45
4.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID.....	46
4.5 CONCEPTUALISERING EN OPERATIONALISERING.....	48
4.5.1 Meten van cultuurverandering.....	48
4.5.2 Indelen van interventies en positieve omstandigheden.....	51
4.5.3 Criteria voor cultuurverandering in een staande organisatie.....	52
HOOFDSTUK 5. BESCHRIJVING VAN DE VERANDERING.....	53
5.1 INTAKE GESPREK.....	53
5.2 COLLECTIEVE HVM VOORMETING.....	58
5.3 COLLECTIEVE ARENA VOORMETING.....	61
5.4 COLLECTIEVE OPLOSSINGSREPERTOIRE VOORMETING.....	67
5.5 COLLECTIEVE HVM NAMETING.....	68
5.6 COLLECTIEVE ARENA NAMETING.....	71
5.7 COLLECTIEVE OPLOSSINGSREPERTOIRE NAMETING.....	75
5.8 BESCHRIJVING EN ANALYSE VAN DE CULTUURVERANDERING.....	76
5.8.1 Delta resultaatgerichtheid.....	76
5.8.2 Delta samenwerking.....	77
5.8.3 Delta openheid.....	78
HOOFDSTUK 6. INTERPRETATIE VAN DE VERANDERING.....	80
6.1 BESCHRIJVING INTERVENTIES EN OMSTANDIGHEDEN.....	80
6.1.1 Interventies.....	80
6.1.2 Omstandigheden.....	81
6.2 QUICKSCAN.....	84
6.3 ORGANISATIEONTWIKKELING VAN CONCERNCOMMUNICATIE.....	85
6.3.1 Fase bepaling.....	85
6.3.2 Type transitie en bijpassende kleur.....	87
6.4 INDELING INTERVENTIES EN OMSTANDIGHEDEN.....	88
6.4.1 Indeling van de interventies.....	88
6.4.2 Indeling van de omstandigheden.....	89
6.5 CRITERIA VOOR CULTUURVERANDERING.....	90
6.6 CRITERIA VOOR CULTUURVERANDERING IN EEN STAANDE ORGANISATIE.....	92
6.6.1 Ontevredenheid over bestaande organisatiecultuur.....	92
6.6.2 Duidelijkheid over de gewenste organisatiecultuur.....	93
6.6.3 Helderheid over waarden.....	93

6.7 VERHOUDING INTERVENTIES EN OMSTANDIGHEDEN VERSUS VERANDERING.....	94
HOOFDSTUK 7. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN.....	99
7.1 DISCUSSIEPUNTEN.....	99
7.2 CONCLUSIE	99
7.3 THEORIEVORMING.....	101
7.4 AANBEVELINGEN.....	102
LITERATUURLIJST	104
BIJLAGEN.....	107

Samenvatting

In deze masterscriptie wordt onderzoek gedaan naar de organisatiecultuur van de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam. De scriptie is tot stand gekomen na een onderzoeksstage bij Alex Straathof, die een dissertatie schrijft met de werktitel *'succesrecepten voor cultuurverandering'*. Het doel van deze scriptie is helderheid krijgen in wat de uitgangspunten zijn voor het volbrengen van een cultuurverandering in een staande organisatie. Daarnaast vormt ook het formuleren van aanbevelingen voor de afdeling een doel. De volgende hoofdvraag wordt in deze scriptie gehanteerd: *"Treedt er een cultuurverandering richting de gewenste organisatiecultuur op bij de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam en is deze verandering toe te schrijven aan de interventies en/of omstandigheden?"*

Om de uitgangspunten voor het volbrengen van een cultuurverandering in een staande organisatie helder te krijgen, is aan de hand van verschillende theorieën een aantal criteria opgesteld. Door te bestuderen in welke mate de afdeling Concerncommunicatie aan deze criteria voldoet, is het mogelijk te zeggen of de al dan niet opgetreden cultuurverandering toegeschreven kan worden aan de interventies en/of omstandigheden. Het gaat hier om de volgende criteria:

- De interventies grijpen aan op de drie niveaus van cultuur;
- Er sprake is van een dominante verander(kleur) strategie;
- De interventies en positieve omstandigheden kunnen geplaatst worden binnen de bij de transitie passende dominante verander(kleur) strategie;
- De intentionele verandering wordt niet door negatieve omstandigheden tenietgedaan.

Door de complexiteit van cultuurverandering in staande organisatie, gelden ook de volgende criteria:

- Er heerst een bepaald gevoel van ontevredenheid over de bestaande organisatiecultuur;
- Er bestaat duidelijkheid over de gewenste organisatiecultuur;
- Er bestaat helderheid in betekenisgeving aan waarden door gedrag.

De bestudering van organisatiecultuur vindt plaats aan de hand van het cultuurmodel van Straathof, die cultuur in drie niveaus indeelt, namelijk mindset, arena en gedrag. Het onderzoeken of er een cultuurverandering is opgetreden, gebeurt door de inzet van verschillende meetinstrumenten. Het intakegesprek, het ladderinterview, de arena analyse en het oplossingsrepertoire onderzoeken de cultuurverandering. Door middel van de quickscan, observatie en document analyse wordt meer inzicht verkregen in de interventies en omstandigheden van de afdeling.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat op de afdeling Concerncommunicatie geen cultuurverandering richting de gewenste organisatiecultuur is opgetreden. Duidelijk is geworden dat het interventieplan niet aan alle criteria voldeed en dat bepaalde omstandigheden een remmende werking hebben gehad. Zodoende kan het uitblijven van een cultuurverandering op deze afdeling grotendeels toegeschreven worden aan de invloed van de interventies en de omstandigheden.

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Inleiding

Binnen het kader van onze master opleiding hebben wij deelgenomen aan het promotieonderzoek van Alex Straathof. Hij zal dit jaar gaan promoveren aan de Erasmus Universiteit met zijn onderzoek naar organisatiecultuur, dat de werktitel draagt: *“Succesrecepten voor cultuurverandering”*. Voor dit promotieonderzoek is een onderzoeksgroep samengesteld die bestaat uit vier studenten en de promovendus zelf. Deelname aan deze onderzoeksgroep was voor ons een mooie gelegenheid voor verdere verdieping in het verschijnsel organisatiecultuur. Na een aantal jaren Bestuurskunde is onze interesse gegroeid voor de invloed van de mens in de organisatie. Het inzetten van de arbeidsfactor ‘mens’ in een organisatie, blijkt vaak lastiger dan het klinkt. Daarnaast heeft het volgen van deze studie geleid tot het inzicht dat publieke organisaties doorgaans met een grote complexiteit te maken hebben. De vele factoren waar publieke organisaties rekening mee moeten houden, zijn de meest voorname veroorzakers van deze complexiteit. Dit brengt voor het functioneren van zo’n organisatie een grote uitdaging met zich mee en maakt het bestuderen van publieke organisaties daardoor zeer interessant. Deze beide aspecten van onze studie komen mooi samen bij het onderzoeken van het onderwerp organisatiecultuur. Waar de mens namelijk van grote invloed is op een organisatiecultuur, spelen ook de verschillende factoren die een publieke organisatie beïnvloeden hierin een rol.

Begin 2007 is de onderzoeksgroep begonnen aan het onderzoeken van de organisatiecultuurverandering bij drie organisaties, de Centrale Verwerking Openbare Ministerie, Rabobank Nederland Spaarbank en de gemeente Rotterdam. De organisatie waar het onderzoek voor deze scriptie zal plaatsvinden is de gemeente Rotterdam. Het onderzoek zal zich beperken tot de afdeling Concerncommunicatie. Deze afdeling houdt zich bezig met de concernbrede communicatie binnen de gemeente Rotterdam. Verder vormt deze afdeling een onderdeel van de Bestuursdienst en valt het onder de Directie Algemene Zaken, het vormt echter een vrij autonome gemeentelijke organisatie.

De keuze voor de afdeling Concerncommunicatie is gemaakt omdat het gaat om een publieke en tevens staande organisatie. Het feit dat het gaat om een staande organisatie brengt een extra dimensie met zich mee, namelijk dat de theorie ons leert dat cultuurverandering bij een staande organisatie extra uitdagingen kent.

1.2 Doel scriptie

Begin jaren tachtig won het denken over culturen steeds meer aan belang binnen verschillende disciplines in de wetenschap. Organiseatiecultuur kwam in die tijd centraal onder de aandacht te staan van de Bedrijfs- en Bestuurskundigen, maar ook onder die van de Sociologen, Psychologen en Antropologen. De thematiek was echter niet geheel nieuw, zo werd tot midden jaren zestig al gesproken over bedrijfsklimaat. Met dit begrip werden niet alleen de fysieke omstandigheden

waarbinnen werknemers hun werk moesten verrichten aangeduid, maar ook de sfeer die zich niet kwantitatief liet meten. In de jaren tachtig zorgden verschillende ontwikkelingen voor de toenemende aandacht voor het verschijnsel organisatiecultuur. Ten eerste zag men de successen van Japanse ondernemingen, waar de organisatiecultuur een belangrijk onderdeel van dit succes leek te zijn. Ten tweede zorgde de vaak niet geringe problemen die men tegenkwam bij fusies en overnames, voor steeds meer aandacht. Bedrijven met nagenoeg dezelfde organisatiestructuur en productieprocessen die fuseerden, kregen alsnog te maken met aanpassingsproblemen en spanningen. Ten derde zorgde de steeds meer mondiaal geworden markt voor onzekerheden voor bedrijven. Deze onzekerheden zorgden ervoor dat een duidelijke organisatiecultuur, met loyaliteit van de werknemers, een overlevingseis werd van organisaties (Zijderveld, 1988).

Binnen de wetenschap bestaan veel verschillende visies op cultuur, voor deze scriptie hebben wij er een aantal geselecteerd die qua gedachtegang te verenigen zijn. De auteurs die leidend zullen zijn voor deze scriptie op het gebied van organisatiecultuur zijn Edgar H. Schein en Alex Straathof. Schein definieert cultuur als volgt: *“Cultuur kan worden beschouwd als het geheel van de gemeenschappelijke mentale modellen die door de leden van de organisatie worden gehanteerd en als vanzelfsprekend worden beschouwd”* (Schein,2000:29). Alex Straathof baseert zijn ideeën op de theorie van Schein en hanteert de volgende definitie: *“Een organisatiecultuur is een kenmerk van een werkgemeenschap van mensen die bestaat uit een samenhangend geheel van overtuigingen en waarden, interne verhoudingen en gedragsoplossingen”*. Wat goed naar voren komt in beide definities is dat cultuur wordt gezien als iets gemeenschappelijks.

Uit vele bronnen is gebleken dat de cultuur van een organisatie belangrijk is. Volgens Zijderveld (1988) kan cultuur organisaties tot grote succes bewegen, maar kan het ook een grote disfunctionele factor in een organisatie zijn. Wanneer een organisatie in staat is de cultuur te veranderen, kan cultuur iets zeer aantrekkelijks worden. Een organisatie met een gewenste cultuur is namelijk een gezonde organisatie. Om de cultuur van een organisatie te kunnen veranderen, worden veelal interventies gepleegd. Voor deze scriptie is het dan ook interessant om te onderzoeken tot in hoeverre deze interventies werkelijk zullen leiden tot een verandering van de organisatiecultuur. Echter niet alleen interventies oefenen invloed uit op de organisatiecultuur, ook de omstandigheden waar een organisatie mee te maken krijgt, kunnen hier een rol in spelen. In deze scriptie zal dus ook hier rekening mee gehouden worden. Daarnaast willen wij met dit onderzoek ook van betekenis zijn voor de afdeling Concerncommunicatie. Het doel van deze scriptie is dan ook tweeledig en luidt als volgt:

- *Het helder krijgen van wat de uitgangspunten zijn voor het volbrengen van een cultuurverandering in een staande organisatie.*
- *Het verstrekken van advies aan de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam.*

1.3 Vraagstelling en deelvragen

Om inzicht te krijgen in de rol van interventies en omstandigheden in een cultuurverandering, zullen deze onderzocht en geanalyseerd worden. Dit zal gebeuren tegen de theoretische achtergrond van een aantal verschillende auteurs. Van Dijk & Peters zullen ons meer leren over de ontwikkelingen die een organisatie door de tijd heen meemaakt. Straathof en de Caluwé & Vermaak verschaffen de theoretische grond voor het ordenen en analyseren van de interventies en omstandigheden. Schein zal de theorie leveren voor de extra criteria, waar een organisatie die al lange tijd bestaat aan moet voldoen. Tezamen leidt dit voor deze scriptie tot de volgende vraagstelling:

"Treedt er een cultuurverandering richting de gewenste organisatiecultuur op bij de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam en is deze verandering toe te schrijven aan de interventies en/of omstandigheden?"

In eerste instantie zullen wij onderzoeken of er een cultuurverandering optreedt, vervolgens zal bestudeerd worden of de al dan niet opgetreden cultuurverandering toegeschreven kan worden aan de interventies en/of omstandigheden. Dit zal gebeuren aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Aan welke criteria moet worden voldaan om een cultuurverandering te kunnen realiseren?
2. In hoeverre is de organisatiecultuur van de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam in de gewenste richting veranderd?
3. Kunnen we het cultuurveranderingsproces zoals zich dat feitelijk heeft voorgedaan begrijpen op grond van de onder deelvraag 1 beschreven criteria?

1.4 Methode van onderzoek

Om te onderzoeken of er een cultuurverandering optreedt, zullen wij twee metingen gaan doen. Hierdoor kan een vergelijking worden gemaakt en een eventueel verschil worden waargenomen. De eerste meting dient als ijkpunt, de tweede meting om waar te nemen of er een verandering is opgetreden. Na het voltooien van deze metingen zal een analyse worden gemaakt van het veranderingsproces, met daarin de focus op de gepleegde interventies en de voorgedane omstandigheden. Aan de hand hiervan zal ondervonden worden of het mogelijk is om de verandering toe te schrijven aan de interventies en/of omstandigheden.

1.5 Relevantie

Op het gebied van organisatiecultuur is al veel wetenschappelijk onderzoek gedaan. Vooraanstaande wetenschappers, zoals Hofstede en Schein, hebben hier theorieën over gevormd en boeken over geschreven. Hierin wordt veelal omschreven wat een organisatiecultuur is en hoe deze eruit zou kunnen zien in zijn optimale vorm. Verder is er veel wetenschappelijke literatuur te vinden waar het gaat om organisatieverandering. Het gaat dan vaak om veranderingen waarbij structuren van

organisaties worden omgevormd en processen worden aangepast. Waar dus al veel informatie te vinden is over organisatiecultuur, bestaat er minder kennis over het succesvol veranderen hiervan. Met name waar het gaat om hoe een cultuurverandering tot stand gebracht kan worden en met welke interventies dit het beste kan gebeuren, is er nog maar weinig bekend. Aangezien de focus van deze scriptie ligt op cultuurverandering binnen een staande publieke organisatie, past dit onderzoek mooi binnen de opleiding Bestuurskunde. Met dit onderzoek willen wij een kleine bijdrage leveren aan de wetenschappelijke informatie rondom het veranderen van een organisatiecultuur, in de richting die gewenst wordt.

Hiernaast kent dit onderzoek ook praktische relevantie. Wanneer wij erin zullen slagen tot bepaalde inzichten te komen waar het gaat om het inzetten van interventies, ten doelen van een cultuurverandering, kan de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam hier zijn voordeel mee doen. Met dit onderzoek krijgen zij meer inzicht in het plegen van interventies binnen de afdeling, ten aanzien van een cultuurverandering in de richting die zij wensen.

1.6 Twee auteurs één scriptie

Het schrijven van één scriptie door twee studenten komt binnen het afronden van een masteropleiding niet vaak voor. Desalniettemin is daar in dit geval wel voor gekozen. De reden dat deze scriptie door twee auteurs is geschreven, is dat de grote hoeveelheid dataverzameling en verwerking in deze scriptie het vermogen van één masterstudent overstijgt. Het gezamenlijk schrijven van deze scriptie, heeft tot inzichten geleid die individueel niet tot stand zouden komen. Door onze verschillende karaktereigenschappen hebben wij elkaar tijdens de stage, als ook tijdens het schrijven van de scriptie, goed kunnen aanvullen. De gehele scriptie is dan ook het resultaat van een hechte samenwerking. Waar de scriptie in zijn geheel samen geschreven is, moeten wij in de verantwoordelijkheid hiervoor een verdeling maken. De theorie valt onder de verantwoordelijkheid van Meike Unger en de methodologie kan onder de verantwoordelijkheid van Gökhan Turan geplaatst worden.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van deze scriptie zal begonnen worden met een korte beschrijving van de casus, de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam. Hoofdstuk 3 bestaat uit een theoretische verkenning van het verschijnsel organisatiecultuur. In dit hoofdstuk zal dieper ingegaan worden op theorieën die het veranderen van een organisatiecultuur beschrijven. Aan het einde zullen deze theorieën uitmonden in een theoretisch concept, dat een aantal criteria stelt voor het veranderen van een organisatiecultuur in een staande organisatie. In hoofdstuk 4 zal uitgelegd worden hoe het onderzoek in zijn werk zal gaan. Hierin wordt een uiteenzetting gemaakt van de onderzoeksmethoden en de wijze waarop deze zullen worden toegepast. Vervolgens zal in hoofdstuk 5 de beschrijving van de verandering plaatsvinden. Aan het einde van dit hoofdstuk zal geanalyseerd worden of er daadwerkelijk een cultuurverandering richting de gewenste cultuur is opgetreden. Daarna zal in

hoofdstuk 6 dieper ingegaan worden op de al dan niet opgetreden cultuurverandering. Beschreven zal worden hoe, vanuit de theorie en de opgestelde criteria, de verandering geïnterpreteerd kan worden. De scriptie wordt afgesloten door hoofdstuk 7, waar in de conclusie antwoord gegeven zal worden op de hoofdvraag en afsluitend enkele aanbevelingen voor de afdeling Concerncommunicatie zullen worden geformuleerd.

Hoofdstuk 2. Casus afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam

De organisatie waar het onderzoek voor deze scriptie zal plaatsvinden is de gemeente Rotterdam. Het onderzoek zal zich beperken tot de afdeling Concerncommunicatie. Deze afdeling vormt een onderdeel van de Bestuursdienst en valt onder de Directie Algemene Zaken. De afdeling vormt echter een vrij autonome gemeentelijke organisatie, waardoor het mogelijk is deze afdeling als organisatie te onderzoeken.

De mensen die bij Concerncommunicatie werken zijn voornamelijk professionals, zij zijn in hoofdlijnen verantwoordelijk voor de communicatie van het concern Rotterdam. De verantwoordelijkheden liggen zowel op het gebied van de interne- als externe communicatie. (Bestuursdienst Rotterdam, 2006). Bij interne communicatie kan gedacht worden aan het maken van het personeelsblad, van externe communicatie is het maken van de “Stadskrant” een voorbeeld. Hiernaast kent de afdeling ook verantwoordelijkheden rondom de financiering van de communicatie van het concern.

De afdeling Concerncommunicatie is niet de enige afdeling binnen de gemeente Rotterdam die zich bezig houdt met communicatie, de deelgemeenten en diensten kennen hun eigen communicatieafdelingen en verantwoordelijkheden op dit gebied. Daarnaast is een aantal gremia ingericht voor zaken zoals afstemming, samenwerking en het ontwikkelen van een communicatiebeleidsvisie. Ter bevordering van deze zaken neemt de afdeling een leidende rol in, die omschreven kan worden met de begrippen ‘regisseur’, ‘adviseur’ en ‘producent’.

2.1 Missie en kernwaarden

De missie van de organisatie is het werken aan een betere toekomst voor alle Rotterdammers, zodat het goed wonen, werken, ondernemen en samenleven in de stad is. Concerncommunicatie werkt in dienst- en ten dienste van het concern Rotterdam, zodat de gehele organisatie klantgericht, uitvoeringsgericht en efficiënt kan functioneren. Hierbij wordt zorg gedragen voor het bewaken van de kwaliteit van de uitvoering van het communicatiebeleid. Ten opzichte van het college van burgemeester en wethouders heeft de afdeling een adviserende rol. Daarin wil men betrouwbaar en kritisch zijn, zodat het bestuur gewogen beslissingen kan nemen (Concerncommunicatie Rotterdam, 2007). Bij het nastreven van de missie opereert de afdeling als een netwerkorganisatie die verbindingen legt en het delen van informatie mogelijk maakt. Hierbij is het belangrijk dat de stad Rotterdam en de Rotterdammers, centraal staan. Om dit te kunnen realiseren moet er op de afdeling kennis zijn over wat zich zowel binnen als buiten de stad afspeelt.

Voortkomend uit de missie, spelen een aantal kernwaarden een belangrijke rol binnen de afdeling. Het gaat hier om:

- Resultaatgerichtheid
- Omgevingsgerichtheid

- Scherpe keuzes maken
- Betrouwbaar
- Samenwerking en kennisdeling

2.2 Doelen en kerntaken

Het werk dat de afdeling Concerncommunicatie verzet, dient een aantal verschillende doelen. Het meest vooraanstaande doel is het realiseren van goede concernbrede communicatie, zowel intern als extern. Het is belangrijk dat binnen het concern Rotterdam goed gecommuniceerd wordt en dat de juiste informatie aan de burgers wordt overgebracht. De afdeling ziet het als een doel om hierbij goede begeleiding te leveren voor zowel de besluitvorming, als voor de uitvoering binnen de communicatiesector. Een ander doel is het uitoefenen van een goede regierol ten aanzien van de communicatie rondom de collegedoelestellingen. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het bereiken van goede, dienstoverstijgende, afstemming. Als laatste doel kan de advisering en ondersteuning van het college van burgemeester en wethouders genoemd worden. Geprobeerd wordt dit op strategische, tactische en operationele wijze te doen.

De kerntaken van de afdeling Concerncommunicatie kunnen als volgt omschreven worden:

- het adviseren van de collegeleden over (strategische) communicatie, het verzorgen van de woordvoering en het verrichten van de nodige uitvoeringstaken;
- het adviseren en uitvoeren van de concernbrede interne communicatie;
- het adviseren en uitvoeren van de interne communicatie voor de Bestuursdienst;
- het ontwikkelen en uitvoeren van de concernbrede communicatiemiddelen;
- het ontwikkelen en faciliteren van de Concerncommunicatie (w.o. pijlercommunicatie).

2.3 De teams van de afdeling Concerncommunicatie

De afdeling Concerncommunicatie wordt gevormd door een viertal teams, namelijk team Media en secretariaat, team Concernadvies en KBR, team Bestuursvoorlichters en een Management team. In totaal telt de afdeling ruim 41 fte en werken er ongeveer 48 mensen. Ondanks dat zich onder de communicatieprofessionals binnen de gemeente een daling van het aantal fte heeft voorgedaan, is er binnen Concerncommunicatie juist sprake van een stijging. Deze stijging valt toe te rekenen aan de komst van ' Bibliotheek en documentatie', tegenwoordig KBR genoemd. Daarnaast is aan team Media het secretariaat 'Externe betrekkingen' toegevoegd, wat ook voor een stijging van het aantal fte heeft gezorgd.

De verschillende teams hebben eigen werkzaamheden met bijbehorende taken, waarbij opvallend is hoe divers deze zijn. Deze taken lopen uiteen van het bijhouden van intranet, tot het voorlichten van een wethouder. De namen van de teams geven aardig weer waar de werkzaamheden zich op richten.

Team Media

De medewerkers van team Media houden zich voornamelijk bezig met de coördinatie van de gedrukte en digitale media van het concern Rotterdam. Het coördineren en dragen van de eindverantwoordelijkheid van het Tv-programma "Aanpakken" is hier een concreet voorbeeld van. Dit is een wekelijks programma op tv Rijnmond dat zaken behandelt met betrekking tot de stad Rotterdam. Daarnaast is ook de redactievoering en verantwoordelijk zijn voor het uitbrengen van de "Stadskrant" een voorbeeld. Dit is een door de gemeente verzorgde krant met nieuws over de stad Rotterdam. Verder hebben de leden van team Media tot taak het schrijven, actualiseren, vormgeven en beheren van intranet, Bestnet en de internetsite Rotterdam.nl.

Team Concernadvies

Het team Concernadvies heeft een aantal adviestaken. De leden van dit team verstrekken adviezen over de ontwikkeling van visies, beleidsplannen en kernboodschappen. Daarnaast worden er ook adviezen verstrekt over de uitvoering van de interne en externe communicatie van de Bestuursdienst en het concern Rotterdam. Om dit goed te kunnen doen is het bijhouden van relatiebeheer belangrijk. Verder worden er strategische speeches geschreven en heeft dit team een faciliterende functie in de communicatie van de pijlers.

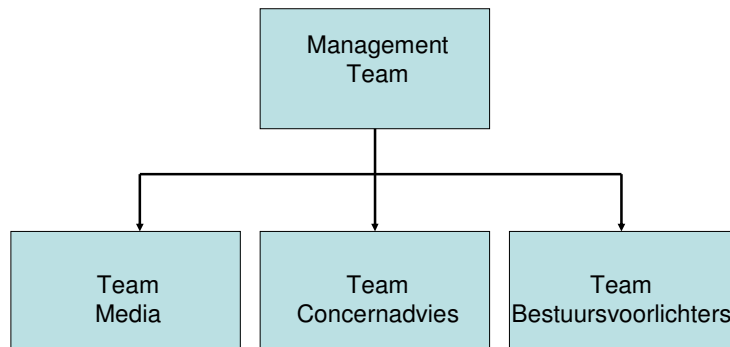
Onder het team Concernadvies vallen ook de medewerkers van het KBR (Kennis Centrum Rotterdam). Het KBR is het bestuurlijke informatie en documentatie centrum van de bestuursdienst Rotterdam. Hier kunnen alle officiële en openbare beleidsstukken van de gemeente Rotterdam besteld en ingekeken worden.

Team Bestuursvoorlichters

Het team Bestuursvoorlichters heeft als hoofdtaak het strategisch adviseren van het college van burgemeester en wethouders. Binnen dit team werken zowel mensen voor één specifieke wethouder, als mensen die ondersteunend werk verrichten voor een bestuursvoorlichter. Het adviseren heeft betrekking op de profilering van wethouders in de publiciteit. Ondersteunend werk wordt geleverd door het schrijven van speeches en persberichten en het te woord staan van de pers en media. Ook het bijwonen van bezoeken in de stad en overleggen met andere voorlichters, behoort tot de taken van de bestuursvoorlichters.

Management team

Het Management team bestaat uit de manager van de afdeling en de coördinatoren van de teams Media, Concernadvies en Bestuursvoorlichters. Sinds juli 2006 heeft de afdeling een nieuwe manager. Deze was voorheen team coördinator van de Bestuursvoorlichters en woordvoerder van het college van burgemeester en wethouders. Als manager vervult hij nog steeds de functie van woordvoerder van het college.



Figuur 2.1: Organigram Concerncommunicatie Gemeente Rotterdam

Cultuurverandering binnen de afdeling Concerncommunicatie

De afdeling Concerncommunicatie is een uiterst geschikt onderzoeksobject aangezien men hier begin 2007 van start is gegaan met een cultuurveranderingstraject. De reden voor een cultuurverandering is de aanwezigheid van bepaalde beelden en gedragingen binnen de organisatie die ongewenst zijn. Met name de constatering dat er cultuurverschillen te onderscheiden zijn tussen de verschillende teams, vormt een grote motivatie voor verandering. Bij het aanpakken van complexe vraagstukken werken de beelden die de verschillende teams over elkaar hebben, de samenwerking tegen. Door middel van een cultuurverandering wil het management hier verandering in gaan brengen.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

Voor een goed onderzoek is het van belang dat definities en begrippen helder worden gemaakt. In het theoretisch kader zal dit gedaan worden voor de belangrijkste theorieën en begrippen voor dit onderzoek. Uit de vele verschillende cultuurtheorieën die bestaan, zal een keuze gemaakt worden voor het vervolg van het onderzoek. Er zal aandacht besteed worden aan de volgende auteurs; Schein, Straathof, de Caluwé & Vermaak en van Dijk & Peters. Als eerste zal aan de hand van verschillende auteurs het concept 'organisatiecultuur' behandeld worden. Vervolgens zal ingegaan worden op het begrip cultuurverandering. Hierin wordt bestudeerd wat een cultuurverandering inhoudt, hoe deze tot stand kan komen en welke typen er bestaan. Tot slot zal aan de hand van deze theorieën een aantal criteria voor een succesvolle cultuurverandering worden opgesteld.

3.1 Organisatiecultuur

3.1.1 Waarom is organisatiecultuur van belang?

In zijn boek begint Schein in hoofdstuk 1 met de volgende zin: "Een cultuur is belangrijk" (Schein, 2000:15). Volgens Schein kunnen besluiten die genomen worden zonder rekening te houden met de in het bedrijf werkzame culturele krachten, onvoorziene en ongewenste gevolgen hebben. Een cultuur vormt een krachtig, latent en vaak onbewust aanwezig stelsel van krachten, die bepalend zijn voor zowel het individuele als het collectieve gedrag. Daarnaast is cultuur van een organisatie ook bepalend voor de denkpatronen, de wijze van perceptie en de waarden die van belang zijn. Culturele elementen zijn bepalend voor de strategie, de doelstellingen en werkwijzen binnen een organisatie. Wanneer een organisatie efficiënter en effectiever wil worden, is inzicht nodig in de rol die cultuur speelt in het reilen en zeilen van de organisatie.

Uit bovenstaande valt af te leiden dat het belangrijk is om 'cultuur' serieus te nemen. Door dit te doen wordt de kans op ongewenste effecten in organisaties verkleind. Volgens Schein is het dus belangrijk dat men eerst naar de mogelijke consequenties van beslissingen kijkt, om ten aanzien van de wenselijkheid daarvan een keuze maken.

Zijderveld geeft in zijn boek ook een aantal redenen waarom cultuur van belang is (Zijderveld, 1988). Volgens hem biedt cultuur een bepaalde mate van zelfsprekendheid. Deze zelfsprekendheid schept ruimte voor vrijheid en creativiteit. Wanneer er sprake is van een duidelijke cultuur geeft dit het handelen van mensen ook trefzekerheid. Zonder een duidelijke cultuur wordt het handelen namelijk onzeker en chaotisch. Deze onzekerheid vloeit dan voort uit de constante reflexie op juist- of onjuistheid van het handelen. Hiernaast is cultuur ook van essentieel belang voor de legitiematie van macht. Cultuur biedt mensen een context waarbinnen het mogelijk wordt macht te legitimeren. Wanneer in een organisatie een duidelijke cultuur aanwezig is, zal men eerder geneigd zijn om het gezag van een leidinggevende te accepteren. Juist wanneer het denken en voelen geen duidelijke kaders kent, wordt alles aan reflexie uitgeleverd en raken machtsrelaties rijp voor manipulatie.

3.1.2 Twee stromingen ten aanzien van organisatiecultuur

Zoals al eerder was genoemd, won het denken over culturen begin jaren tachtig aan belang onder academici in verschillende disciplines. Toen Japan in die tijd opkwam als toonaangevende, industriële mogendheid, zorgde dit voor meer bewustwording voor de relatie tussen cultuur en management (Morgan, 1986: 107). Waar gedurende de jaren zestig het vertrouwen in het Amerikaanse management groots was en de Amerikaanse industrie oppermachtig, begon hier in de jaren zeventig verandering in te komen. In die tijd begon Japan internationaal het roer over te nemen door de prestaties in onder andere de automobiel- en elektronica-industrie. De Japanners kregen dit voor elkaar zonder natuurlijke bronnen die van enige betekenis waren en op een geografisch klein stukje land. Het lukte dit land om tot een grote economische groei, een zeer laag werkloosheidspercentage en een gezonde en goed betaalde beroepsbevolking te komen. Deze verandering heeft de aandacht van veel theoretici weten te trekken. De meeste van hen zijn het erover eens dat de cultuur van leven in dit land een belangrijke rol heeft gespeeld in de ommezwaai. Zo heeft het verschuiven van de economische wereldmacht, in combinatie met de toenemende internationalisering van grote organisaties en de problemen die men ondervond met fusies, ervoor gezorgd dat het onderwerp organisatiecultuur op de wetenschappelijke kaart is gezet.

Zoals vaak in de wetenschap als het gaat om complexe vraagstukken, ontwikkelde zich ook binnen de vraagstukken organisatiecultuur en cultuurverandering verschillende stromingen. Over het algemeen kan gesteld worden dat zich twee hoofdstromen hebben ontwikkeld. Parker & Bradley spreken van een integratie- en differentiatie perspectief, Paul Bate spreekt over een managementstroming en een antropologische stroming (Bate, 1994). Het grootste verschil ten aanzien van de manieren van denken over cultuur, heeft te maken met de relatie tussen cultuur en verandering (Parker & Bradley, 2000:125). Zowel in het integratie perspectief als binnen de managementstroming, zoekt men naar wegen om culturen te veranderen. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat een organisatiecultuur iets is dat gemanaged kan worden. Cultuur wordt hier gezien als een object of onderdeel van een groter geheel, het is een component van een organisatie. Het differentiatieperspectief en de antropologische stroming richten zich meer op het beschrijven en verklaren van culturen. Volgens aanhangers van deze stroming bestaat er geen geïntegreerd concept van organisatiebrede gedeelde waarden. Volgens hen is het geheel veel complexer dan dit. Cultuur zou niet een onderdeel zijn van de organisatie, maar een synoniem voor organisatie. Volgens de antropologische stroming zouden de begrippen cultuur en organisatie dus een zelfde betekenis hebben (Bate, 1994:14). De gebruikte theorieën in deze scriptie gaan er voornamelijk vanuit dat een organisatiecultuur te veranderen valt. Het theoretisch kader van dit onderzoek valt daarmee dus voornamelijk binnen het integratieperspectief en de managementstroming te plaatsten.

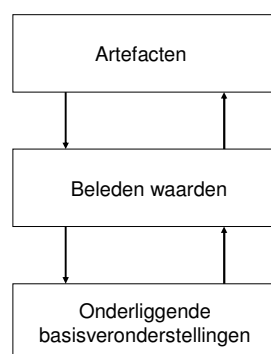
3.1.3 Visies op organisatiecultuur

Veel verschillende wetenschappers hebben al hun visie gegeven op het verschijnsel organisatiecultuur. Hieronder zullen de theorieën besproken die voor deze scriptie belangrijk zijn.

Een eerste auteur die veel geschreven heeft over organisatieculturen is Edgar H. Schein. Volgens hem schuilt het gevaar bij pogingen om cultuur te begrijpen, in het feit dat cultuur in gedachten vaak wordt gesimplificeerd. Wanneer mensen een organisatiecultuur omschrijven, wordt hierbij vaak gewezen op de manifestaties van cultuur, maar wordt voorbij gegaan aan de dieperliggende niveaus. Volgens Schein moet om een cultuur te begrijpen, beseft worden dat deze uit meerdere niveaus bestaat. Hij spreekt over 3 cultuurniveaus.

Het eerste niveau is het artefactenniveau. Dit is het makkelijkst waar te nemen niveau in een organisatie. Het gaat hier om wat men kan zien, horen en voelen wanneer men in een organisatie rondloopt. Op artefactniveau is het echter niet mogelijk om iets te zeggen over waarom mensen zich gedragen zoals zij dat doen en waarom de organisatie op die manier in elkaar steekt. Om hier wel uitspraken over te kunnen doen, moet ook naar het tweede cultuurniveau gekeken worden. Dit is het niveau van de beleden waarden van de organisatie. Het zichtbare gedrag wordt bepaald door een dieperliggend denk- en perceptieniveau. Strategieën, doelstellingen en filosofieën zijn hier bepalend voor de redenen waarom mensen doen wat zij doen. Echter om een organisatiecultuur daadwerkelijk te begrijpen, is het nodig om ook studie te doen naar wat zich op een nog diepliggender niveau afspeelt. Er moet dan gekeken worden naar het derde niveau van cultuur, deze bestaat uit de gemeenschappelijke onderliggende basisveronderstellingen. Om hier inzicht in te krijgen is het van belang om de organisatie in zijn historische context te bestuderen, deze veronderstellingen zijn immers in het verleden gecreëerd. Voor het overleven van de organisatie is het noodzakelijk dat deze veronderstellingen overeenstemmen met de omgeving. Wanneer dit niet het geval is, zal een organisatie een kort leven geschaard zijn. Leiden de bestaande veronderstellingen en overtuigingen wel tot succes, dan zal er een gemeenschappelijk leerproces plaatsvinden.

Cultuur vormt volgens Schein de weerslag van alles wat een groep in de loop der tijd heeft geleerd, een manier van denken, voelen en kijken naar de wereld, een manier die succesvol is voor de organisatie. Vanuit het inzicht dat een cultuur gevormd wordt in een leerproces, komt het besef voort dat een cultuur stabiel is en daardoor moeilijk te veranderen.



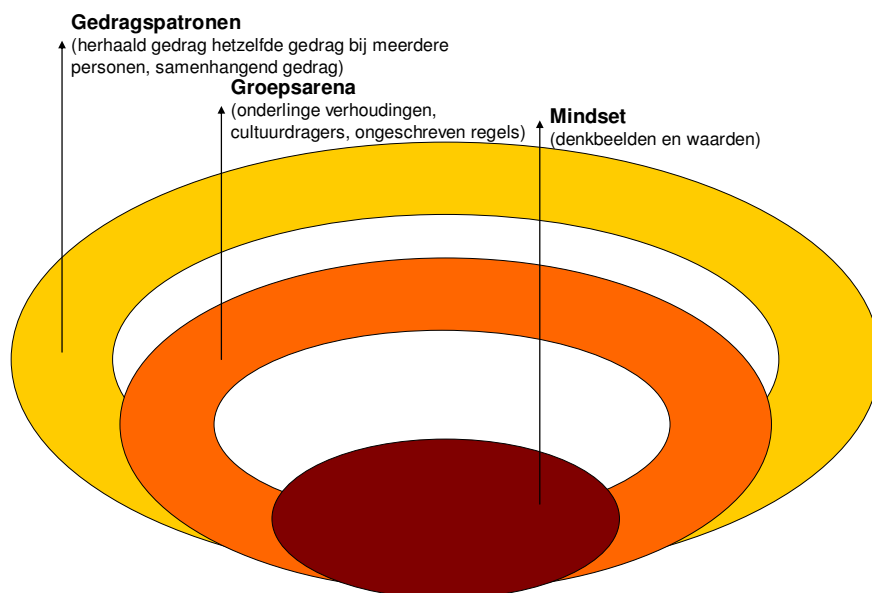
Figuur 3.1: Cultuurniveaus Schein.

Definitie Schein: “Cultuur kan worden beschouwd als het geheel van de gemeenschappelijke mentale modellen die door de leden van de organisatie worden gehanteerd en als vanzelfsprekend worden beschouwd (Schein, 2000:29).”

De theorie over organisatiecultuur van de volgende auteur, Alex Straathof, sluit aan bij het gedachtegoed van Schein. Ook hij spreekt over een drietal niveaus met betrekking tot organisatiecultuur, namelijk gedrag, arena en mindset. Waar Schein spreekt over artefacten, kan dit vergeleken worden met wat door Straathof gedrag wordt genoemd. Gedrag is datgene dat men aan de buitenkant van een cultuur kan zien. Het gedrag dat getoond wordt in een organisatie staat niet op zichzelf. Mensen die werkzaam zijn in een organisatie staan voortdurend in contact met andere mensen, het getoonde gedrag is hier een reactie op. Mensen kiezen wat voor soort gedrag zij laten zien in welke situatie. (Straathof & van Dijk, 2003:37).

Het model van Straathof verschilt van die van Schein op het tweede niveau. Waar Schein hier van beleden waarden spreekt, spreekt Straathof over de arena. De arena staat voor de patronen van omgang en de bestaande machtsverhoudingen binnen een organisatie. Het zijn voornamelijk de informele verhoudingen die de onderlinge machtsverhoudingen domineren en het groepsleven vorm, inhoud en richting geven. Omdat groepsverhoudingen kunnen wijzigen, is de arena zeer dynamisch. Wanneer mensen de arena verlaten, en/of nieuwe mensen hun intreden maken, kunnen de verhoudingen veranderen. De arena is de plek waar volgens Straathof de conservatieve krachten van een organisatiecultuur verscholen liggen. Wanneer de focus ligt op verandering in een organisatie, zijn deze patronen van omgang en bestaande machtsverhoudingen van groot belang (Straathof, 2006: 29)

Waar Schein spreekt over basisassumpties, kunnen overeenkomsten waargenomen worden met de omschrijving van de mindset zoals Straathof die geeft. In beide gevallen spreken de auteurs over waarden en denkbeelden. Volgens Straathof vormt de mindset de kern van cultuur. In deze kern bevinden zich de diepgewortelde overtuigingen van mensen over hoe de wereld, de organisatie en de mensen in elkaar steken (Straathof & van Dijk, 2003:38).



Figuur 3.2: Cultuurmodel Straathof

Definitie Straathof: *“Een organisatiecultuur is een kenmerk van een werkgemeenschap van mensen die bestaat uit een samenhangend geheel van overtuigingen en waarden, interne verhoudingen en gedragsoplossingen”.*

De theorie van Straathof zal, in dit onderzoek naar organisatiecultuur, als leidraad gaan dienen. Deze keuze kent een praktische en een theoretische overweging. De praktische overweging komt voort uit de deelname aan de onderzoeksgroep van Straathof, hieraan was het gebruik van bepaalde theorieën en methoden verbonden, waaronder deze. Doordat Straathof organisatiecultuur indeelt in drie lagen, is het mogelijk om het verschijnsel organisatiecultuur op een uitgebreide wijze te onderzoeken. Daarnaast is de theorie van Straathof gebaseerd op het, wetenschappelijk breed gedragen, gedachtegoed van Edgar Schein. Dit is de theoretische overweging voor het gebruik van deze theorie. Deze theorie van Schein heeft wetenschappelijk veel erkenning gekregen en een vooraanstaande positie verworven op het gebied van organisatiecultuur.

Cultuur is gemeenschappelijk

Wat uit de theorieën van Schein en Straathof duidelijk wordt, is dat zij beiden spreken over cultuur als iets gemeenschappelijks. Woorden als het ‘geheel van gemeenschappelijke mentale modellen’ en ‘samenhangend geheel van overtuigingen en waarden’, geven aan dat wanneer men spreekt over cultuur, men spreekt over datgene dat breed gedragen wordt binnen een organisatie. Denkbeelden, percepties en gedrag van enkelingen binnen een organisatie, kunnen zodoende dus niet tot cultuur gerekend worden. Ook veel andere auteurs delen deze kijk op cultuur. Alwaar zij verschillende theorieën hebben gevormd, komen in hun definities en omschrijvingen veelal woorden voor die duiden op het gemeenschappelijke waar cultuur mee in verband gebracht wordt.

Zo bestaat de theorie van Sanders & Neuijen uit twee elementen. In de eerste plaats ‘verstandhouding’, hiermee wordt bedoeld op het feit dat een organisatiecultuur in de hoofden van mensen zit. In de tweede plaats spreken zij over gemeenschappelijkheid. Zij zijn van mening dat er alleen over organisatiecultuur gesproken kan worden, wanneer deze door de leden van de organisatie wordt gedeeld (Sanders & Neuijen, 1996). Ook Robert Quinn, een wetenschapper die een grote naam heeft opgebouwd waar het gaat over organisatieculturen, beschouwt cultuur als datgene wat mensen gemeenschappelijk hebben, dat wat hen bij elkaar houdt. Wanneer er gesproken kan worden over cultuur, heerst er volgens Quinn gemeenschappelijkheid (Quinn, 2006).

3.2 Cultuurverandering

3.2.1 Hoe cultuur kan veranderen

Net als bij organisatieculturen, bestaat er geen eenduidige definitie van wat nu precies een cultuurverandering inhoudt. Alleen al het woord ‘veranderen’ is een containerbegrip. Om deze reden is het belangrijk om zo duidelijk mogelijk aan te geven wat in deze scriptie onder cultuurverandering wordt verstaan. Binnen deze scriptie zal gepraat worden over een cultuurverandering, wanneer een verandering optreedt op alle drie de niveaus van cultuur, mindset, arena en gedrag. Pas wanneer dat

het geval is kan gezegd worden dat er daadwerkelijk een cultuurverandering is opgetreden. Hierbij is het wel van belang om op te merken dat organisaties over het algemeen voornamelijk geïnteresseerd zullen zijn in een verandering op het gedragsniveau. Pas wanneer het gedrag van mensen veranderd, zal de organisatie hier namelijk profijt van hebben. Toch zal alleen het veranderen van dit cultuurniveau niet toereikend zijn. Wanneer zich een verandering voordoet op één of twee van de cultuurniveaus, kan niet gesproken worden van een cultuurverandering, omdat de kans dan aanwezig is dat een organisatie na verloop van tijd weer in het oude equilibrium vervalt. Dit oude equilibrium is de gesettelde organisatiecultuur die men beoogt te veranderen. Doordat niet op alle drie de niveaus een verandering is opgetreden, is de cultuurverandering niet verankerd. Het terugbewegen naar het oude equilibrium is op deze manier een risico. In zijn boek geeft ook Schein aan dat alle drie de lagen van cultuur veranderd dienen te worden, om een cultuurverandering tot stand te brengen (Schein, 2000) .

Wanneer organisaties de cultuur proberen te veranderen, doen zij dit vaak door het plegen van interventies. Voor het realiseren van een effectieve cultuurverandering zijn interventies nodig op de drie cultuurniveaus. Het is van belang dat de interventies op de drie niveaus op elkaar afgestemd zijn, omdat de drie niveaus elkaar voortdurend kunnen beïnvloeden. Verschillende theoretici hebben hun mening gegeven over de volgorde van de beïnvloeding van de cultuurniveaus. Zo geeft Straathof aan dat een verandering van de mindset het begin van een cultuurverandering vormt (Straathof, 2003:96). Hierachter ligt de aanname dat wanneer mensen op andere basisgedachten worden gebracht, zij zich anders zullen gaan gedragen. Quinn en Scott Morgan gaan er juist vanuit dat het de machtsrelaties zijn die een essentiële rol spelen binnen het veranderproces van cultuur. Zij schrijven veel invloed toe aan de gedragingen en de voorbeeldfunctie die een manager binnen een organisatie heeft. Dit impliceert dat veranderingen binnen de arena ook invloed uit kunnen oefenen op de andere niveaus. Volgens weer andere theoretici kan het veranderen van het gedrag juist invloed uitoefenen op de andere niveaus. In het rapport '*Achieving cultural change: a policy framework*', geschreven door David Knott, Stephen Muers & Stephen Aldridge (2007: 63) wordt gesteld dat gedragsinterventies ertoe kunnen leiden dat uiteindelijk attitudes en waarden worden veranderd.

Om zelf een wetenschappelijk onderbouwde opinie over deze kwestie te kunnen geven, is onderzoek nodig met een andere opzet dan hier gehanteerd wordt. In deze scriptie zal verder beredeneerd worden dat alle drie de cultuurniveaus elkaar kunnen beïnvloeden. Waar de verschillende theoretici nog geen daadwerkelijk overeenstemming hebben bereikt, is dit de wijze waarop bepaalde mogelijkheden niet onnodig buitengesloten worden.

Verder is het nog belangrijk om te bepalen hoe groot de verandering per niveau moet zijn om te kunnen spreken van een cultuurverandering. Hiervoor is het van belang om de drie lagen van cultuur afzonderlijk van elkaar te analyseren. Voor elk cultuurniveau zal bepaald moeten worden wat wel onder de noemer cultuurverandering geplaatst kan worden en wat niet. In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar het al dan niet optreden van een cultuurverandering richting de gewenste cultuur, wat dit nog een stapje ingewikkelder maakt. Dit is namelijk niet alleen een zoektocht naar een cultuurverandering, maar naar een cultuurverandering die ook nog eens de juiste richting op moet gaan. Daarom is het van belang om de meetmethode en de mogelijke resultaten op elk cultuurniveau,

gedetailleerd te beschrijven. Dit zal gebeuren in hoofdstuk 4, waar de methodologie beschreven wordt.

3.2.2 Cultuurverandering in een staande organisatie

Voor de bestudering van het verschijnsel cultuurverandering zal ook een deel van de theorie van Schein gebruikt worden. De theorie van Schein vormt een mooie aanvulling op die van Straathof, omdat deze specifiek ingaat op een cultuurverandering in een organisatie die lang bestaat. Een dergelijke organisatie wordt ook wel een staande organisatie genoemd. Een specifiek kenmerk van zo'n organisatie is dat de managementprocessen worden gecreëerd door managers en niet door ondernemers, oprichters of familie (Schein, 2000: 122). Omdat het onderzoek voor deze scriptie plaatsvindt in een staande organisatie, moet er rekening gehouden worden met het feit dat de kans groot is dat deze organisatie al een gestabiliseerde cultuur heeft. Dit brengt extra complexiteit met zich mee wanneer getracht wordt deze cultuur te veranderen. Deze complexiteit heeft te maken met het bestaan van oude cultuurelementen. Waar in een jonge organisatie nieuwe cultuurelementen vrij direct aangeleerd kunnen worden, is het bij een staande organisatie zaak dat eerst de oude elementen afgeleerd moeten worden. Schein heeft een reeks criteria gevormd waaraan een staande organisatie moet voldoen, om de cultuur succesvol te kunnen veranderen. De belangrijkste drie daarvan voor dit onderzoek zijn hieronder geselecteerd.

Een eerste criterium is dat in een staande organisatie een bepaald gevoel van ontevredenheid moet heersen, voordat een cultuurverandering kan worden ingezet. Deze ontevredenheid draagt bij aan de wil van de mensen op de werkvloer om een nieuwe organisatiecultuur te gaan vormen. Wanneer mensen tevreden zijn met de cultuur in een organisatie, zullen zij minder redenen zien voor een verandering hierin. Zijn zij echter ontevreden over de bestaande cultuur, dan zullen zij de noodzaak van het veranderen hiervan beter inzien en zal de cultuurverandering meer draagvlak genieten.

Een tweede criterium waaraan voldaan moet worden, heeft te maken met de omschrijving van de gewenste organisatiecultuur. Het is van belang om duidelijk weer te geven hoe de ideale toekomstige situatie eruit zou moeten zien. De definiëring hiervan moet duidelijk en concreet zijn. Volgens Schein leidt het vaag houden van de ideale situatie ertoe dat later in het traject ontdekt wordt, dat die situatie helemaal niet te bereiken valt vanuit de ingeslagen weg (Schein, 2000:116). Hoe de gewenste cultuur eruit moet gaan zien, moet dus zeer concreet omschreven worden.

Wanneer duidelijk is hoe de gewenste situatie eruit ziet, is het zaak dat er helderheid wordt geschept in de te veranderen waarden. Dit moet gedaan worden door duidelijk aan te geven welk gedrag gewenst is ten aanzien van een te veranderen waarde. Dit is het derde criterium voor een cultuurverandering binnen een staande organisatie. Men kan niet volstaan met over de toekomst te zeggen 'wij hebben meer teamwerk nodig hebben', of 'van nu af aan zullen wij elkaar opener tegemoet moeten treden' (Schein, 2000:116). Duidelijk moet worden aangegeven wat men verstaat onder teamwerk en op welk gebied er meer teamwerk moet komen. Ditzelfde geldt voor openheid,

men moet weten welke informatie openlijk moet zijn en wanneer en hoe men de informatie openlijk moet doorgeven. Deze helderheid moet geschept worden door een omschrijving van het gewenste gedrag op een waarde. Gesteld kan dus worden dat aan het derde criterium wordt voldaan, wanneer er sprake is van helderheid in betekenisgeving aan waarden door gedrag.

Het voldoen aan deze criteria is voor veel staande organisaties niet gemakkelijk. Volgens Schein kan het niet voldoen aan deze criteria, een verklaring geven van waarom veranderingen binnen staande organisaties vaak van korte duur zijn, of zelfs helemaal niet tot stand komen (Schein, 2000:111).

3.2.3 Manieren van veranderen

Leon de Caluwé & Hans Vermaak (2006) constateren dat er veel verschillende manieren zijn van denken over verandering. Wanneer men op zoek gaat naar de achterliggende waarden van het woord 'veranderen', wordt een breed scala aan verschillende perspectieven en betekenissen ontdekt. Om conceptuele helderheid te geven aan het begrip veranderen, hebben de Caluwé & Vermaak vijf gekleurde betekenissen gegeven aan het concept verandering. Elke kleur staat voor bepaalde manier van denken over veranderen en de bijbehorende veronderstellingen die hieraan ten grondslag liggen.

In de zienswijze van het geeldrukdenken leeft de veronderstelling dat mensen pas zullen veranderen wanneer er rekening wordt gehouden met hun (eigen) belang, of wanneer men in staat is hen te dwingen of te verleiden tot bepaalde opvattingen. Daarentegen wordt in het blauwdrukdenken een verandering beschouwd als een rationeel proces dat gericht is op 'de beste' oplossing en op materie en vorm. Veranderingen kunnen volgens deze zienswijze rationeel ontworpen en geïmplementeerd worden. Waar het blauwdrukdenken zich dus richt op veranderingen in de harde kanten van een organisatie, richt het rooddrukdenken zich juist op de zachte kanten zoals managementstijl, sociale relaties en de organisatiecultuur. Volgens het gedachtegoed van het rooddrukdenken zal een verandering pas daadwerkelijk plaatsvinden, wanneer het gedrag van mensen op het werk wijzigt. Om het gedrag van de mensen te laten wijzigen, is het belangrijk hen te prikkelen.

Binnen de zienswijze van het groendrukdenken is er met betrekking tot veranderen één begrip dat zeer belangrijk is, namelijk 'leren'. Men gaat er vanuit dat gedrag pas daadwerkelijk zal veranderen, wanneer mensen leren. Volgens witdrukdenkers veranderen mensen en organisaties voortdurend, dit is volgens hen een autonoom proces (De Caluwé & Vermaak, 2006:80). Het dominantie beeld binnen dit perspectief is dan ook 'Alles is in verandering'. De kunst is om te begrijpen van waar dingen veranderen en hoe een verandering in zijn werk gaat. Schema 3.1 zet de kenmerken van de verschillende kleurendrukken op een rijtje (zie bijlage II).

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
<i>Er verandert iets als je...</i>	belangen bij elkaar brengt	eerste denkt en dan planmatig doet	mensen op de juiste manier prikkelt	Mensen in leersituaties brengt	Ruimte biedt voor spontane evolutie

<i>in een...</i>	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
<i>naar...</i>	een haalbare oplossing	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
Interventies zoals...	coalitievorming topstructurering	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	Gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
door een...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijke expert, een projectleider	HRM-expert, een coachend manager	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf oop het spel zet
gericht op..	posities en context	kennis en resultaten	Procedures, inspiratie, sfeer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen
Het resultaat is...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	Bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	Onvoorspelbaar
De borging schuilt in...	beleidsdocument, machtsbalans	meten = weten, bijsturen	HRM-systemen, goede verhoudingen	lerende organisatie	zelforganisatie, kwaliteit van de dialoog
De valkuil schuilt in...	luchtfietserij, losse-losesituaties	negeren externe en irrationele processen	Verstikkende systemen, zachte heelmeesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez faire
Typische actoren zijn...	naast procesbegeleider: -mensen met formele en informele macht, vertegenwoordigers van belangen -achterbannen, 'omstanders' en omgeving	naast projectleider/expert: -opdrachtgevers projectmedewerkers -doelgroepen/gebruikers -(boze) buitenwereld	naast HRM-expert/manager: -smaakmakers -teambuilders -rolmodellen -betrokkenen	naast procesbegeleider: -trekkers -didactici/coaches -meesters/docenten -deelnemers -resources/beschermheren	naast patroonduider: -intrapreneurs/entrepeneurs -allen die initiatief nemen -sponsors en vernieuwers -netwerken

Schema 3.1: De vijf kleuren in één oogopslag (C&V, pp70)

Deze verschillende kleurendrukken maken duidelijk hoe verschillend er tegen 'verandering' aangekeken kan worden. De volgorde, of het soort kleur, die De Caluwé & Vermaak aan een perspectief hebben gegeven zegt echter niets over het al dan niet beter zijn van één kleur ten opzichte van een andere kleur. Alle kleuren zijn even krachtig en alle vijf zijn gelijkwaardig. Alle vijf de

kleurenperspectieven hebben hun eigen idealen, valkuilen, succescriteria, functies en disfuncties. Welke kleur het beste gebruikt kan worden voor een verandering, is afhankelijk van het type verandering dat men voor ogen heeft.

De Caluwé & Vermaak hebben op het gebied van het plegen van interventies één van de verst ontwikkelende theorieën gecreëerd. Hun theorie maakt het mogelijk om de interventies van een cultuurverandering te ordenen en in te delen. Hierdoor wordt het mogelijk om een analyse te maken en daar verdere lessen uit te trekken.

3.2.4 Waarom een cultuurverandering

Nu beschreven is wat organisatiecultuur en cultuurverandering is, is het ook van belang om het verschijnsel cultuurverandering vanuit een breder perspectief te bestuderen. Er moet nagedacht worden over de vraag waarom organisaties een cultuurverandering willen en wat voor type cultuurverandering nagestreefd wordt. Het is voor te stellen dat een hele jonge organisatie een ander type verandering nastreeft dan een organisatie die al een lange tijd bestaat. Straathof spreekt over een viertal typen cultuurverandering, namelijk cultuurvorming, cultuurversterking, cultuurtransformatie en cultuurintegratie. Cultuurvorming is het gericht beïnvloeden van de cultuur die in de eerste periode van een organisatie zal ontstaan. Wanneer er gesproken wordt over cultuurversterking, heeft men het verbeteren van een of enkele reeds aanwezige cultuuraspecten, ten doel. Bij een cultuurtransformatie wil men een integrale verandering van de cultuur. Een cultuurintegratie komt vaak voor wanneer verschillende organisaties fuseren, of er nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand moeten komen (Straathof, 2007:31).

De redenen om een cultuurverandering na te streven kunnen verschillen. Een aantal wetenschappers bestudeerd de motieven voor verandering vanuit het idee dat organisaties levende systemen zijn, waaronder Greiner en van Dijk & Peters.

3.2.5 Organisaties als levende systemen

Volgens verschillende wetenschappers doorlopen organisaties een traject vanaf het moment dat zij ontstaan. Dit traject wordt veelal ingedeeld in een aantal fasen. Om van de ene fase naar de volgende fase te komen, is een verandering noodzakelijk. Larry E. Greiner, die in 1972 het artikel '*Evolution and revolution as organizations grow*' heeft geschreven, is een voorname wetenschapper die zich hierin verdiept heeft. Volgens hem kan een organisatie een vijftal fasen doorlopen in zijn ontwikkeling, namelijk creativity, direction, delegation, coordination en collaboration. Elke fase begint met een periode van evolutie, waarin er sprake is van een constante groei en stabiliteit, iedere fase eindigt vervolgens met een revolutionaire periode van onrust en verandering (Greiner, 1998: 56).

De fase indeling die Greiner hanteert, ligt ten grondslag aan het artikel '*Organisaties als levende systemen*', van Gerda van Dijk en Freek Peters (2005). Ook zij hebben een levensloopcyclus van organisaties beschreven, echter doen zij dat aan de hand van vier fasen. De levensloopcyclus gaat er vanuit dat organisaties deze fasen doorlopen, waarbij er door middel van de juiste interventies doorgeschakeld of teruggeschakeld kan worden naar de gewenste fase. Door gebruik te maken van

de juiste veranderstrategieën kan een transitie van de ene naar de volgende fase gerealiseerd worden. Elke veranderstrategie hoort bij een bepaalde fase, met uitzondering van de transitie dynamisch evenwicht. Deze transitie kan namelijk nagestreefd worden in zowel fase II als fase III. Dit is dan ook de reden dat er vijf transities te tellen zijn. Nadrukkelijk moet vermeld worden dat organisatieverandering niet een kwestie van mode of smaak is, maar van bewust en scherp kijken naar de ambities en omstandigheden. De reden dat veel veranderingsoperaties mislukken, is dan ook vrijwel altijd te herleiden tot een verkeerd gekozen veranderstrategie, gegeven de te maken transitie (van Dijk & Peters, 2005). Hieronder worden de vier fasen beschreven, gevolgd door de vijf transities.

Fasen

Fase I De pioniersfase

De eerste fase is de pioniersfase, het gaat om de startende organisatie die zich kenmerkt door een sterk externe oriëntatie en een dynamische, chaotische organisatievorm. De organisatie is nog jong, gedreven en kent weinig structuur. De leiding is meestal in handen van één persoon, die bepaalt wat er moet gebeuren. Het risico van de pioniersfase is dat de organisatie de grip verliest door een te snelle groei. Op het moment dat er meer structuur in de organisatie komt en de doelgroep en visie duidelijk worden, spreken van Dijk & Peters van een fase II organisatie.

Fase II De groeifase

In de groeifase kiest de organisatie bewust voor een strategie en speelt deze op flexibele wijze op de omgeving in. De organisatie- en werkstructuur is op hoofdlijnen uitgewerkt en vastgelegd, met een systematische vorm van planning en sturing op output en resultaat (van Dijk & Peters, 2005). De organisatie kent meerdere directieleden met een eindverantwoordelijke beslisser. In deze fase ligt het risico in over-rationalisatie en een vermindering van drive door een gevoel van onoverwinnelijkheid.

Fase III De consolidatiefase

De consolidatiefase kenmerkt zich door zijn planmatige vorm en standaardisatie. De aandacht vestigt zich in deze fase meer op het interne en het handhaven en controleren van de bestaande situatie. De organisatie gaat zorgvuldig en verantwoord te werk. De perfectionering die men kent in het primaire proces, slaat over naar andere processen en procedures. Besluitvorming en interactie worden vastgelegd in nota's, beslissingen krijgen een formeel karakter en worden pas na uitvoerig onderzoek genomen. De organisatie wordt door zijn geformaliseerde karakter minder flexibel en heeft minder contact met zijn omgeving. Het inspelen op externe veranderingen gaat moeizaam.

Fase IV De terugval

De laatste fase wordt de terugval genoemd, in deze fase raakt de organisatie de aansluiting met de omgeving kwijt (van Dijk & Peters, 2005). Slechte resultaten en tegenvallers worden gebagatelliseerd en men houdt vast aan oude procedures. Doordat de organisatie overgestructureerd is, krijgt dit een informele uitwerking. Het gevolg hiervan is een chaotische organisatie en onduidelijke

verantwoordelijkheden. Beslissingen in de organisatie worden zeer traag genomen en er is nauwelijks ruimte voor nieuwe ideeën.

Transities

Met de wind mee

De transitie met de wind mee houdt in dat een organisatie of van fase I naar fase II doorontwikkelt of van fase II naar fase III. Succesvol met de wind mee van fase I naar fase II houdt in dat er structuur aangebracht moet worden. Het betekent ook focus en consistentie in de organisatie en de risico's van overexpansie managen (van Dijk & Peters, 2005). De overgang van fase II naar fase III houdt in dat de interne organisatie doorgestructureerd moet worden en werkzaamheden in protocollen en procedures moeten worden vastgelegd. Dit creëert voorspelbaarheid, veiligheid en mogelijke risico's worden verminderd.

Dynamisch evenwicht fase II

Een tweede transitie is dynamisch evenwicht. Deze transitie richt zich op het handhaven van de organisatie in de huidige fase. Dit kan zijn in fase II of in fase III. Dynamisch evenwicht in fase II vraagt om interventies die tegenwicht geven aan perfectionisme en interne gerichtheid (van Dijk & Peters, 2005).

Dynamisch evenwicht fase III

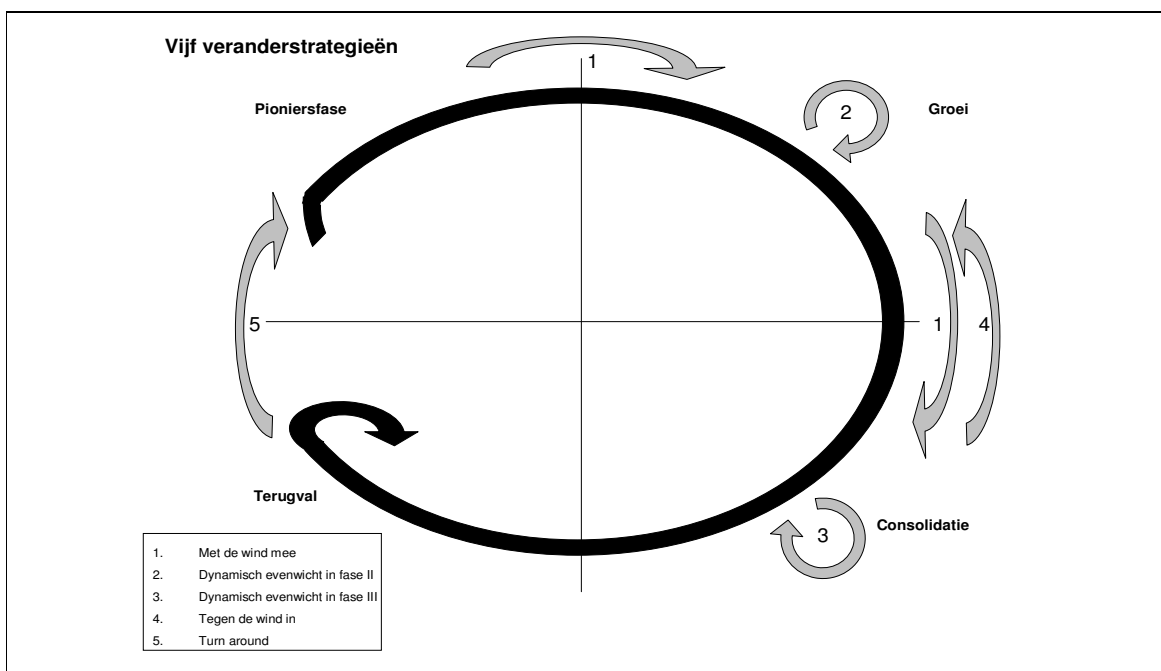
Voor een organisatie kan het van belang zijn om in fase III te blijven omdat dit past bij de aard van de core-business van een organisatie. Doordat in fase III de nadruk ligt op procedures en regels binnen de organisatie kan het voor organisaties van belang zijn om te blijven hangen in deze consolidatiefase. Een dynamisch evenwicht in fase III vraagt een strategie die de juiste balans houdt tussen kwaliteit en veiligheid enerzijds en de markt en externe omstandigheden anderzijds. De interventies die de werkwijzen en producten verbeteren vanuit een externe focus zijn hier effectief.

Tegen de wind in

Een andere transitie is 'tegen de wind in'. Tegen de wind in gaan is een transitie die een verandering vereist in de organisatie. De verandering moet de organisatie van de consolidatie- naar de groeifase leiden. De organisatie moet de vastgeroeste gewoontes loslaten en zich meer richten op gebeurtenissen in de omgeving. Effectieve interventies zorgen ervoor dat marktinvoeden hun plek krijgen in de organisatie en innovatie gestimuleerd moet worden. In de structuur betekent dit het afbreken van gedetailleerde taak- en procesbeschrijvingen en het introduceren van lossere werkvormen. Andere effectieve veranderingen zijn het stellen van doelen in output termen, de planning en control versimpelen, de staf reduceren en de lijn verantwoordelijk maken en afrekenen op resultaten (van Dijk & Peters, 2005).

Turn around

Tot slot is er voor een organisatie uit fase IV de mogelijkheid naar fase II te veranderen dit moet echter via fase I gebeuren. Creatieve vormen om uit fase IV te komen helpen voor deze organisatie niet, omdat de organisatie voortdurend terugvalt in het oude. Een ingrijpende verandering is vereist, echter omdat het vaak publieke organisaties of monopolisten zijn die deze transitie moeten maken, ontbreekt het aan wil om zo rigoureuus te veranderen. Pas wanneer de druk vanuit de media, politiek, maatschappij, medewerkers en/of top toeneemt om te veranderen, kan de verandering van start gaan. De interventies die benodigd zijn, moeten in alle facetten van de organisatie ingrijpen. Hierbij is het van belang dat de top van de organisatie de interventies beschermt en deels zelfs afschermt voor de rest van de organisatie.



Figuur 3.3: Vijf veranderstrategieën, van Dijk & Peters

3.2.6 Interventies en omstandigheden

Wanneer organisaties de cultuur willen veranderen, doen zij dit meestal door het plegen van interventies. Een interventie is één (of een serie) activiteit(en) die erop gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten (de Caluwé & Vermaak, 2006:223 (vrij naar Cummings & Worley)). Er bestaan oneindig veel typen en soorten interventies. Om later in het onderzoek een analyse te kunnen maken van de interventies die de afdeling Concerncommunicatie heeft ingezet, is het noodzakelijk om deze op een bepaalde manier te gaan ordenen. Verschillende wetenschappers hebben diverse interventieoverzichten samengesteld, waarbij interventies op twee of meerdere dimensies geordend worden. Zo gebruiken Cummings & Worley twee dimensies voor het ordenen van interventies. Zij gebruiken hiervoor de *aard van het vraagstuk* en het *organisatieniveau* (Cummings & Worley, 1993). Hiermee zijn zij in staat om een dertigtal interventies in één overzicht te ordenen. Er zijn ook wetenschappers die drie dimensie gebruiken voor het ordenen van interventies. Een

voorbeeld hiervan zijn Blake & Mounton. De drie dimensie die zij gebruiken zijn *types of interventions*, *focal issues* en *untis of change*.

Straathof (2003:105) deelt interventies in aan de hand van het cultuurniveau waarop zij interveniëren, namelijk de *mindset*, de *arena* of het *gedrag*). Wanneer men er vanuit gaat dat een organisatiecultuur uit drie lagen bestaat, moet op elk van deze lagen geïntervenieerd worden. Er moet dus een interventiemix worden samengesteld van interventies die op de drie cultuurniveaus aangrijpen, maar die toch ook op elkaar afgestemd zijn. Slechts dan kunnen de beste resultaten met betrekking tot de cultuurverandering bereikt worden.

De Caluwé & Vermaak zoeken bij de indeling van interventies aansluiting bij het kleurendenken. Eén van de twee dimensies waarop zij interventies ordenen is dan ook *kleur*. Hun voorkeur gaat hier naar uit omdat volgens hen het gekozen type verandering en de bijpassende kleur, al richting een bepaalde interventiekiezen sturen. De tweede dimensie waarop zij ordenen zijn de kleur van de interventie en het *niveau in de organisatie* waar de interventie op aangrijpt. Voor het niveau wordt gekeken of een interventie zich richt op individuen, teams of de gehele organisatie.

Bij het maken van een interventieplan achten de Caluwé & Vermaak het van groot belang dat anderskleurige interventies zoveel mogelijk in tijd en ruimte gescheiden worden. Daarnaast vinden zij dat organisaties zo verstandig mogelijk moeten omgegaan met ondersteunende interventies in een andere kleur. Het is niet zo dat de Caluwé & Vermaak een voorkeur uitspreken voor een bepaalde kleur. Zij willen slechts duidelijk maken dat het aanpakken van een verandering en het plegen van interventies, het beste zoveel mogelijk binnen één kleur plaats kan vinden. De werkzaamheid van interventies neemt namelijk toe wanneer men diep in één kleur interventies pleegt. Interventietypen uit verschillende kleuren kunnen elkaar juist beconcurreren. De onderliggende uitgangspunten van de kleurendrukken liggen zodanig uiteen, dat bij het mengen van kleuren binnen één traject, de conflicterende uitgangspunten elkaar kunnen verzwakken. Wanneer dus interventies uit verschillende kleuren gepleegd worden, de zogenaamde 'regenboogaanpak', kunnen de effecten elkaar opheffen en zodoende tot weinig opbrengsten leiden. Zo'n aanpak leidt dan voornamelijk slechts tot verandermoetheid (de Caluwé & Vermaak, 2006:179).

Wanneer organisaties interventies gaan plegen ter realisatie van een cultuurverandering, zullen deze altijd te maken krijgen met omstandigheden. Een omstandigheid is één (of een serie) gebeurtenis(sen) die niet doelgericht ten aanzien van de cultuurverandering plaatsvindt, maar hier wel van invloed op kan zijn. Omdat deze omstandigheden, ondanks niet met die intentie, invloed uitoefenen op een cultuurverandering, is het van belang ook deze te bestuderen. Echter in het type omstandigheid moet een onderscheid gemaakt worden. Een omstandigheid kan namelijk een positieve of negatieve invloed uitoefenen op een cultuurverandering. Een positieve omstandigheid ondersteunt de geplande cultuurverandering. In de analyse kan deze gezien worden als een interventie doordat deze, ondanks onbedoeld, dezelfde invloed kan uitoefenen op de organisatiecultuur. Een negatieve omstandigheid daarentegen kan het tegenovergestelde effect realiseren. Een negatieve omstandigheid kan de cultuurverandering vermoeilijken. Daarnaast kan een negatieve omstandigheid er ook voor zorgen dat de interventies niet op de juiste wijze uitgevoerd

kunnen worden. Hierdoor kunnen deze negatieve omstandigheden een remmende werking op de cultuurverandering uitoefenen. Net als bij het onderzoeken van interventies, is het dus ook van belang om de omstandigheden te ordenen en in te delen. In de volgende paragraaf zal uitgelegd worden hoe dit in zijn werk zal gaan.

3.3 Criteria voor succesvolle cultuurverandering

In deze paragraaf zal weergegeven worden hoe de gekozen theorieën het gehele onderzoek ondersteunen. Dit houdt in dat zal worden aangegeven vanuit welke theoretische visie de onderzoeksconcepten bekeken zullen worden en hoe deze concepten met elkaar samenhangen. Dit zal uiteindelijk uitmonden in een aantal criteria.

3.3.1 Integratie van theorieën

Nadat in de voorgaande paragrafen de theorieën zijn behandeld, is het nu van belang om deze te integreren tot een bruikbaar concept. Het gaat om de integratie van de theorieën van Straathof, van Dijk & Peters en de Caluwé & Vermaak.

Als eerste zullen de theorieën van van Dijk & Peters en de Caluwé & Vermaak aan elkaar gekoppeld worden. Van Dijk & Peters beschrijven verschillende transitieën die een organisatie kan nastreven. Echter kan een transitie pas tot stand komen, wanneer de juiste interventies gepleegd worden. Wat de juiste interventies zijn, is echter weer afhankelijk van welke veranderstrategie een organisatie voor ogen heeft. Om te bepalen welke interventies het beste passen bij welke transitie, is een integratie met de theorie van de Caluwé & Vermaak vereist. Dit zal gebeuren door per transitie vast te stellen welke kleur de interventies moeten hebben, om tot deze transitie te kunnen komen. Omdat organisaties verschillen en verschillende dominante kleuren kunnen hebben, is het toekennen van kleuren aan transitietypen een zaak van op glad ijs begeven. Toch zal dit wel gedaan worden in deze scriptie. Iedere transitie heeft namelijk op hoofdlijnen bepaalde en deze kenmerken vallen onder te brengen onder één of meerdere kleuren. Hieronder zal per transitie aangegeven worden binnen welke kleur de interventies het beste gepleegd kunnen worden.

Met de wind mee

De eerste transitie die gekoppeld kan worden aan een kleur is *met de wind mee*. Met de wind mee gaan vereist dat er structuur aangebracht wordt in de interne organisatie. Dit geldt zowel voor een overgang van fase I naar fase II als voor de overgang van fase II naar fase III. Het aanbrengen van structuur moet grotendeels tot stand worden gebracht door het implementeren van procedures en protocollen. Dit kan het best gedaan worden door gebruik te maken van interventies die passen binnen een blauwe verandering. Binnen het blauwdrukdenken gaat men er namelijk vanuit dat veranderingen planbaar en beheersbaar zijn. Het zijn voornamelijk de harde kanten van de organisatie die veranderd kunnen worden door de inzet van blauwe interventies. De structuur van de organisatie is hier een goed voorbeeld van. Andere veranderkleuren komen niet in aanmerking, doordat interventies binnen die kleuren niet inspelen op het aanbrengen van structuur.

Dynamisch evenwicht fase II

Het tweede type transitie dat een organisatie kan ondergaan is het *dynamisch evenwicht*. In dit geval probeert een organisatie in fase II of in fase III te blijven. Het realiseren van dynamisch evenwicht in fase II vereist een ander aanpak dan in fase III. Een organisatie die in fase II wil blijven, zal gebruik moeten maken van een verandering die gedomineerd wordt door de kleuren groen en wit.

In fase II moet men tegenwicht bieden aan perfectionisme en interne gerichtheid, om het dynamische en flexibele karakter van de organisatie te behouden. Dit kan bereikt worden door nieuwe situaties steeds weer met een open vizier tegemoet te treden, zodat nieuwe oplossingen bedacht worden. De groene verandering is daarom het best passend voor het realiseren van dynamisch evenwicht in fase II. Binnen het groendrukdenken is 'leren' namelijk het sleutelwoord. Wanneer mensen leren zullen zij steeds weer tot nieuwe inzichten en oplossingen komen, wat de organisatie zowel dynamisch als flexibel houdt. Naast groen is ook wit een passende kleur, omdat het hier gaat om de interactie tussen het gedrag van individuen en datgene dat de organisatie drijft. Formele aspecten spelen hier in veel mindere mate een rol. Binnen het witdrukdenken is het van belang dat mensen zich openstellen voor verandering, wat belangrijk is om het flexibele karakter van een organisatie te behouden.

Het gebruik van gele interventies is niet aan te raden omdat deze zich richten op machtsposities. Dit zal geen enkele bijdrage leveren aan het tegengaan van perfectionisme en interne gerichtheid. Ook is het gebruik van blauwe interventies niet verstandig, deze versterken namelijk de planning en control. Dit is iets dat men in deze fase juist probeert te vermijden. Rode interventies komen ook niet in aanmerking omdat zij de mensen vooral stimuleren, hiermee wordt perfectionisme en interne gerichtheid niet geremd.

Dynamisch evenwicht fase III

Wil een organisatie tot dynamisch evenwicht in fase III komen, dan zullen de kleuren rood en groen de verandering moeten domineren. Deze twee kleuren zijn nodig omdat met deze transitie gezocht moet worden naar een balans tussen enerzijds kwaliteit en veiligheid en anderzijds de omgeving van de organisatie. De verandering moet dus zowel een interne als een externe gerichtheid omvatten. Het inzetten van rode interventies is belangrijk omdat deze zich richten op het verbeteren van de kwaliteit van de sociale relaties, wat een bijdrage levert aan de interne gerichtheid. De gedachte hierachter is dat wanneer de gevoelens tussen mensen goed zijn, zij beter zullen gaan samenwerken en dat zal leiden tot een hogere kwaliteit van de organisatieprestaties. Daarnaast wordt door de betere sociale verhoudingen een bepaalde mate van structuur en stabiliteit gecreëerd, dit doet het gevoel van veiligheid binnen de organisatie toenemen.

Om niet te intern gericht te worden is het echter ook belangrijk om goed de externe omgeving van de organisatie te monitoren. Dit kan bewerkstelligd worden door het plegen van groene interventies. Deze zorgen er namelijk voor dat werknemers een lerende houding krijgen op de werkvloer. Met een lerende houding staan mensen meer open voor hun omgeving. Zij zullen met deze houding dan ook beter de omgeving kunnen monitoren. Doordat werknemers leren en daardoor zelf

steeds weer tot nieuwe inzichten komen, zullen zij het nut van veranderingen inzien en daardoor deze ook ondersteunen.

Geelgekleurde interventies komen niet in aanmerking voor het realiseren van dynamisch evenwicht in fase III. Het risico van gele interventies schuilt in het feit dat de nadruk ligt op machtsrelaties. Zij zullen de nadruk leggen op machtsrelaties. Dit gaat vaak gepaard met een toenemende neiging tot controle en dat kan leiden tot een beperking van de creativiteit en een open mind visie, ten opzichte van de omgeving. Interventies binnen de blauwe kleur komen ook niet in aanmerking, zij zullen er namelijk voor zorgen dat processen nog verder gestandaardiseerd worden. Dit zal er dan voor zorgen dat de organisatie niet meer in staat is om zich aan te passen aan haar omgeving. Met blauwe interventies is de kans groot dat de organisatie zich van fase III richting fase IV gaat bewegen. Witte interventies kunnen beter niet toegepast worden omdat deze interventies een tegenwicht bieden tegen het formele aspect. De gedachte achter deze interventies is dat alles en iedereen ten alle tijden kan veranderen. Dit is ongewenst omdat in fase III een bepaalde mate van stabiliteit en veiligheid gewenst is.

Tegen de wind in

Een transitie *tegen de wind in* blijkt in de praktijk lastig, omdat de organisatie bepaalde routines moet afleren en zich moet versimpelen. De verstarrende gewoonten en mechanismen in de organisatie moeten worden aangepakt (van Dijk & Peters, 2005). De organisatie moet zich innoveren, patronen doorbreken, afbouwen en losgooien. De veranderingskleur die hier het beste bij aansluit is wit. Witdrukdenkers zijn van mening dat een verandering van buitenaf beperkte mogelijkheden heeft, men ziet het juist als belangrijk om de patronen van de organisatie te doorgronden en de verandering van binnenuit plaats te laten vinden. Een dergelijke verandering richt zich dan niet op de formele aspecten, maar juist op het scheppen van ruimte voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen. Blokkades die dit in de weg kunnen zitten moeten worden opgeheven. Na wit zou groen de best passende kleur voor dit type verandering zijn. Doordat groen de nadruk legt op leren, ontstaat er meer ruimte voor een open visie binnen een organisatie. Dit kan leiden tot het afbouwen en ombuigen van bepaalde routines. Wit is echter toch de meest geschikte kleur, omdat witte interventies dit ook kunnen, maar het daarnaast ook mogelijk maken om de organisatie te versimpelen. Met groene interventies alleen is dit lastiger. Een organisatie kan dus het beste kiezen voor de inzet van witte interventies. Wanneer zij hier ook enkele groene interventies aan toevoegen, zal dat geen problemen opleveren.

Geel is niet een goede kleur voor de interventies, doordat deze kleur de nadruk legt op een machtsbalans en de best haalbare oplossing. Dit is echter niet gewenst, men wil namelijk een ommezwaai. Met gele interventies zou dit kunnen leiden tot een machtsstrijd, wat de focus van het tegengaan van verstarrende gewoonten en mechanismen verslapt. Intervenieren binnen het blauwdrukdenken is niet gewenst, omdat dit de organisatieprocessen verder zal formaliseren. Dit is het tegengestelde van wat men met een 'tegen de wind in' transitie wil bereiken. Bij het plegen van rode interventies ligt de nadruk op het verbeteren van sociale relaties door middel van het prikkelen van mensen. De verandering die hiermee optreedt is echter niet toereikend voor het afleren van routines en het versimpelen van de organisatie.

Turn around

De laatste transitie is de *turn around*, hierin probeert men van fase IV naar fase II te veranderen, langs fase I. Men wil het tij keren met creatieve constructies, om zo de druk tijdelijk af te laten nemen. De strategie voor een *turn around* verandering is ontmantelen, saneren en vervolgens heruitvinden. Om dit voor elkaar te krijgen moeten er interventies worden gepleegd die ingrijpen op de structuur, cultuur en de strategie van een organisatie. Men moet met elkaar de nieuwe organisatie gaan uitvinden. Ingrijpen op deze drie aspecten van een organisatie kan het beste gerealiseerd worden door middel van het interveniëren binnen een combinatie van twee kleuren. Als eerste de kleur wit. Zoals de Caluwé & Vermaak zeggen, sluit de kleur wit goed aan bij organisaties in fase I (de Caluwé & Vermaak, 1999:378). Door middel van het plegen van witgekleurde interventies kunnen oude structuren opengebrouwen worden en komt er weer ruimte voor nieuwe plannen, ideeën en aanpakken. Echter voor een *turn around* is ook een verandering in de cultuur nodig. Medewerkers moeten gemotiveerd worden voor het realiseren van deze grote verandering. Hiervoor zijn interventies vanuit de rode kleur gewenst, gezien zij zich daarop focussen.

De grote verandering die beoogd wordt met een 'turn around' transitie is lastig te bereiken door middel van het plegen van interventies die gedomineerd worden door de kleur geel. Veranderingen die men hiermee kan realiseren vinden plaats binnen een machtsspel en leiden tot een best haalbare oplossing door middel van coalitievorming. Bij de 'turn around' transitie wil men echter een verandering van een ander kaliber bereiken. Blauwe interventies zijn ook niet geschikt omdat deze de organisatie alleen maar verder doet vastroesten in bestaande patronen, terwijl men deze juist wil loslaten en opnieuw uitvinden. Als laatste de kleur groen, ook deze is niet geschikt. De nadruk bij groen ligt op het leerproces, hiermee wordt vanuit de bestaande situatie geleerd hoe dingen het beste kunnen veranderen. Met een *turn around* transitie wordt dit echter niet nagestreefd, men wil namelijk niet vanuit de bestaande situatie verder, maar juist loslaten en vervolgens heruitvinden.

Wanneer een verandering interventies vereist binnen twee verschillende kleuren, is het van belang dat de interventies evenwichtig verdeeld zijn over de twee betreffende kleuren. Het kiezen van twee kleuren heeft ten doel om verschillende aspecten van cultuur te veranderen. Wanneer de verdeling niet in balans is, zal de nadruk ongewenst te veel op bepaalde aspecten komen te liggen, wat niet zal leiden tot de beoogde verandering.

Nu duidelijk is welke kleuren het beste passen bij welke transitie, is het nog belangrijk om de theorie van Straathof hieraan te verbinden. Aan de hand van de theorieën van Straathof en van de Caluwé & Vermaak zal een matrix gecreëerd worden waarin de interventies en omstandigheden ingedeeld kunnen worden. Deze matrix bestaat uit twee dimensies. De eerste dimensie is het cultuurniveau waarop een interventie aangrijpt. Volgens Straathof is het van belang dat bij een cultuurverandering, de gepleegde interventies op alle drie de cultuurniveaus aangrijpen. De tweede dimensie wordt gevormd door de veranderingskleur waarbinnen deze interventie te plaatsen valt, geleend aan het werk van de Caluwé & Vermaak. Zoals net duidelijk is geworden, past bij elke transitie een dominante veranderkleur of strategie. Volgens de Caluwé & Vermaak is de aanwezigheid hiervan erg belangrijk.

Wanneer dit niet het geval is, spreken zij van een 'regenboogaanpak', deze zal veelal niet tot de gewenste resultaten leiden. De gecreëerde matrix kan voor beide dimensies een goed overzicht geven van op welk niveau de interventies aangrijpen en binnen welke kleur deze te plaatsen zijn.

Nadat de interventies zijn ingedeeld in de matrix is het nog zaak om de omstandigheden in te delen. De omstandigheden, de gebeurtenissen die niet plaatsvinden met een bepaalde bedoeling ten aanzien van de cultuurverandering, zullen ook binnen dezelfde matrix geplaatst worden. Het indelen van de omstandigheden zal echter iets anders in zijn werk gaan dan bij de interventies. De positieve omstandigheden zullen in de matrix gezet worden, deze kunnen immers ook als interventies beschouwd worden. Zij zullen op dezelfde wijze geanalyseerd worden als de interventies. De negatieve omstandigheden zullen niet in de matrix geplaatst worden, deze kunnen namelijk geen bijdrage leveren aan een cultuurverandering in de gewenste richting. Zij vormen juist een barrière voor een verandering. De negatieve omstandigheden zullen dus wel bestudeerd worden, maar niet dor plaatsing in de matrix.

3.3.2 Conceptueel model

Na het integreren van de theorieën kunnen de criteria worden opgesteld voor het veranderen van een organisatiecultuur in de richting van de gewenste cultuur. Hiermee wordt dan antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Gesteld kan worden dat voor een cultuurverandering richting de gewenste cultuur, men kan spreken van een theoretisch succesvol interventieplan indien voldaan wordt aan de volgende vier criteria:

- De interventies grijpen aan op de drie niveaus van cultuur;
- Er is sprake van een dominante verander(kleur) strategie;
- De interventies en positieve omstandigheden kunnen geplaatst worden binnen de bij de transitie passende dominante verander(kleur) strategie;
- De intentionele verandering wordt niet door negatieve omstandigheden teniet gedaan.

Wanneer de interventies en de positieve omstandigheden worden ingevuld in de matrix op de volgende pagina, zal afgelezen kunnen worden of aan deze criteria wordt voldaan.

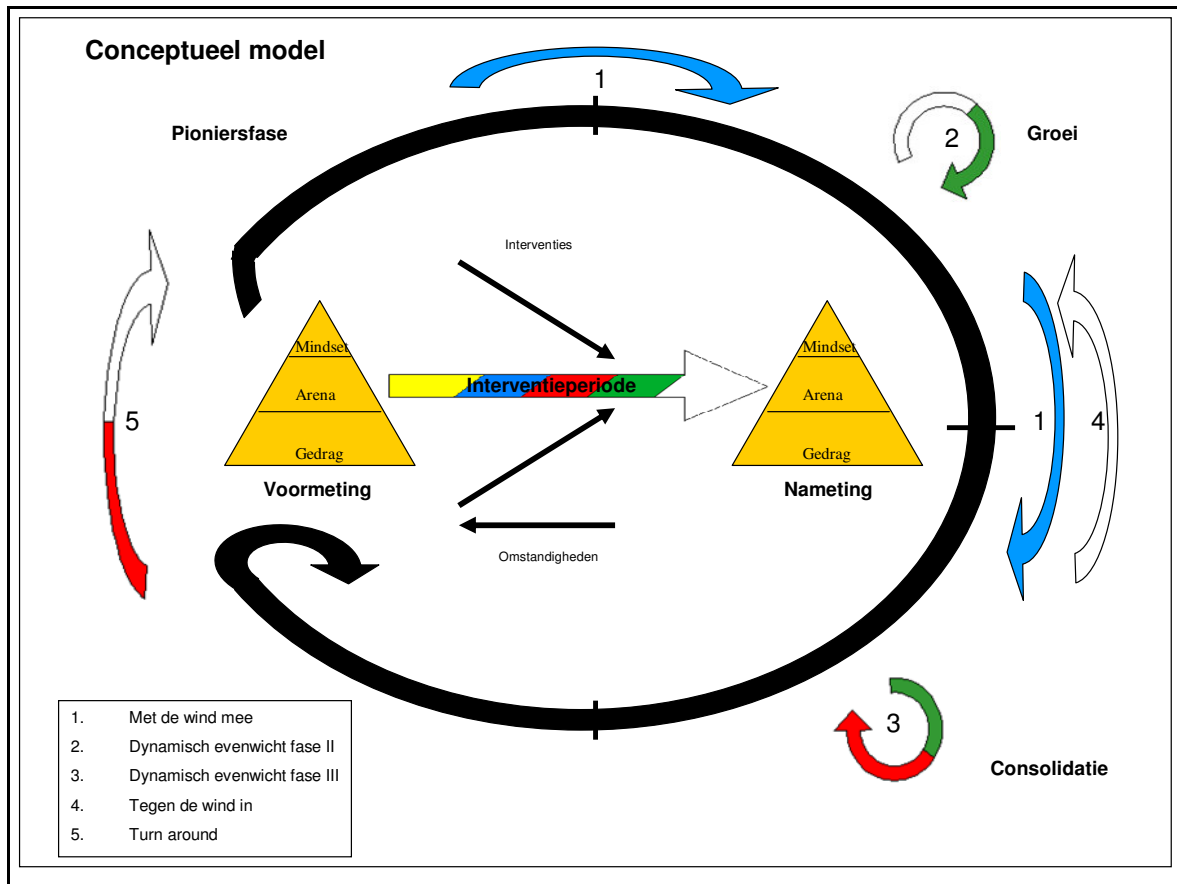
	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Mindset					
Arena					
Gedrag					
	-Turn around	-Turn around -Met de wind mee	-Turn around -Dynamisch evenwicht fase III	-Dynamisch evenwicht fase II -Dynamisch evenwicht fase III	-Tegen de wind in

Schema 3.2: Interventieoverzicht.

Zoals al eerder aan bod was gekomen, is het veranderen van de cultuur in een staande organisatie extra lastig, omdat deze vaak een stabiele positie in de organisatie heeft ingenomen. Aan de hand van de theorie van Schein, is gekozen voor een drietal extra criteria waaraan voldaan moet worden voor het realiseren van een cultuurverandering in de richting van de gewenste cultuur, in een staande organisatie. Deze criteria zijn van cruciaal belang omdat zij een aanvulling vormen op de reeds gevormde criteria, die deze aspecten van cultuurverandering onderbelicht laten. Het gaat hier om de volgende drie:

- Er heerst een bepaald gevoel van ontevredenheid over de bestaande organisatiecultuur;
- Er bestaat duidelijkheid over de gewenste organisatiecultuur;
- Er bestaat helderheid in betekenisgeving aan waarden door gedrag.

Als gevolg van de integratie van de verschillende theorieën, wordt het hieronder afgebeelde conceptueel model verkregen.



Figuur 3.4: Conceptueel Model

Dit conceptueel model zal de grondslag bieden voor het verdere onderzoek. Doordat het model vrij complex oogt, zal uitgelegd worden welke delen wat weergeven en waar deze delen verder in de scriptie toe dienen. Het model is in grote lijnen een visuele weergave van deelvraag 3: *'Kunnen we het cultuurveranderingsproces zoals dat feitelijk heeft voorgedaan begrijpen op grond van de onder deelvraag 1 beschreven criteria?'* In het model worden de verschillende stappen weergegeven, die doorlopen moeten worden om een antwoord op de derde deelvraag te kunnen formuleren.

- Als eerste moet de verandering tussen de voor- en de nameting bestudeerd worden. De twee driehoeken en tussenliggende pijl geven dit weer.
- Als tweede moet bestudeerd worden welke type verandering de organisatie nastreeft en welke interventiekleuren hierbij passen. De grote zwarte pijl geeft de organisatieontwikkeling weer. De buitenste gekleurde pijlen geven de typen transitie weer, met de bijpassende interventiekleuren.
- Als derde moet de rol van de interventies bestudeerd worden. De bovenste schuine pijl geeft weer dat de interventies een positief effect op de cultuurverandering kunnen hebben.
- Als laatste moet ook de rol van de omstandigheden bestudeerd worden. De onderste schuine pijl en de terugwijzende pijl geven aan dat de omstandigheden een positief dan wel een negatief effect kunnen hebben op de cultuurverandering.

Hoofdstuk 4. Methodologie

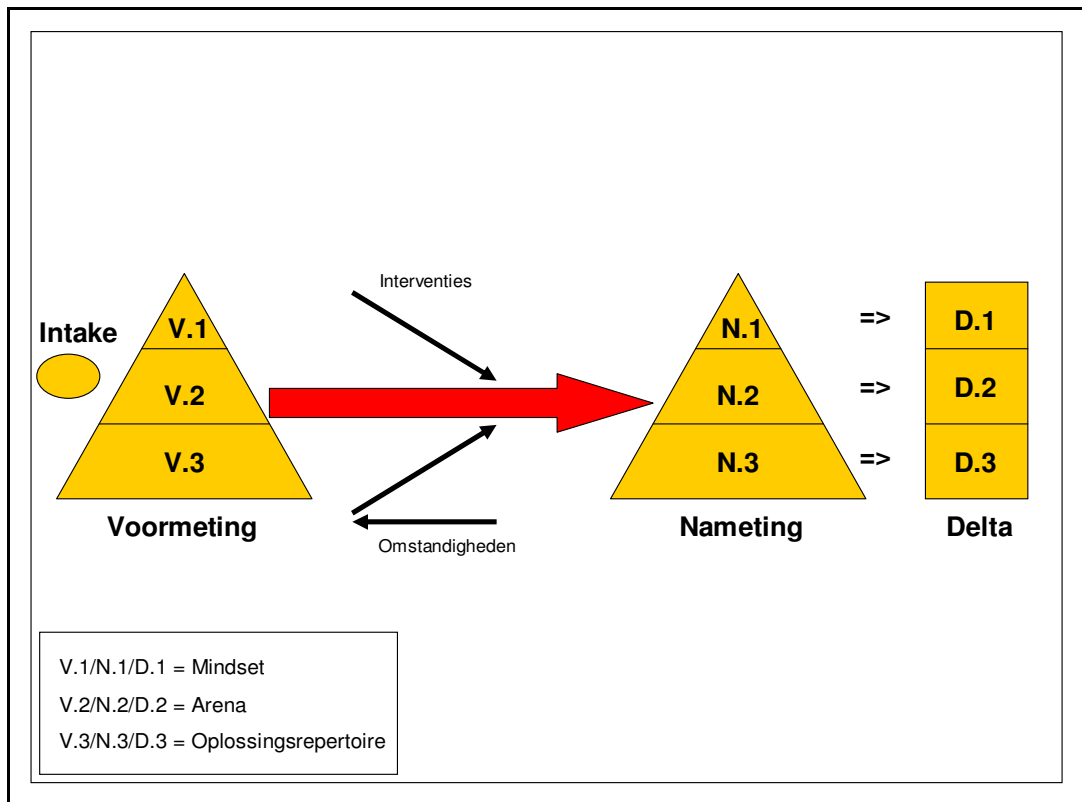
In hoofdstuk 4 van deze scriptie zal de manier van onderzoek doen en de daarbij gebruikte onderzoeksmethoden uiteengezet worden. Als eerste zal hierbij de onderzoeksopzet weergegeven worden. Daarna zal de onderzoeksstrategie besproken worden, gevolgd door de verschillende meetinstrumenten. Vervolgens zal de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid besproken worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten door de conceptualisering en de operationalisering.

4.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek naar cultuurverandering bij de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam loopt van week 2 tot en met week 31 van het jaar 2007. In week 2 vindt het intakegesprek plaats, wat de start van het onderzoek vormt. Het onderzoek bestaat naast het intake gesprek uit een voor- en nameting en een interventieperiode van ongeveer vier maanden. In figuur 4.1 is de onderzoeksopzet schematisch weergegeven.

Het intakegesprek vormt de start van het onderzoek omdat daarin een eerste beeld van de organisatie wordt verkregen. In dit gesprek wordt aangegeven welke waarden het management versterkt wil zien voor het bereiken van de gewenste organisatiecultuur. Dit is van belang, omdat met deze informatie later bestudeerd kan worden of er daadwerkelijk een cultuurverandering richting de gewenste cultuur is opgetreden. Ook de quickscan geeft informatie over de gewenste cultuur, maar dan vanuit het perspectief van de medewerkers.

Zoals in het theoretisch kader al is aangegeven, wordt het begrip organisatiecultuur in het onderzoek gezien als iets dat uit drie lagen bestaat. In het onderzoek worden deze drie lagen aan de hand van drie verschillende methoden onderzocht. Elk niveau kent een eigen onderzoeksmethode. De mindset van de organisatie wordt onderzocht aan de hand van een laddering-interview, de arena analyse brengt de arena in kaart en de gedragingen worden onderzocht door middel van het oplossingsrepertoire. Tussen de twee meetmomenten in ligt de interventieperiode. Tijdens deze periode vinden interventies plaats en wordt de afdeling blootgesteld aan omstandigheden die invloed kunnen hebben op de organisatiecultuur. De omstandigheden tijdens deze periode worden onderzocht aan de hand van een logboek.



Figuur 4.1: Onderzoeksopzet

4.2 Type onderzoek en onderzoeksstrategie

In deze scriptie wordt voor een deel beschrijvend onderzoek gedaan. In een beschrijvend onderzoek wordt een registratie en systematische ordening gegeven van wat zich voordoet op een bepaald gebied (Baarda & de Goede, 1995:78). In dit onderzoek wordt een beschrijving gegeven van het cultuurveranderingsproces. Hiernaast bevat dit onderzoek ook verklarende elementen. Naast een beschrijving van het proces van cultuurverandering, wordt er ook aandacht geschonken aan de oorzaken van de al dan niet opgetreden verandering. Om dit te kunnen doen is in het vorige hoofdstuk een theorie gevormd waarin criteria zijn opgesteld. Aan de hand daarvan wordt onderzocht of het mogelijk is of de opgetreden verandering toegeschreven kan worden aan de interventies en omstandigheden. De verklarende elementen van dit onderzoek, helpen dus bij het begrijpen van de al dan niet opgetreden cultuurverandering.

Het gehanteerde design kan gerekend worden tot het 'flexible design'. Bij het doen van onderzoek met een flexible design kan tijdens de dataverzameling het design worden aangepast. Deze strategie wordt ook wel de kwalitatieve strategie genoemd, omdat er hoofdzakelijk gewerkt wordt met kwalitatieve data (Robson, 2005:87). Het flexible design is het best passend omdat het hier een complex onderzoek betreft. Door deze complexiteit doen zich regelmatig nieuwe problemen voor. Het oplossen van deze problemen vergt vaak bepaalde veranderingen in het design.

Binnen het flexible design bestaan meerdere onderzoekstypen. Dit onderzoek valt onder het type casestudy. Bij een casestudy is er sprake van de ontwikkeling van gedetailleerde, intensieve

kennis over een enkele casus, of een klein aantal gerelateerde zaken (Robson, 2005:89). Dit onderzoek is een casestudy omdat er één casus onderzocht wordt, namelijk cultuurverandering bij de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam. Naast een casestudy, is dit onderzoek ook een longitudinaal onderzoek. Robson beschrijft een longitudinaal design als een onderzoek waarin herhaalde metingen worden gedaan op dezelfde variabelen voor een zelfde groep (Robson, 2005:160). In dit onderzoek is daarvan sprake omdat in de voormeting dezelfde variabelen worden onderzocht als in de nameting, om zo het effect van de interventies en de omstandigheden te meten.

4.3 Meetinstrumenten

De meetinstrumenten binnen dit onderzoek dienen twee verschillende doelen. Een aantal meetinstrumenten, namelijk het intakegesprek, het laddering interview, de arena analyse en het oplossingsrepertoire, wordt ingezet om de cultuurverandering te onderzoeken. Deze instrumenten zullen als eerste besproken worden. De andere meetinstrumenten, namelijk de quickscan, documentanalyse en het logboek, dienen om de al dan niet opgetreden verandering te kunnen interpreteren aan de hand van de gestelde criteria. Omdat het onderzoek gaat over een cultuurverandering richting de gewenste cultuur, richten de instrumenten zich voornamelijk op die waarden die de organisatie wil veranderen, de gewenste waarden.

4.3.1 Interviews met respondenten

Voor het intakegesprek met de afdeling Concerncommunicatie zijn alleen de leden van het Management team geïnterviewd. De reden hiervoor is dat de wensen van deze leden bepalend zijn voor de cultuurverandering. Niet alleen bepalen de wensen van het Management team waar de cultuurverandering zich op zal richten, de leden van dit team zijn ook degenen die de interventies selecteren.

De respondenten van de andere interviews vormen een vertegenwoordiging van de vier verschillende teams. Uit elk team wordt een vijftal respondenten geselecteerd, waarbij gelet wordt op een evenredige vertegenwoordiging van de verschillende functies. Het laddering interview, de arena-analyse, het oplossingsrepertoire en de quickscan worden in de voormeting bij een twintigtal respondenten afgenomen. Dit is ongeveer de helft van de medewerkers van de organisatie. Tijdens de nameting wordt de andere helft van de organisatie geïnterviewd, wederom gaat het dan om een twintigtal respondenten. Deze wijze van selecteren wordt gehanteerd omdat de respondenten van de nameting dan zonder voorkennis deelnemen aan een interview, waardoor zij minder gewenste antwoorden zullen geven.

Het afnemen van de interviews gebeurt in verschillende sessies. In één sessie van ongeveer 1,5 uur worden het laddering interview en het oplossingsrepertoire afgenomen. Met dezelfde respondent wordt in de dagen daarna een afspraak gemaakt voor een tweede sessie van ook ongeveer 1,5 uur. Daarin worden de arena analyse en de quickscan afgenomen. De Quickscan wordt alleen tijdens de voormeting afgenomen. De reden hiervoor is dat de quickscan dient om de mate van ontevredenheid over de bestaande organisatiecultuur te meten. Deze informatie is alleen van belang

tijdens de voormeting, omdat de quickscan alleen duidelijk dient te maken of er draagvlak is voor een cultuurverandering in de beginfase.

De omvang van de data die al deze interviews opleveren, is groot en complex. Om deze reden zijn wij genoodzaakt geweest om voor de verwerking hiervan een speciaal computerprogramma te ontwikkelen. Na het spreken van meerdere deskundigen is uiteindelijk door een softwarebedrijf een bruikbaar programma ontwikkeld. Het gebruik van het programma vereist dat de gegevens digitaal en gecodeerd worden. In bijlage IV staat een preciezere beschrijving van hoe dit in zijn werk gaat.

4.3.2 Intakegesprek

Het intakegesprek is het startpunt van het onderzoek bij de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam. In het intakegesprek komt naar voren wat de organisatie wil veranderen. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd naar de waarden die men wil gaan veranderen en welke interventies hiervoor ingezet zullen worden.

Het intakegesprek wordt afgenomen door middel van een interview met de leden van het Management team. Tijdens dit interview worden zij ondervraagd aan de hand van verschillende, semi-gestructureerde vragen. Het doel van het intakegesprek is een eerste beeld van de organisatiecultuur te krijgen. Dit is belangrijk omdat dit eerste beeld een houvast biedt voor het verdere onderzoek. Daarnaast wordt in het intakegesprek duidelijk welke waarden het management wil veranderen. Als onderzoeker wordt hiermee duidelijk waar het onderzoek zich op zal moeten richten.

4.3.3 Laddering interview

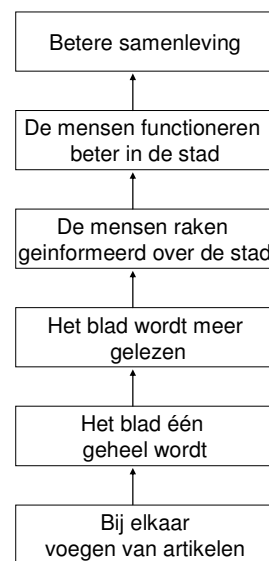
Waar de theorie ons leert dat gedragingen van medewerkers voor een groot deel bepaald worden door waardepatronen, is het zeer aantrekkelijk om deze waardepatronen bloot te leggen (Straathof, 2003). Met het blootleggen van waardepatronen wordt namelijk zicht gekregen op de mindset van een persoon. Om dit te realiseren is gekozen voor het afnemen van laddering interviews. De laddering-techniek is een methode die voortkomt uit de psychologie. Later is deze techniek op andere gebieden verder uitgebreid, bijvoorbeeld op het gebied van de marketing (Reynolds & Gutman, 1988). Het is een methode waarmee zicht op de organisatiecultuur gekregen kan worden, op basis van gebezigde waarden (Straathof & Botter, 1996)

Als basis voor het interview wordt naar een aantal taken van de respondent gevraagd. Vervolgens wordt er gevraagd 'waarom' de respondent zijn specifieke taak belangrijk acht. Daarna wordt telkens dezelfde sleutelvraag gesteld, namelijk 'waarom is dat belangrijk?'. Deze vraag wordt herhaald tot er een eindwaarde wordt bereikt of men in een cirkelbeantwoording terechtkomt. Door steeds weer deze vraag te stellen wordt een keten aan betekenissen opgebouwd. Deze keten begint onderaan en loopt naar boven toe. Onderaan staat de specifieke taak, dit is het concrete gedrag, en verder naar boven toe komt men bij waarden, daarna kernwaarden en als laatste bij de eindwaarden terecht. Elke taak die een respondent opnoemt vormt de basis voor een reeks 'waarom' vragen. Boven elke taak vormt zich hierdoor een ladder. Deze ladders bij elkaar geven de relaties tussen concreet gedrag en de onderliggende waarden van een persoon weer. Deze relaties worden

waardepatronen genoemd, deze waardepatronen geven de mindset van een persoon weer (zie bijlage III). Van alle laddering interviews wordt één plaatje gemaakt, dit heet de collectieve HVM. Deze collectieve HVM weerspiegelt de mindset van de organisatie. In de bijlagen wordt uitgelegd hoe de collectieve HVM tot stand komt (zie bijlage IV).

Omdat een waarde ook een verschijningsvorm kan hebben in een andere hoedanigheid, is het van belang dat bij het onderzoeken van de gewenste waarden (de waarden die het management versterkt wil zien met de cultuurverandering), gerelateerde waarden ook als gewenste waarden zien. Een gerelateerde waarde vormt een ondersteuning voor een gewenste waarde. Het meetellen van gerelateerde waarden is van belang omdat deze waarden aantonen dat in de mindset van de respondenten de gewenste waarden in zekere mate voorkomen. Doordat een laddering interview niet alle waarden van respondenten bloot legt, kan gesteld worden dat als gerelateerde waarden voorkomen in de mindset, dan ook de gewenste waarde hier een rol in speelt. Een voorbeeld hiervan is *samenwerking*. Een waarde die hier gerelateerd aan is, is *betere afstemming*. Een betere afstemming van werk hangt samen met samenwerking op de werkvloer, dus wordt deze tot een gerelateerde waarde gerekend. In de operationalisering zullen de gerelateerde waarden worden aangegeven. Deze gerelateerde waarden zijn afkomstig uit de synoniemenlijst, dit is de lijst met alle waarden die genoemd zijn tijdens de laddering interviews.

De collectieve HVM geeft de mindset van de organisatie weer en welke waarden tot cultuur gerekend kunnen worden. Dit is belangrijk om te weten omdat dit duidelijk maakt in welke mate de gewenste waarden vertegenwoordigd zijn. De collectieve HVM uit de voor- en nameting bieden vergelijkingsmateriaal voor het onderzoeken of de gewenste waarden versterkt worden.



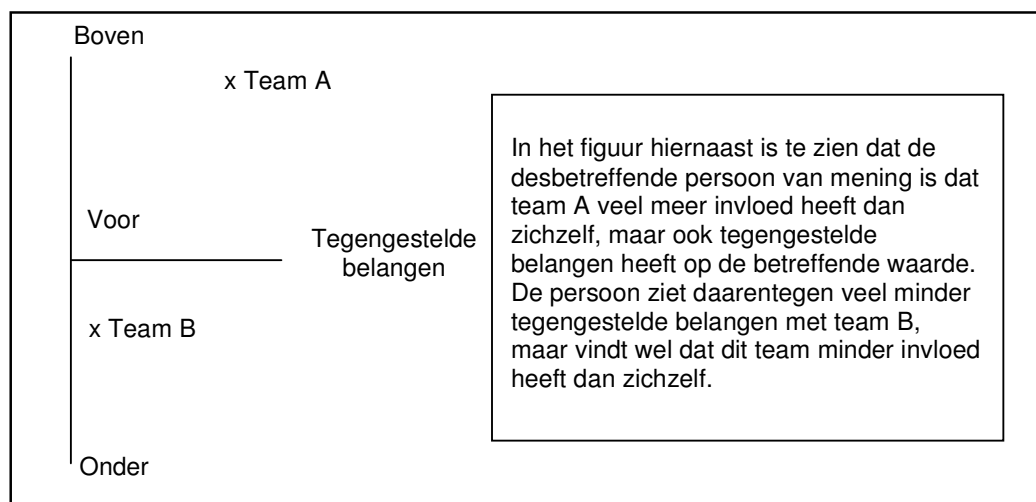
Figuur 4.2: Voorbeeld laddering methode

4.3.4 Arena analyse

De arena analyse is een instrument dat de arena van een organisatie in kaart brengt. Dit gebeurt door werknemers te vragen om personen en teams uit de organisatie te plaatsen op een half assenstelsel.

Het stelsel kent een x- en een y-as waarbij de x-as alleen naar rechts uitwijkt. De respondent wordt op het punt geplaatst waar de x-as de y-as raakt. Elke respondent plaatst vervolgens andere mensen en teams voor drie verschillende waarden. Elke waarde krijgt een eigen assenstelsel. De waarden die hiervoor gebruikt worden zijn de gewenste waarden.

De y-as weerspiegelt de eigen relatieve machtspositie ten opzichte van anderen binnen de organisatie. Hierbij wordt gevraagd of iemand, met betrekking tot een specifieke waarde, meer of minder invloed heeft dan de persoon of het team dat geplaatst moet worden. Wanneer de te plaatsen persoon, of het te plaatsen team, meer invloed heeft dan de respondent wordt deze boven de respondent geplaatst. Is er echter sprake van minder invloed, dan vindt de plaatsing onder de respondent plaats. Hoe groter het verschil in invloed, hoe verder de plaatsing van de x-as af is. De x-as weerspiegelt de voor- en tegenstanders met betrekking tot de specifieke waarde. Wanneer de respondent van mening is dat een persoon, of een team, dezelfde belangen heeft ten aanzien van een waarde, dan wordt deze persoon dicht in de buurt van de y-as worden geplaatst. Wanneer de respondent van mening is dat een persoon, of een team, meer tegengestelde belangen heeft, dan wordt deze verder van de y-as geplaatst. Met deze methode wordt een beeld verkregen van hoe de arena in een organisatie eruit ziet, per team, ten aanzien van een specifieke waarde. Dit beeld wordt verkregen door het collectief maken van de individuele arena analyses (zie bijlage V) In de figuur hieronder wordt grafisch weergegeven hoe de arena analyse eruit ziet.



Figuur 4.3: Voorbeeld arena analyse

Nadat de collectieve arena analyse gemaakt is, wordt het assenstelsel verdeeld in een zestal vlakken die weergeven wat plaatsing in dat vlak voor inhoudt. Het gaat hier om de *vlakken boven voor, boven tegen, gelijk voor, gelijk tegen, onder voor* en *onder tegen*. Deze indeling wordt gemaakt om zo na de nameting vast te kunnen stellen welke verschuiving is opgetreden.

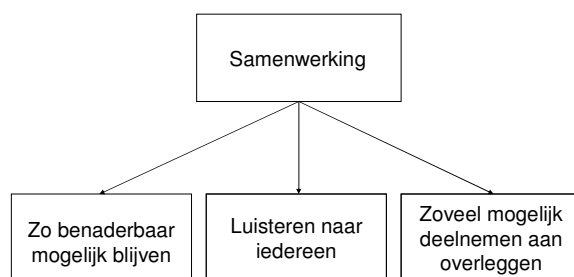
De arena wordt per team geanalyseerd omdat hiermee de mate van cohesie tussen de teams in beeld gebracht kan worden. Voor het versterken van de organisatiecultuur is het van belang dat de percepties van de teams, ten aanzien van de gewenste waarden, gemeenschappelijker worden. Met deze methode is het mogelijk om te onderzoeken of dat ook daadwerkelijk het geval is.

4.3.5 Oplossingsrepertoire

Het oplossingsrepertoire is een methodiek die gebruikt wordt in dit onderzoek om de gedragingen van de werknemers te achterhalen. Het oplossingsrepertoire is een vervolg op het laddering interview.

Hierin wordt gevraagd naar de gedragingen die een werknemer uitvoert om een gewenste waarde te versterken. Indien de respondent tijdens het laddering interview een waarde noemt die overeenkomt met één van deze gewenste waarden, dan wordt er in het oplossingsrepertoire gevraagd 'wat de respondent in zijn/haar dagelijkse werkzaamheden doet om deze waarde binnen de afdeling te versterken?' Wanneer veel mensen hetzelfde gedrag noemen ten aanzien van een waarde, wordt er gesproken over gedeelde gedragingen. Na het afnemen van de oplossingsrepertoires worden deze collectief gemaakt, zoals in de bijlage is beschreven (zie bijlage VI).

De informatie die wordt verkregen met het oplossingsrepertoire geeft inzicht in de gedeelde gedragingen die men vertoont binnen de organisatie.



Figuur 4.4: Voorbeeld oplossingsrepertoire waarde samenwerking

	Wat wordt gemeten?	Hoe wordt er gemeten?	Waarom wordt dit gemeten?
Intakegesprek	De wensen voor de cultuurverandering	Door te vragen aan de hand van een semi-structureerde interviewlijst naar wat het management wil veranderen	Om een eerste beeld van de organisatiecultuur te krijgen en de gewenste waarden te achterhalen
Laddering	Kernwaarden en aanwezigheid van de gewenste waarden	Doorvragen aan de hand van waaromvragen	Het krijgen van inzicht in de gewenste waarden
Arena	Arena op de gewenste waarden	Het vragen naar invloed en tegengestelde belangen op een gewenste waarde	Het krijgen van inzicht in de belangen omtrent de gewenste waarden
Oplossingsrepertoire	Gedragingen op de werkvloer ter bevordering van de gewenste waarden	Het vragen naar gedragingen die men uitvoert ter bevordering van een gewenste waarde	Het krijgen van inzicht in de gedeelde gedragingen

Schema 4.1: Meetinstrumenten ter beschrijving van de verandering.

4.3.6 Quickscan

Met de quickscan wordt een eerste beeld van de organisatiecultuur verkregen, zoals de medewerkers van de afdeling deze zien. De quickscan geeft zowel informatie over hoe de medewerkers de bestaande organisatiecultuur beschouwen, als hoe de gewenste organisatiecultuur er volgens hen uit zou moeten zien. Aan de hand van de antwoorden wordt zo duidelijk wat het verschil is tussen de bestaande en gewenste organisatiecultuur, dit verschil wordt ook wel de gap genoemd. De Quickscan Cultuur is een onderdeel van het Cultuurinstrument van BRIM dat Alex Straathof in 2002 ontwikkelde met de kennisgroep Cultuur van BRIM, Bureau Rotterdam Interim Management.

De quickscan bestaat uit een gestructureerde lijst met stellingen, waarbij de respondenten kunnen aangeven welke stellingen het meest van toepassing zijn op de bestaande organisatiecultuur (zie bijlage VIII). Daarna worden deze stellingen nogmaals voorgelegd, maar dan wordt er gevraagd naar de gewenste organisatiecultuur. De stellingen zijn gebaseerd op de 6 cultuur dimensies van Sanders & Neuijen (Sanders & Neuijen, 1996). In de quickscan zelf worden scores toegekend aan de beoordelingen van de respondenten. Met behulp van invoering in Excel, kan vervolgens de gemiddelde gap tussen de gewenste en bestaande cultuur, per dimensie, uitgerekend worden.

Het afnemen van de quickscan wordt voornamelijk gedaan omdat de antwoorden laten zien wat de wensen van de werknemers zijn ten aanzien van de organisatiecultuur. Hierdoor wordt duidelijk of er draagvlak is voor de door het management beoogde cultuurverandering. Zodoende biedt de quickscan ondersteunende informatie over de eventueel opgetreden cultuurverandering.

4.3.7 Document analyse

Naast het afnemen van de verschillende interviews, wordt er ook een documentanalyse uitgevoerd voor het verzamelen van data. Door het gebruik van interne documenten wordt meer inzicht verkregen in de structuur van de organisatie. Daarnaast geven verschillende documenten informatie over de geplande interventies. Uit de interne documenten valt informatie te halen over zaken die niet in de interviews aan bod komen. Daarom is ook het gebruik van deze methode van belang.

4.3.8 Logboek

Als laatste vindt het verzamelen van informatie plaats door te observeren wat er gebeurt binnen de organisatie. Door deze observatie kunnen gebeurtenissen in de organisatie, die een rol spelen binnen het kader van de cultuurverandering, meegenomen worden in het onderzoek.

Het observeren en noteren van de gebeurtenissen gebeurt door middel van het bijhouden van een logboek. Tijdens de gehele onderzoeksperiode wordt een logboek bijgehouden. Per week worden notities gemaakt van de observaties. De selectie van de gebeurtenissen vindt plaats naar gelang de mate van belangrijkheid ten aanzien van de cultuurverandering. Daarnaast worden periodiek gesprekken gevoerd met één van de teammanagers, waarin deze het logboek aanvult met gebeurtenissen die hij van belang acht.

Het logboek wordt bijgehouden omdat hiermee zicht wordt verkregen op de omstandigheden die zich tijdens de onderzoeksperiode voordoen. Daarnaast verschaft het logboek ook inzicht in de wijze waarop de geplande interventies worden uitgevoerd.

	Wat wordt gemeten?	Hoe wordt er gemeten?	Waarom wordt dit gemeten?
Quickscan	De wensen van de medewerkers	Door het laten invullen van een gestructureerde lijst met stellingen	Om het draagvlak te meten voor een cultuurverandering
Documentanalyse	De geplande interventies	Door onderzoek te doen naar de interventies	Om inzicht te krijgen in de interventies
Logboek	De omstandigheden binnen de organisatie	Door observatie en gesprekken met leidinggevenden	Om inzicht te krijgen in de omstandigheden en de uitvoering van de interventies

Schema 4.2: Meetinstrumenten voor de interpretatie van de verandering.

4.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit

Bij het doen van wetenschappelijk onderzoek is het van belang dat de validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd zijn. Voor de validiteit van een onderzoek valt een onderscheid te maken in interne en externe validiteit.

- Interne validiteit houdt in dat men gemeten heeft wat men daadwerkelijk wilde meten (Baarda & Goede, 1997).

De interne validiteit wordt in dit onderzoek gewaarborgd door de te meten concepten helder te definiëren en weloverwogen indicatoren te hanteren. Daarnaast zorgt ook het gebruik van meetinstrumenten die een specifiek onderdeel meten van de organisatiecultuur, voor een bijdrage aan de interne validiteit.

- Externe validiteit speelt een rol bij de conclusievorming van het gehele onderzoek, namelijk zijn de resultaten van het gehele onderzoek toepasbaar buiten de onderzochte casus? (Robson, 2005)

Externe validiteit wordt ook wel generaliseerbaarheid genoemd. Doordat in dit onderzoek gebruik gemaakt wordt van een casestudy, kan er niet gesproken worden van generaliseerbaarheid. Door de specifieke kenmerken van de casus, zijn de resultaten van het gehele onderzoek niet toepasbaar buiten de onderzochte casus. Slechts wanneer er sprake is van een organisatie met sterk overeenkomende kenmerken met die van de onderzochte organisatie, kan er gesproken worden van generaliseerbaarheid.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is afhankelijk van de invloed van toevalligheden op de onderzoeksresultaten. Toevalligheden die het onderzoek kunnen beïnvloeden, zoals de interviewer, de situatie, de vragenlijst en de respondenten, verminderen de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. De betrouwbaarheid wordt in dit onderzoek gewaarborgd door middel van triangulatie. In het onderzoek wordt gebruikt gemaakt van drie vormen van triangulatie.

- *Data triangulatie*, het gebruik van meerdere methoden van data verzameling (Robson, 2005: 174).

Het inzetten van meerdere methoden voor data verzameling wordt in grote mate gedaan in dit onderzoek. Toch kan het gebruik van de verschillende methoden in dit onderzoek niet in zijn geheel onder de noemer data triangulatie vallen. De methoden zijn namelijk gericht op het specifiek onderzoeken van verschillende elementen van organisatiecultuur. Wel zijn er delen van methoden die concepten overlappend onderzoeken, zoals de quickscan en het intakegesprek, die een eerste beeld van de organisatiecultuur geven.

- *Onderzoekers triangulatie*, het gebruik van meer dan één onderzoeker in het onderzoek (Robson, 2005: 174).

Van onderzoekers triangulatie is gedurende het gehele onderzoek sprake. Het onderzoek wordt voornamelijk door twee onderzoekers uitgevoerd. Dit is onder anderen van belang waar het gaat om het observerende gedeelte van het onderzoek. Doordat observatie een interpretatiegevoelige onderzoeksmethode is, vormt de uitvoering daarvan door twee onderzoekers een voordeel. Omdat dit onderzoek een onderdeel is van het promotieonderzoek van Alex Straathof, controleert ook hij de data. Om de interpretatieruimte zo klein mogelijk te houden, worden er binnen de onderzoeksgroep duidelijke afspraken gemaakt. Deze afspraken worden gedurende het hele onderzoek gehandhaafd. Het gaat hier om afspraken ten aanzien van hoe de interviews uitgevoerd worden, de data collectief wordt gemaakt en de resultaten geïnterpreteerd worden. De wijze van interviewen is tijdens speciale interviewtrainingen vastgesteld. Hierin zijn afspraken gemaakt die bepalen hoe het interview afgenomen wordt en welke uitleg er gegeven wordt aan de respondenten, ten aanzien van het onderzoek en de onderzoekselementen.

- *Theoretische triangulatie*, het gebruik van meerdere theorieën of perspectieven (Robson, 2005: 174).

De begrippen organisatiecultuur en organisatieverandering worden vanuit verschillende theorieën en perspectieven belicht, dit duidt op theoretische triangulatie. Wel moet gezegd worden dat de verschillende theorieën veelal verschillende concepten van het onderzoek belichten, waardoor de theoretische triangulatie maar deels opgaat.

4.5 Conceptualisering en operationalisering

De kwalitatieve aard van dit onderzoek heeft als gevolg dat metingen aan de hand van concepten plaatsvinden. Het meten van concepten is echter een lastige klus. Om dit goed te kunnen doen moet er eerst geconceptualiseerd worden, dit is het helder maken van de concepten. Vervolgens kan er geoperationaliseerd worden, dit is het meetbaar maken van de concepten. Concepten als 'organisatiecultuur' zijn namelijk niet direct langs een meetlat te leggen. Voor de operationalisering zijn de definities van de concepten richtinggevend. Zij maken namelijk duidelijk wat precies bedoeld wordt. Tijdens de operationalisatie worden indicatoren aan concepten toegekend, deze maken het mogelijk om daadwerkelijk te meten.

4.5.1 Meten van cultuurverandering

In onderstaande schema's worden de concepten voor het meten van de cultuurverandering geconceptualiseerd en geoperationaliseerd.

Concept en conceptualisering	Operationalisering	Indicatoren
Organisatiecultuur: <i>Een organisatiecultuur is een kenmerk van een werkgemeenschap van mensen die bestaat uit een samenhangend geheel van overtuigingen en waarden, interne verhoudingen en gedragsoplossingen (Straathof, 2006: 29).</i>	Gedeelde mindset	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer een relatie minimaal 3 keer voorkomt <i>of</i> <ul style="list-style-type: none"> • Wanneer een relatie minimaal 2 keer voorkomt met een frequentie van minimaal 5
	Gedeelde arena	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer er van een waarde in de arena analyse een bepaalde overeenkomst in de verdeling van punten zichtbaar is
	Gedeelde gedragsoplossingen	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer dezelfde gedragingen ten aanzien van een waarde 2 of meer keer genoemd worden

Schema 4.3: Conceptualisering, operationalisering en indicatoren van organisatiecultuur.

Toelichting indicatoren

De collectieve HVM is opgebouwd uit waarden waarbij de relaties als voorwaarden dienen om in de HVM opgenomen te worden. De reden hiervoor is dat de relaties aangeven hoe de waardepatronen lopen en deze waardepatronen zicht geven op de mindset. Echter wanneer er gekeken wordt naar het veranderen van waarden, is de frequentie van het voorkomen van een waarde de focus. Dit is omdat dan gericht wordt op de sterkte van die waarde op zich en niet op de relatie. Ten aanzien van het meten van de sterkte van een waarde, zullen alleen waarden die een minimale frequentie van 3 hebben meegerekend worden. Dit is omdat wanneer een waarde 0 of 1 keer voorkomt er geen sprake van cultuur is, doordat er geen sprake van collectiviteit is. Wanneer een waarde 2 keer voorkomt kan dat toeval zijn. Komt een waarde 3 keer voor dan kan gesproken worden van cultuur (Straathof, 2007).

De drempel om te spreken van een gedeelde gedragsoplossing ligt lager dan bij de mindset. Hier is voor gekozen omdat alleen aan die mensen gevraagd is naar de gedragingen op een

gewenste waarde, wanneer deze waarde in het laddering interview naar voren kwam. Zodoende is niet bij elke respondent naar de gedragingen op alle drie de gewenste waarden gevraagd, waardoor de wat lagere drempel van 2 hier geldt.

Concept en conceptualisering	Operationalisering	Indicatoren
Cultuurverandering: <i>Het veranderen van mindset, arena en gedrag binnen een organisatie.</i>	Verandering in mindset	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer de totale frequentie van een waarde met een minimale factor 1.4 toe- of afneemt <i>of</i> <ul style="list-style-type: none"> • Wanneer een waarde of een gerelateerde waarde in de voormeting <i>niet</i> voorkomt maar <i>wel</i> in de nameting <i>of</i> <ul style="list-style-type: none"> • Wanneer een waarde of een gerelateerde waarde in de voormeting <i>wel</i> voorkomt maar <i>niet</i> in de nameting (zo'n waarde was immers geen onderdeel van de cultuur en is het in de nameting wel geworden).
	Verandering in arena	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer er per waarde, een horizontale verschuiving optreedt met een factor van minimaal 1.4
	Verandering in gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer het aantal gedeelde gedragsoplossingen ten aanzien van een waarde, met een minimale factor van 1.4 toe- of afneemt

Schema 4.4: Conceptualisering, operationalisering en indicatoren van cultuurverandering.

Toelichting indicatoren

De keuze voor de factor 1.4, die geldt op alle drie de niveaus, is gemaakt aan de hand van de volgende beredening. Een verandering met de factor 1.1 of 1.2 kan toeval zijn. Bij een verandering met de factor 1.3 kan gesproken worden van een cultuurverandering. Hier wordt nog een foutmarge bij opgeteld, wat leidt tot een factor 1.4.

Concept en conceptualisering	Operationalisering	Indicatoren
Gewenste cultuur: <i>Een gewenste cultuur is het voorkomen van de</i>	In de mindset zijn de gewenste waarden sterk vertegenwoordigd	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer de totale frequentie van een gewenste waarde en zijn gerelateerde waarde(n) 30 is

<i>gewenste waarden in de organisatiecultuur, die door het management zijn aangegeven.</i>	Bij veel respondenten liggen de percepties over de groepsarena, per gewenste waarde, dicht bij de y-as	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer 75% van de geplaatste punten in het vlak vallen dat een voor positie weergeeft.
	Gedeelde gedragsoplossingen op gewenste waarden	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer op een gewenste waarde in totaal de minimale frequentie van de gedeelde gedragsoplossingen 15 is.

Schema 4.5: Conceptualisering, operationalisering en indicatoren van gewenste cultuur.

Toelichting indicatoren

De keuze voor het getal 30 in de collectieve mindset, wat hoger is dan het aantal respondenten per meting, komt voort uit het feit dat een respondent in één interview zowel de gewenste waarde, als ook één of meer gerelateerde waarden kan noemen.

Gekozen is voor 75% bij de arena analyse, omdat in het geval van 50% er nog sprake is van een redelijke verdeeldheid in de arena is. Daarentegen is 90% of 100% van de punten in het voor vlak, zeer gewenst maar nauwelijks haalbaar. Wanneer 75% procent van de punten in het voor vlak geplaatst wordt, kan gesproken worden van een wenselijke en realistische arena.

Het aantal van 15 dat geldt voor de gedeelde gedragsoplossingen is gekozen omdat op een gewenste waarde, die helder is beschreven, medewerkers in grote mate hetzelfde gedrag zouden moeten vertonen.

Concept en conceptualisering	Operationalisering	Indicatoren
Cultuurverandering richting de gewenste cultuur: <i>Een versterking van de gewenste waarden op mindset-, arena- en gedragsniveau.</i>	Versterking van gewenste waarden op mindsetniveau	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer de totale frequentie, van de in de HVM voorkomende gewenste waarde en gerelateerde waarde(n), met de factor 1.4 toeneemt. <i>of</i> <ul style="list-style-type: none"> • Wanneer een gewenste waarde, of een gerelateerde waarde, in de voormeting <i>niet</i> in de HVM voorkomt, maar <i>wel</i> in de nameting.
	Versterking van gewenste waarden op arenaniveau	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer er de toename van het aantal punten in het vlak voor, per waarde, een minimale factor 1.4 heeft.
	Versterking van gewenste waarden op gedragsniveau	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer de totale frequentie van de gedeelde gedragsoplossingen ten aanzien van een gewenste waarde, met een minimale factor van 1.4 toeneemt.

Schema 4.6: Conceptualisering, operationalisering en indicatoren van cultuurverandering richting de gewenste cultuur.

Beweging richting de gewenste cultuur

In dit onderzoek wordt onderzocht of er een cultuurverandering richting de gewenste cultuur optreedt. Indien de verandering voldoet aan de bovengenoemde criteria, kunnen we spreken van een *cultuurverandering* in de richting van de gewenste cultuur. Zijn er veranderingen zichtbaar die wel in de richting zijn van de gewenste cultuur, maar niet aan de bovengenoemde criteria voldoen, dan zal er gesproken worden van *een beweging* in de richting van de gewenste cultuur. Het is dan niet mogelijk om vast te kunnen stellen dat er een *cultuurverandering* richting de gewenste cultuur is opgetreden.

Beweging in de richting van de gewenste cultuur	Cultuurverandering in de richting van de gewenste cultuur
Veranderd wel in de gewenste richting maar voldoet niet aan de gestelde criteria	Veranderd wel in de gewenste richting en voldoet wel aan de gestelde criteria

Schema 4.7: Verandering in de richting van de gewenste cultuur

4.5.2 Indelen van interventies en positieve omstandigheden

Bij het bepalen van de kleur van een interventie of een positieve omstandigheid, zal het indelen van de interventies en omstandigheden gebeuren op cultuurniveau en op kleur. De interventies zullen worden ingedeeld aan de hand van het doel dat zij voor ogen hebben. Omdat omstandigheden niet intentioneel van aard zijn, kan er niet van een doel gesproken worden. De positieve omstandigheden zullen daarom worden ingedeeld naar het gevolg dat zij teweeg brengen. Ondanks dat hieronder wordt gesproken over 'ten doel heeft', moet hier in het geval van omstandigheden 'als gevolg heeft', gelezen worden.

Interventies: Een interventie is één (of een serie) activiteit(en) die erop gericht is (zijn) de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten (de Caluwé & Vermaak, 2006:223 (vrij naar Cummings & Worley)).

Omstandigheden: Een omstandigheid is één (of een serie) gebeurtenis(sen) die niet doelgericht ten aanzien van de cultuurverandering plaatsvindt.

Indeling op cultuurniveau:

- Een interventie en/of een positieve omstandigheid zal worden ingedeeld op mindsetniveau, wanneer deze ten doel heeft een verandering aan te brengen in de waarden en denkbeelden van de werknemers binnen de organisatie.
- Een interventie en/of een positieve omstandigheid zal worden ingedeeld op arenaniveau wanneer deze ten doel heeft een verandering aan te brengen in de onderlinge verhoudingen tussen werknemers op de werkvloer.
- Een interventie en/of een positieve omstandigheid zal worden ingedeeld op gedragsniveau wanneer deze ten doel heeft een verandering van de handelingen van de werknemers op de werkvloer teweeg te brengen.

Indeling op kleur:

- Een interventie en/of een positieve omstandigheid zal worden ingedeeld tot de gele kleur, wanneer deze ten doel heeft een situatie te creëren waarbij de werknemers pas zullen veranderen als het eigenbelang gestimuleerd wordt, of wanneer de werknemers gedwongen of verleid worden tot bepaalde opvattingen.
- Een interventie en/of een positieve omstandigheid zal worden ingedeeld tot de blauwe kleur, wanneer deze ten doel heeft een verandering in het bedrijfsproces teweeg te brengen.
- Een interventie en/of een positieve omstandigheid zal worden ingedeeld tot de rode kleur, wanneer deze ten doel heeft de sociale relaties tussen de werknemers te verbeteren.
- Een interventie en/of een positieve omstandigheid zal worden ingedeeld tot de groene kleur, wanneer deze ten doel heeft een verbetering van het lerend vermogen van de werknemers teweeg te brengen.
- Een interventie en/of een positieve omstandigheid zal worden ingedeeld tot de witte kleur, wanneer deze ten doel heeft de wilsvorming en de motivatie van de werknemers kan aan te wakkeren.

4.5.3 Criteria voor cultuurverandering in een staande organisatie

Ontevredenheid over de bestaande organisatiecultuur: Het heersen van een aanzienlijk verschillend beeld onder de werknemers tussen de bestaande en de gewenste organisatiecultuur.

Duidelijkheid over de gewenste organisatiecultuur: Het management heeft een duidelijk beeld van hoe de gewenste organisatiecultuur eruit ziet, er zijn criteria opgesteld die aangeven wanneer de gewenste organisatiecultuur bereikt is.

Helderheid in betekenisgeving aan waarden door gedrag: Er bestaat helderheid over welk gedrag getoond moet worden op een gewenste waarde.

Ontevredenheid over de bestaande organisatiecultuur:

- Wanneer uit de quickscan blijkt dat er een minimale gemiddelde gap van 1.5 gemeten wordt tussen de bestaande en de gewenste beelden over de organisatiecultuur onder de medewerkers.

Duidelijkheid over de gewenste organisatiecultuur:

- Wanneer er criteria opgesteld zijn die aangeven wanneer de gewenste organisatiecultuur bereikt is.

Helderheid in betekenisgeving aan waarden door gedrag:

- Wanneer het management een omschrijving kan geven van welk gedrag op een gewenste waarde getoond moet worden.

Hoofdstuk 5. Beschrijving van de verandering

In dit hoofdstuk staat het beschrijven van de verandering centraal. Als eerste zullen de belangrijkste elementen van het intakegesprek beschreven worden. Daarna zal de voormeting aan bod komen. De behandeling hiervan zal per meetmethode plaatsvinden, waarbij te beginnen het ladderinterview, gevolgd door de arena analyse en als laatste het oplossingsrepertoire. Daarna zal de bespreking van de nameting plaatsvinden, dit zal gebeuren op dezelfde wijze als bij de voormeting. Als laatste volgt een beschrijving en analyse van wat de verschillen tussen de voor- en nameting inhouden. Hieruit zal blijken of er gesproken kan worden van een cultuurverandering in de richting van de gewenste cultuur.

5.1 Intake gesprek

Het intakegesprek geeft een eerste beeld van de organisatiecultuur weer. Daarnaast wordt ook duidelijk hoe het management de gewenste organisatiecultuur omschrijft en welke interventies ingezet worden om deze te bereiken.

Bestaande organisatiecultuur

Volgens het Management team kan de afdeling Concerncommunicatie omschreven worden als een “warm nest”. Er werken zeer verschillende mensen die allemaal specialisten zijn op hun vakgebied, toch is men ook generalistisch ingesteld en wordt er interesse getoond voor alle vakgebieden. Iedereen gaat op een normale, goede en respectvolle manier met elkaar om. Er zijn wel cultuurverschillen te onderscheiden tussen de drie verschillende teams, ook wel “bloedgroepen” genoemd:

- De leden van team Media hangen vast aan hun eigen product, maar voelen zich soms wat lager in rang dan de bestuursvoorlichters, zij krijgen ook een lagere beloning;
- De medewerkers van team Concernadvies staan tussen de bestuursvoorlichters en de leden van team Media in, zij zijn meer all round;
- De leden van team Bestuursvoorlichters nemen een bovengeschatte positie in binnen de afdeling.

Deze verschillen tussen de teams gaan voornamelijk over beelden die de “bloedgroepen” hebben over elkaar. Het denkbeeld dat de bestuursvoorlichters bovengeschat zijn, is ongewenst, dit kan de samenwerking en het aanpakken van complexe vraagstukken tegenwerken. In de praktijk blijkt vaak dat de bestuursvoorlichters de minst betrouwbare partners zijn. Zij hebben het altijd druk en verschuilen zich achter hun agenda, dit kan wringen met de medewerkers uit andere teams. Toch worden de bestuursvoorlichters hier zelden op gewezen door collega's. Binnen de bestaande cultuur is het niet gebruikelijk om elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden die nagekomen moeten worden, men is hierin voorzichtig.

Stijl van leidinggeven in de bestaande cultuur

Binnen de afdeling Concerncommunicatie is op strakke wijze leidinggeven lastig, doordat er voornamelijk hoogopgeleide professionals werkzaam zijn. De rol van de leidinggevende is het afspreken van spelregels, het houden van toezicht en als voorbeeld fungeren. Dit alles moet gebeuren op een coachende manier en samen met elkaar. Een directieve stijl van leidinggeven hoort niet bij deze afdeling, een meer coachende stijl is passender. Het is als leidinggevende wel belangrijk om duidelijk aan te geven waar de afdeling naartoe wil.

Als leidinggevende is het ook belangrijk om een veilige omgeving te creëren. Een verandering tot stand brengen werkt namelijk beter als er sprake is van een veilige omgeving. Men moet elkaar de rust en ruimte geven om te groeien in een bepaald gedrag. Binnen de Bestuursdienst als geheel kan wel gezegd worden dat Concerncommunicatie een veilige afdeling is.

Eisen die gesteld worden aan de organisatiecultuur

Zowel vanuit het primaire proces als vanuit de omgeving, worden er eisen gesteld aan de organisatiecultuur van de afdeling Concerncommunicatie. Met betrekking tot deze eisen, kan gesteld worden dat het ondersteunen van het bestuur een van de belangrijkste is. Daarnaast heeft de afdeling taken op het gebied van het concern Rotterdam. Voor een goede uitvoering van deze taken stelt het primaire proces de volgende eisen aan de organisatiecultuur:

- Openheid;
- Oriëntatie op de Gemeente Rotterdam;
- Omgevingsgerichtheid;
- Samenwerking;
- Resultaatgerichtheid;
- Normbesef (afpraak is afspraak en respect tonen voor elkaar);
- Proactiviteit.

Naast deze eisen worden er ook eisen gesteld aan de organisatiecultuur vanuit de omgeving. Zoals gebruikelijk is bij publieke organisaties, bestaat de omgeving van de afdeling Concerncommunicatie ook uit meerdere actoren. Het bestuur van de Gemeente Rotterdam is zo'n een actor, net als de ambtelijke organisatie. Daarnaast vormen ook de burgers van de stad Rotterdam een belangrijke actor. Ook buiten de stadsgrenzen bevinden zich actoren die van belang zijn, de belangrijkste hiervan zijn de nationale overheid en de Europese Unie.

Tegenwoordig beschouwt de omgeving het als 'normaal' dat er media is, daarom verwacht men tijdige en correcte informatie. Om deze verwachting waar te kunnen maken is het van belang dat er sprake is van een proactieve opstelling, dit houdt in dat de afdeling ook zelf zaken moet aandragen die op dat moment, of in de toekomst van belang zijn. Om dit goed te kunnen doen is het opbouwen van een goed relatienetwerk met journalisten van groot belang, net als het organiseren van informele persontmoetingen en het maken van plannings met bestuurders. Verder is het actief benaderen van media altijd belangrijk. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door het bellen van de redacties van televisieprogramma's, wanneer wethouders zich bezighouden met interessante onderwerpen voor de nationale media.

Gewenste organisatiecultuur

In de gewenste organisatiecultuur werkt iedereen op een goede manier met elkaar samen. Met name de samenwerking tussen de verschillende teams zou intensiever zijn. Ook is het gewenst dat men geen informatie voor elkaar zou achterhouden en een ambitieuze opstelling en respect voor elkaar toont. Daarnaast vormt het meer aanspreken van collega's een onderdeel van de gewenste cultuur. Wanneer ongewenst gedrag wordt getoond, of mensen hun verantwoordelijkheden niet nakomen, zouden collega's elkaar daar in de gewenste cultuur op aanspreken.

Omdat veel mensen van de afdeling werken aan projecten en klussen ontstaat er een zekere vrijblijvendheid, mensen bepalen zelf wat zij als eerste doen en wat zij nog even laten liggen. In de gewenste organisatiecultuur zou de mate van vrijblijvendheid minder groot zijn.

Gewenste waarden

Voor het bereiken van de gewenste organisatiecultuur zal een drietal waarden versterkt moeten worden, de zogenoemde gewenste waarden. Ten eerste is dit de waarde *resultaatgerichtheid*. Er moet resultaatgerichter gewerkt gaan worden. Hiervoor is het nodig dat duidelijk gemaakt wordt welk resultaat de afdeling nastreeft. Om dit te bereiken zal ook duidelijkheid geschept moeten worden in wat een resultaat precies is. Is het bijvoorbeeld het uitgezonden persbericht, of het effect ervan? De vraag of de output of de outcome als resultaat gemeten zou moeten worden, is hierbij belangrijk. Ten tweede zal ook de waarde *samenwerking* versterkt moeten worden. Er moet een betere interne afstemming van werk komen en men moet meer ervaringen met elkaar gaan uitwisselen, voornamelijk tussen de verschillende teams. Een derde waarde die versterkt moet worden is de waarde *openheid*. Hiervoor is het nodig dat mensen elkaar binnen de afdeling meer gaan aanspreken. Afspraken moeten beter nagekomen worden en wanneer dit niet gedaan wordt, moeten mensen daarop gewezen worden.

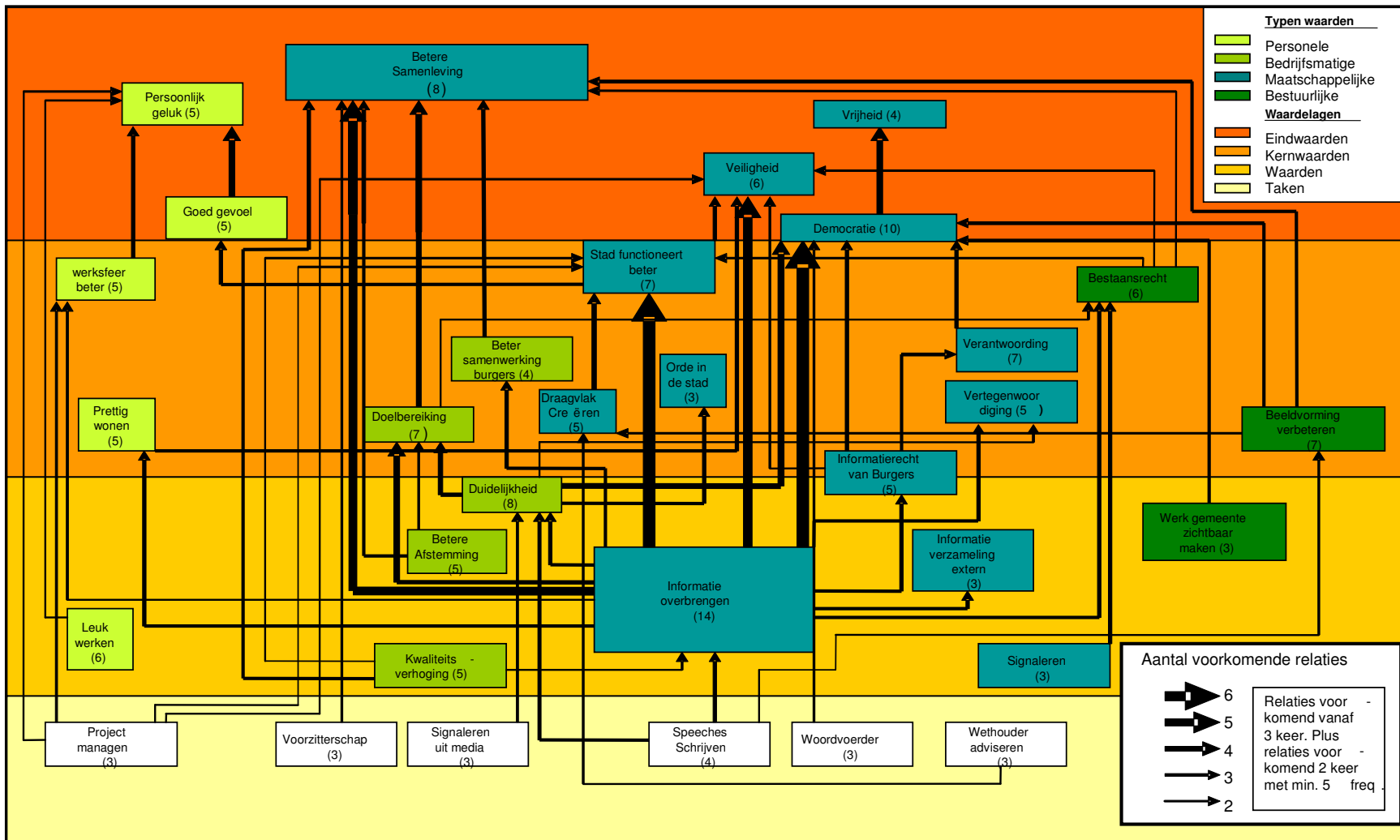
Interventies

Voor het veranderen van de organisatiecultuur worden een aantal verschillende interventies ingezet. Eén daarvan is de cursus timemanagement. Uit het MTO (Medewerkers Tevredenheids Onderzoek) dat in 2005 is verricht, is naar voren gekomen dat er behoefte is aan timemanagement. Deze cursus zal door de hele afdeling gevolgd worden en zal ook gebruikt worden om naar een andere manier van samenwerken te gaan. Er zal dus niet alleen gefocust worden op timemanagement, maar het zal ook een diepere inslag krijgen op het gebied van samenwerking. Er zullen een aantal trainingen gegeven worden en er zal ook een aantal dagen een trainer op de afdeling meelopen om een beeld te krijgen van de afdeling en zijn functioneren. Daarnaast is er een plan om meer te gaan sturen op het gedrag van mensen, met behulp van van beloningsmogelijkheden.

Verder zal er een pijlerstructuur worden ingevoerd. Er zal een omvorming plaatsvinden naar een matrix-structuur. Er worden teams gegroepeerd op basis van inhoud, in plaats van op functie. Als laatste kan de invoering van het competentie management genoemd worden. Er zijn per functiegroep competenties vastgesteld die belangrijk zijn om de betreffende functie goed uit te oefenen. Bij het aannemen van nieuw personeel zal hierop geselecteerd worden.

De verwachtingen ten aanzien van de uitwerking van de interventies zijn positief. Het Management team verwacht dat er meer en beter samengewerkt gaat worden en dat de medewerkers meer waardering krijgen voor het werk van elkaar. Gehoopt wordt ook dat de producten van de afdeling beter worden door een meer resultaatgerichte wijze van werken. Het Management team heeft geen precieze definitie geformuleerd van wanneer het traject wel of niet beschouwd kan worden als succesvol en wanneer de gewenste organisatiecultuur bereikt is. De reden hiervoor is bescheidenheid en ook enigszins angst om dit van tevoren vast te leggen.

5.2 Collectieve HVM voormeting



Bespreking Mindset Voormeting

De collectieve HVM van de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam levert het plaatje op de vorige pagina op. De vier horizontale vlakken geven de verdeling weer van beneden naar boven van taken, naar waarden, naar kernwaarden tot bovenin de eindwaarden. Van links naar rechts is ook een indeling gemaakt, hier gaat het om de typen waarden. Helemaal links geeft de kleur lichtgroen de *personele waarden* aan, vervolgens komen de *bedrijfsmatige waarden* aan bod, dan de *maatschappelijke waarden* en helemaal rechts staan met de kleur donkergroen de *bestuurlijke waarden* afgebeeld. De cijfers in de hokjes geven de frequentie weer van het voorkomen van een waarde. Daarnaast geven de pijlen de relaties tussen de waarden aan, hoe dikker de pijl hoe vaker deze relatie voorkomt. In de collectieve HVM zijn de waardederelaties opgenomen die minimaal drie keer voorkomen, daarnaast staan ook de relaties erin die twee keer voorkomen maar waar de waarde een minimale frequentie van vijf heeft.

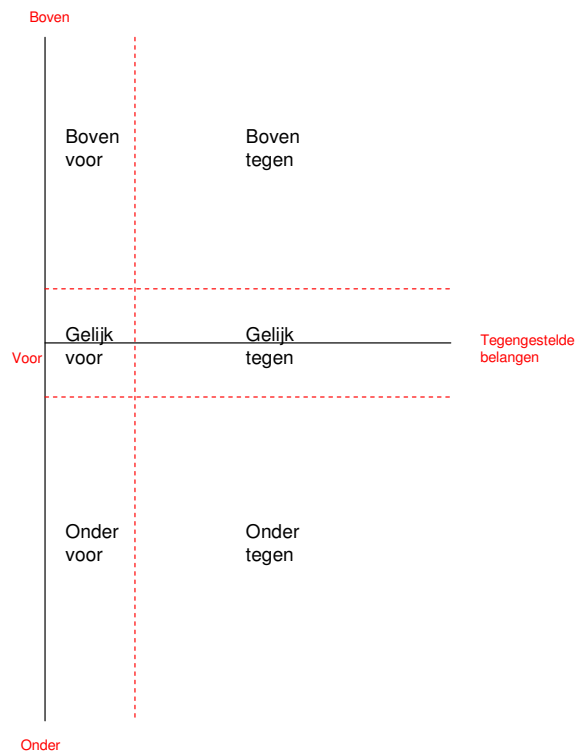
Opvallend aan deze collectieve HVM is dat de meeste waarden onder de maatschappelijke waarden te plaatsen zijn en dat de frequentie van deze waarden ook hoger is dan die van de andere typen waarden. De waarde die het meest voorkomt is *informatie overbrengen aan burgers*, deze waarde is het belangrijkste middel voor het realiseren van de andere maatschappelijke waarden. Vooral voor het bereiken van de eindwaarden *democratie*, *betere samenleving* en kernwaarde *stad functioneert beter*, is deze waarde voor de respondenten belangrijk. De dikke lijnen die van *informatie overbrengen aan burgers* naar de andere drie waarden gaan, tonen de sterkte van deze relaties aan. Verder valt op dat de bestuurlijke waarden weinig voorkomen in de collectieve HVM. De personele- en bedrijfsmatige waarden zijn ongeveer even sterk vertegenwoordigd.

Wat verder opvalt, is het lage aantal gedeelde taken binnen de afdeling. Tijdens het interviewen zijn zeer veel verschillende taken opgenoemd, slechts een klein aantal taken is vaak genoeg door verschillende mensen genoemd om in de collectieve HVM voor te komen. Daarbij is opvallend dat de taken die wel voorkomen een lage frequentie hebben, dit houdt in dat weinig mensen deze taken uitvoeren.

Kijkend naar de drie waarden die het management versterkt zou willen zien, valt op te merken dat de waarden *samenwerking*, *resultaatgerichtheid* en *openheid* nauwelijks in die hoedanigheid voorkomen in de collectieve HVM.

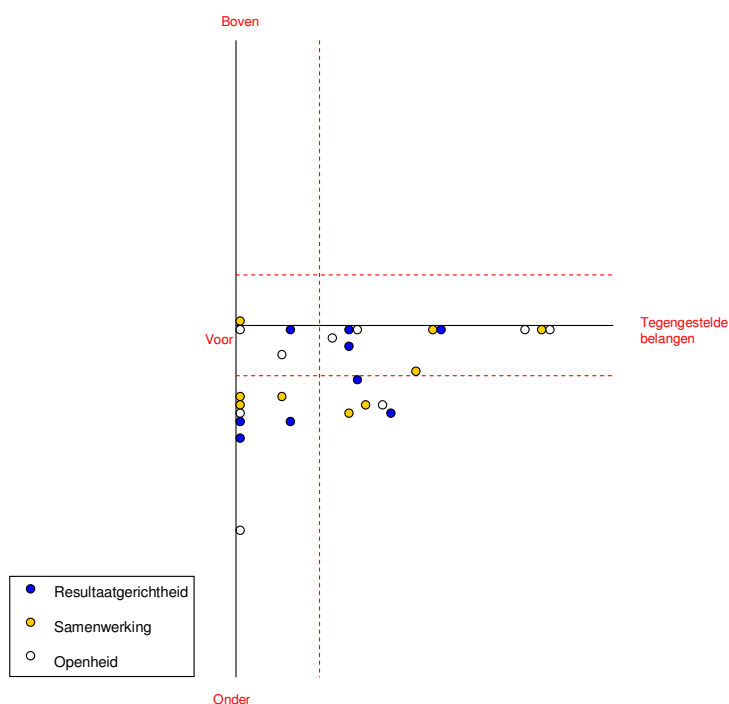
5.3 Collectieve arena vorming

De arena analyses van de vorming leveren de plaatjes op de volgende bladzijden op. Per team wordt eerst de arena analyse weergegeven, gevolgd door een tabel en een korte bespreking. In de arena analyse worden, zoals eerder beschreven, de percepties over een bepaald team weergegeven. Hieronder is het interpretatiekader van de arena analyse weergegeven. Per vlak staat aangegeven hoe de plaatsing van een team wordt geïnterpreteerd. In de tabel onder elke arena analyse staat genoteerd hoeveel punten in een vlak geplaatst zijn. De korte beschrijvingen dienen ter verduidelijking.



Figuur 5.1: Indeling arena analyse

Team Media voormeting



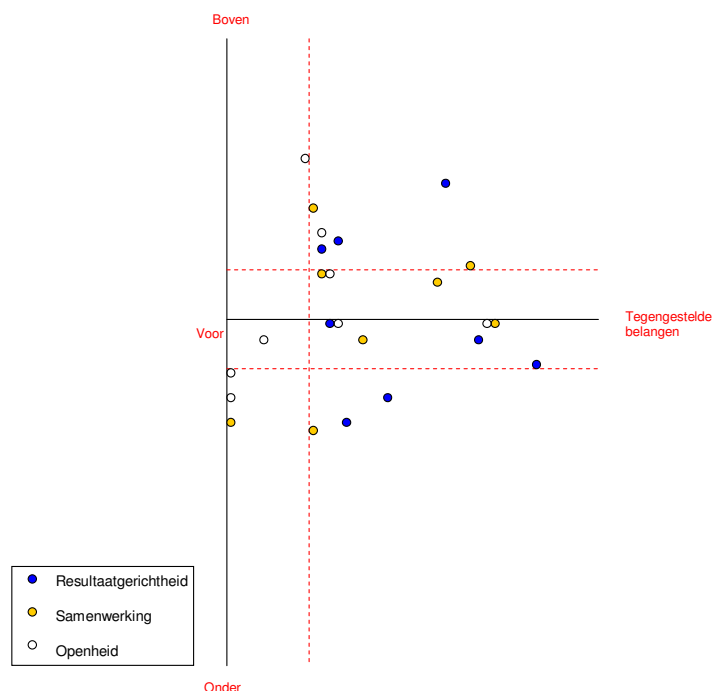
Tabel 5.1: Arena voormeting team Media

Voormeting Media	Boven voor	Boven Tegen	Gelijk voor	Gelijk tegen	Onder voor	Onder tegen
Resultaatgerichtheid			1	3	3	2
Samenwerking			1	3	3	2
Openheid			2	4	2	1

Bespreking arena analyse team Media

Kijkend naar het plaatje van de arena analyse valt op dat team Media in de hiërarchie niet hoog geplaatst wordt. Niemand van de respondenten ziet team Media in een bovengeschikte positie. Iedereen plaatst dit team of op gelijke positie, of op ondergeschikte positie ten aanzien van de invloed. Dit geldt op alle drie de waarden. Op de waarde *openheid* wordt team Media qua invloed het hoogst geplaatst. Waar het gaat om de belangen, is zichtbaar dat team Media gemêleerd geplaatst wordt. Iets vaker wordt het team ingedeeld in de *tegen* vlakken. Hierbij moet wel gezegd worden dat deze plaatsing in het *tegen* vlak over het algemeen niet heel ver naar rechts uitwijkt. Dit houdt in dat wanneer de respondenten team Media in het *gelijk tegen* of het *onder tegen* vlak plaatsen, zij het team niet helemaal percipiëren als hebbende *tegengestelde belangen*. Men vindt dan dat team Media niet dezelfde belangen hecht aan een bepaalde waarde, maar dat de belangen ook weer niet geheel tegengesteld zijn.

Team Concernadvies voormeting



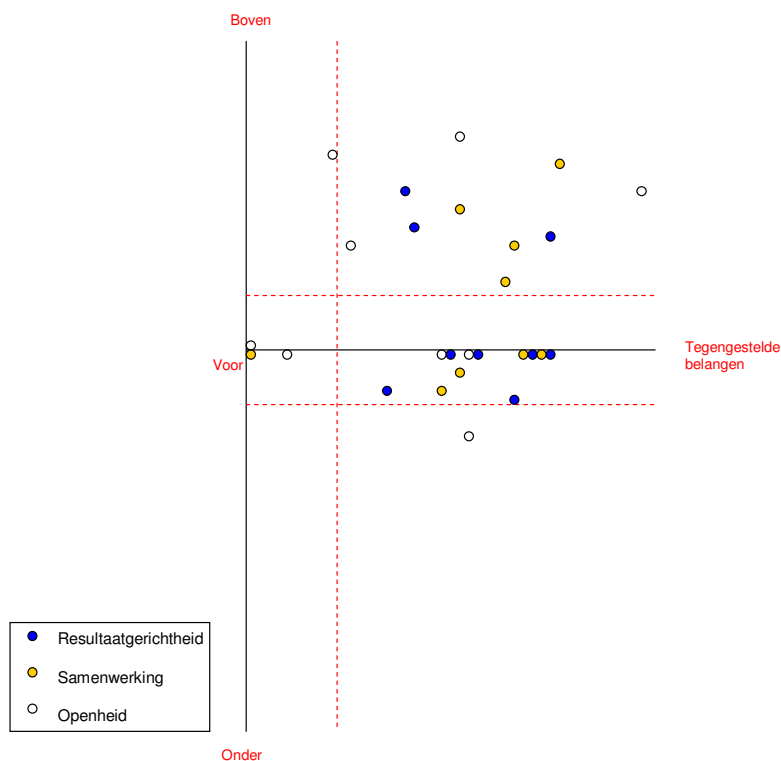
Tabel 5.2: Arena voormeting team Concernadvies

Voormeting Concernadvies	Boven voor	Boven Tegen	Gelijk voor	Gelijk tegen	Onder voor	Onder tegen
Resultaatgerichtheid		3		3		2
Samenwerking		2		4	1	1
Openheid	1	1	1	3	2	

Bespreking arena analyse team Concernadvies

Wat opvalt aan de arena analyse over team Concernadvies, is dat de plaatsing hierin vrij gespreid is. Op de verticale dimensie, die de mate van invloed weergeeft, wordt Concernadvies het meest geplaatst in de vlakken die een *gelijke* invloedspositie weergeven. Het deel van de punten dat geplaatst is in de vlakken die een *bovengeschikte* positie weergeven, is ongeveer net zo groot als het deel dat in de *ondergeschikte* vlakken is geplaatst. Kijken we naar de dimensie van de belangen, dan valt af te lezen dat het team Concernadvies in verreweg de meeste gevallen wordt beschouwd als een team met *tegengestelde belangen*. Dit geldt echter in mindere mate voor de waarde *openheid*, hierop wordt dit team dichter bij de y-as geplaatst.

Team Bestuursvoorlichters voormeting



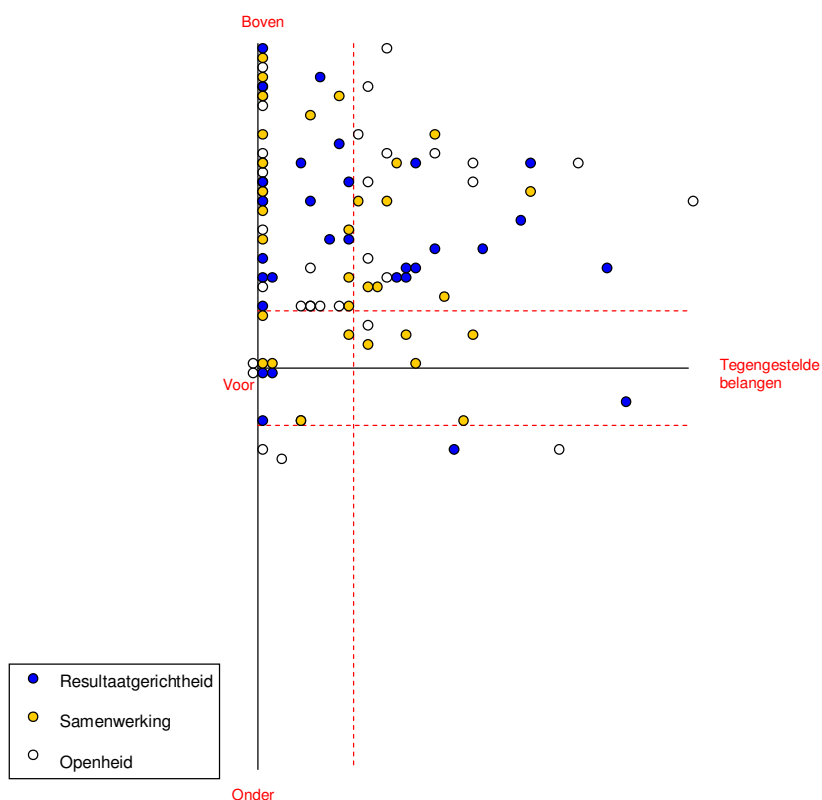
Tabel 5.3: Arena voormeting team Bestuursvoorlichters

Voormeting Bestuursvoorlichters	Boven voor	Boven Tegen	Gelijk voor	Gelijk tegen	Onder voor	Onder tegen
Resultaatgerichtheid		3		6		
Samenwerking		4	1	4		
Openheid	1	3	2	2		1

Bespreking arena analyse team Bestuursvoorlichters

Uit de arena analyse over het team Bestuursvoorlichters wordt duidelijk dat de respondenten hen zien als een vrij invloedrijk team. Op één punt na, zijn verder alle punten geplaatst in de vlakken die een *gelijke* of een *bovengeschikte* positie weergeven. Waar het gaat om de plaatsing ten aanzien van de belangen, kan overtuigend gesteld worden dat men van het team Bestuursvoorlichters vindt dat deze *tegengestelde belangen* heeft. Slechts een viertal punten is geplaatst binnen het vlak dat een *voor* positie weergeeft. Alle andere punten zijn geplaatst in de *tegen* vlakken, wat inhoudt dat men vindt dat de bestuursvoorlichters *tegengestelde belangen* hebben ten aanzien van de gewenste waarden.

Management team voormeting



Tabel 5.4: Arena voormeting Management team

Voormeting Management	Boven voor	Boven Tegen	Gelijk voor	Gelijk tegen	Onder voor	Onder tegen
Resultaatgerichtheid	15	10	3	1		1
Samenwerking	13	8	5	5		
Openheid	11	12	2	1	2	1

Bespreking arena analyse Management team

Het aantal punten dat de arena analyse van het Management team kent is drie keer zo hoog als dat van de andere teams. Dit komt omdat de respondenten gevraagd is alle drie de managers individueel te plaatsen. De drie arena analyses van de drie managers staan wel in één arena weergegeven. Bij het uitrekenen van de delta zal, door het uitvoeren van een deling door drie, deze data gesynchroniseerd worden.

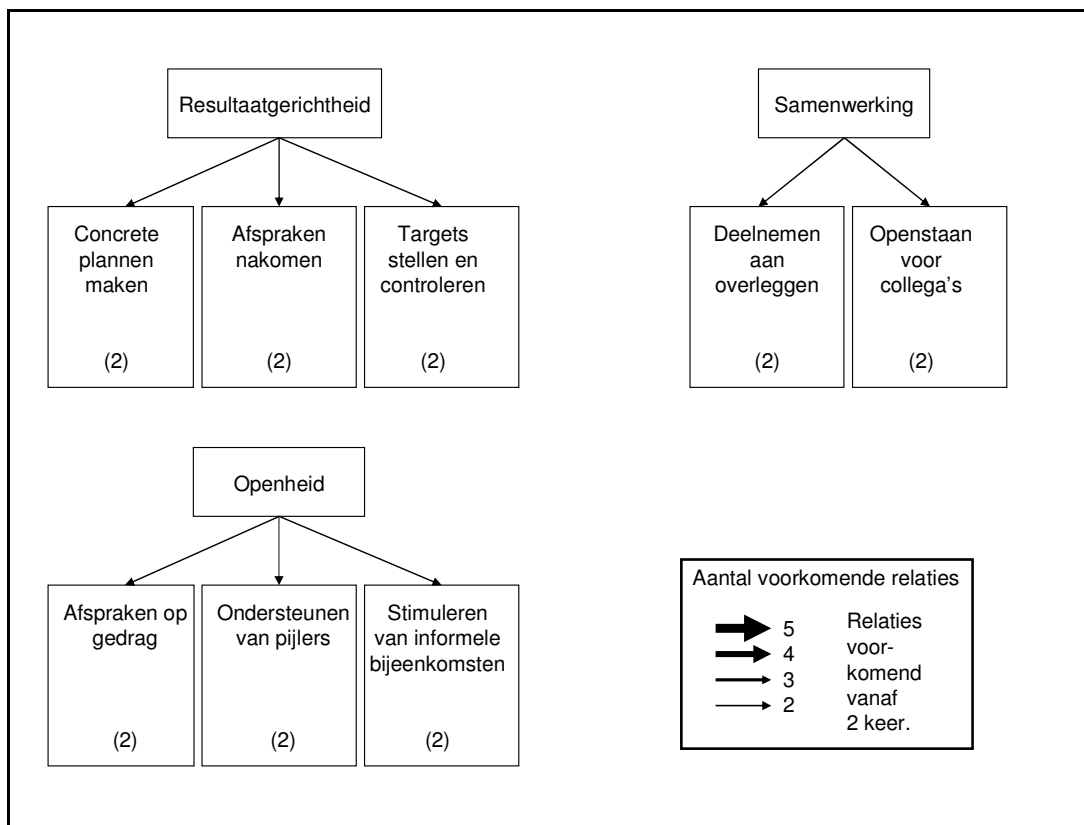
Uit de arena kan afgelezen worden dat het Management team als invloedrijk gezien wordt. Het merendeel van de punten is geplaatst binnen de *bovengeschikte* vlakken. De waarde waar het management de meeste invloed op heeft is *resultaatgerichtheid*. De verdeling van de punten op de dimensie die de belangen aangeeft, geeft een ander beeld. Hier vallen de punten iets vaker in de vlakken die aangeven dat een team *dezelfde belangen* hecht aan een gewenste waarde. Een kleine

andere helft staat dus geplaatst in het *tegen* vlak. Hierbij moet wel gezegd worden dat hoe verder men naar rechts leest, richting *tegengestelde belangen*, hoe minder punten waarneembaar zijn.

Bespreking arena analyse afdeling

Wanneer er gekeken wordt naar de arena analyses van de vier teams tezamen, kan een beeld geschetst worden van hoe de onderlinge verhoudingen binnen de afdeling zijn. Hierbij valt op dat team Media als ondergeschikt wordt gezien en het Management team als bovengeschikt. Het team Bestuursvoorlichters wordt ook als invloedrijk gezien terwijl team Concernadvies als divers wordt ervaren. Kijkend naar de belangen van de verschillende teams dan is zichtbaar dat team Media, in verhouding tot de andere teams, minder vaak gezien wordt als een team dat tegengestelde belangen heeft. Het team Concernadvies wordt alleen op waarde *openheid* als weinig tegengesteld gepercipieerd, ten aanzien van de belangen. Het team Bestuursvoorlichters wordt gezien als een team dat weinig op één lijn staat met de andere teams, waar het gaat om de belangen die zij hebben. Ten aanzien van de belangen van het Management team kan gesteld worden dat deze als zeer divers worden ervaren.

5.4 Collectieve oplossingsrepertoire vormeting

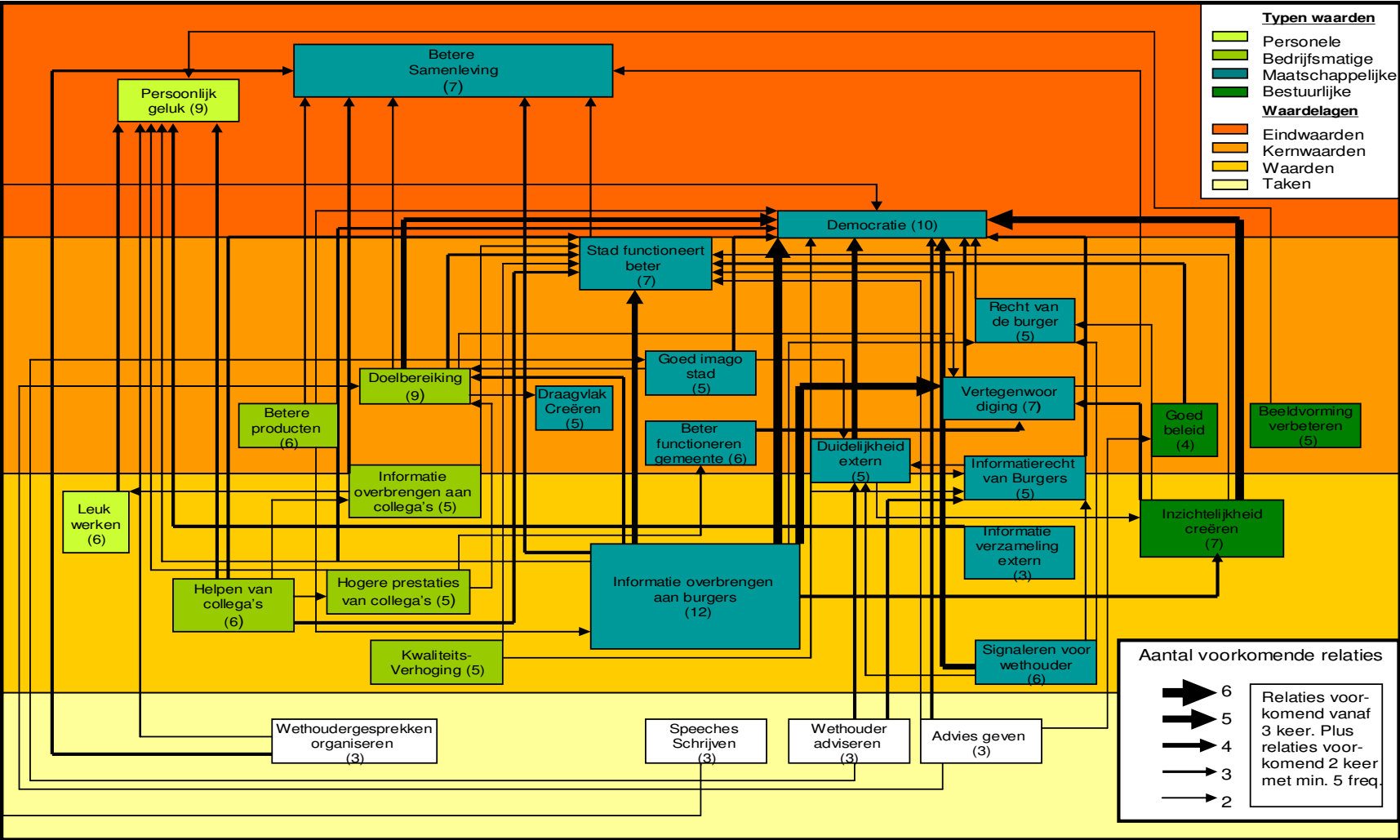


Bespreking collectieve oplossingsrepertoire vormeting

De bovenstaande afbeeldingen geven het collectieve oplossingsrepertoire van de vormeting weer. Per waarde staan die gedragingen genoteerd waarvan de respondenten zeggen dat zij deze vertonen voor het versterken van deze waarde. Alleen die gedragingen die twee maal of vaker genoemd zijn, zijn opgenomen in het collectieve oplossingsrepertoire. De waarden die gebruikt zijn voor het oplossingsrepertoire zijn wederom de drie waarden die het management graag versterkt wil zien.

Uit het oplossingsrepertoire kan opgemaakt worden dat er sprake is van een gering aantal collectieve gedragingen op de drie gewenste waarden. Naast het feit dat per waarde maar twee of drie collectieve gedragingen toegekend kunnen worden, hebben deze collectieve gedragingen ook nog eens een zeer lage frequentie. Van de respondenten van de vormeting noemen maximaal twee een zelfde gedraging op een waarde.

5.5 Collectieve HVM nameting



Bespreking Mindset Nameting

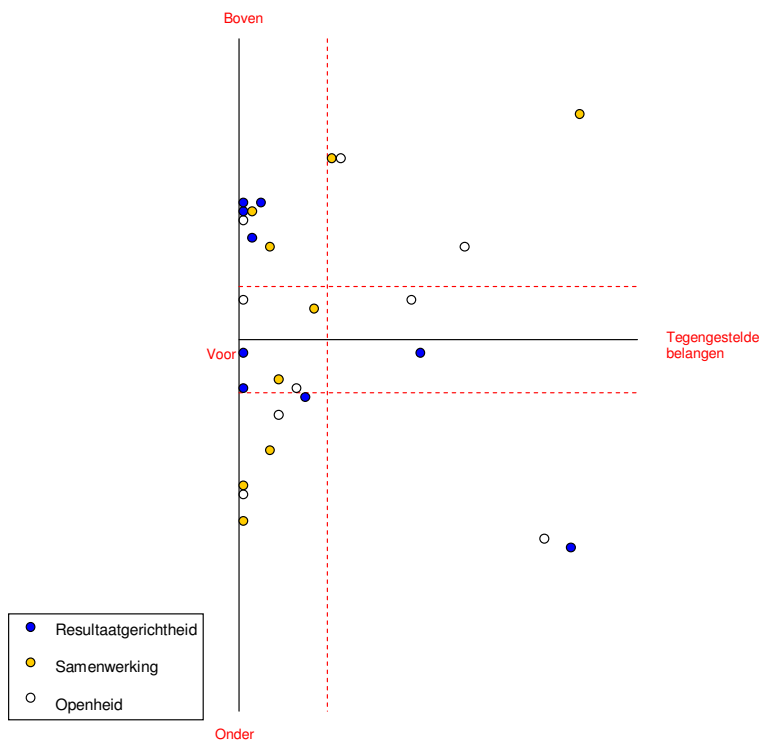
Na het in beeld brengen van de collectieve mindset tijdens de nameting, wordt de afbeelding op de vorige pagina verkregen. In de nameting valt op dat, net als in de voormeting, *de maatschappelijke waarden* het sterkst vertegenwoordigd zijn. Daarna zijn *de bedrijfsmatige waarden* het sterkst vertegenwoordigd, gevolgd door de *bestuurlijke*- en de *personele waarden*. Deze laatste twee genoemden komen opvallend weinig voor in de collectieve HVM. De waarde *informatie overbrengen aan burgers*, wordt wederom in de nameting het vaakst genoemd. Ook de waarden *democratie* en *betere samenleving*, die in de voormeting vaak genoemd werden, tonen een overeenkomstig beeld in de nameting. De relaties tussen de waarde *informatie overbrengen aan burgers* en de hoger gelegen waarden, zijn in de nameting minder sterk geworden. Dit is af te lezen aan de minder dikke lijnen die in de collectieve HVM voorkomen. De personele waarde *persoonlijk geluk* is een stuk vaker genoemd dan in de voormeting, daarentegen zijn een aantal andere *personele waarden* uit de collectieve HVM verdwenen.

Iets anders dat in het oog springt is dat de waarden *veiligheid* en *vrijheid* niet voldoende meer voorkomen om in de HVM opgenomen te worden. De waarde *inzichtelijkheid creëren* is daarentegen nieuw in de collectieve HVM gekomen, met een aanzienlijke frequentie en een relatief sterke relatie tot de waarde *democratie*. Waar later in dit empirisch hoofdstuk dieper in gegaan zal worden op de gewenste en de gerelateerde waarden, valt nu al op te merken dat de waarde *samenwerking* vertegenwoordigd wordt in de nameting. Ten aanzien van de omgang met collega's zijn namelijk een aantal nieuwe waarden in de HVM verschenen.

In de onderste linie, waar de taken staan afgebeeld, zijn slechts vier taken in de collectieve HVM waarneembaar. Waar in de voormeting al opviel dat de respondenten niet veel overeenkomstige taken hadden, wordt dit beeld in de nameting nog sterker.

5.6 Collectieve arena nameting

Team Media nameting



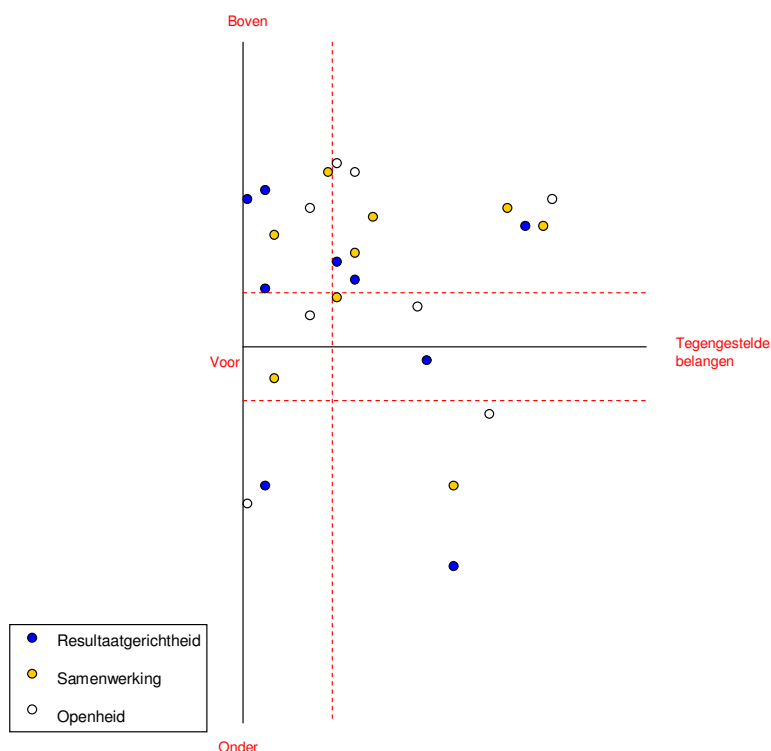
Tabel 5.5: Arena nameting team Media

Nameting Media	Boven voor	Boven Tegen	Gelijk voor	Gelijk tegen	Onder voor	Onder tegen
Resultaatgerichtheid	4		2	1	1	1
Samenwerking	2	2	2		3	
Openheid	1	2	2	1	2	1

Bespreking arena analyse team Media

Bij bestudering van de arena analyse over team Media in de nameting, wordt duidelijk dat hier sprake is van een ander plaatje dan in de voormeting. Dit geldt voornamelijk wanneer we kijken naar de dimensie die de invloed van het team op de gewenste waarden weergeeft. Hier is opvallend dat het vlak dat een *bovengeschikte* positie weergeeft, nu het sterkst vertegenwoordigd is. In de andere twee vlakken, die de *gelijke* en de *ondergeschikte* positie weergeven, is het aantal punten namelijk lager. Dit is opvallend aangezien in de voormeting dit team helemaal niet in het *bovengeschikte* vlak geplaatst werd. Kijkend naar de verdeling van de punten op de dimensie van de belangen, valt op dat het grootste deel van de punten geplaatst is in de *voor* vlakken. Dit houdt in dat veel respondenten in de nameting van team Media vinden dat zij dezelfde belangen hechten aan de gewenste waarden. Vooral ten aanzien van de waarden *resultaatgerichtheid* en *samenwerking* vinden bijna alle respondenten dat team Media dezelfde belangen heeft.

Team Concernadvies nameting



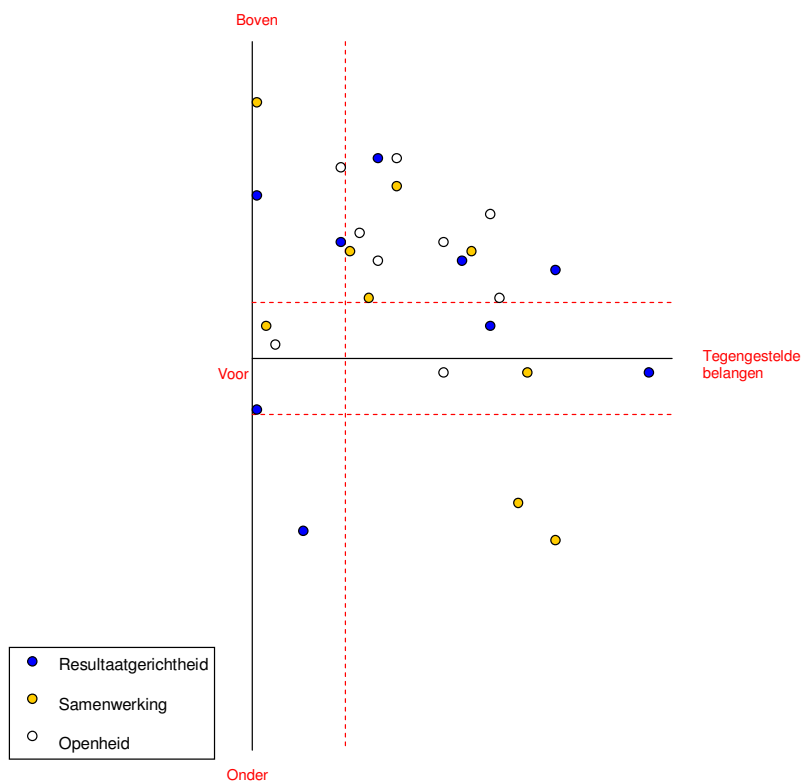
Tabel 5.6: Arena nameting team Concernadvies

Nameting Concernadvies	Boven voor	Boven Tegen	Gelijk voor	Gelijk tegen	Onder voor	Onder tegen
Resultaatgerichtheid	3	3		1	1	1
Samenwerking	2	4	1	1		1
Openheid	1	3	1	1	1	1

Bespreking arena analyse team Concernadvies

Uit de arena analyse van team Concernadvies valt af te lezen dat dit team vrij hoog geplaatst wordt op de invloedslijn in de nameting. Wanneer gekeken wordt naar de drie vlakken die de invloed weergeven, *boven*, *gelijk* en *onder*, is zichtbaar dat in het bovenste vlak de meeste punten staan. Waar in de voormeting de meeste respondenten het team Concernadvies op een gelijke invloedspositie plaatsten, is dat nu verandert. Meer respondenten vinden dat Concernadvies een grotere invloed heeft op de gewenste waarden dan dat zichzelf hebben. Kijkend naar de percepties over de belangen van Concernadvies valt er ook een verschuiving waar te nemen. Nog steeds vinden respondenten vaker dat het team *tegengestelde belangen* heeft ten aanzien van de gewenste waarden. Echter, plaatsing in het *voor* vlak komt tijdens de nameting wel vaker voor dan tijdens de voormeting. Toch kan gezegd worden dat het team gezien wordt als vrij invloedrijk, maar wel vaak met *tegengestelde belangen*. Dit beeld geldt voor alle drie de gewenste waarden.

Team Bestuursvoorlichters nameting



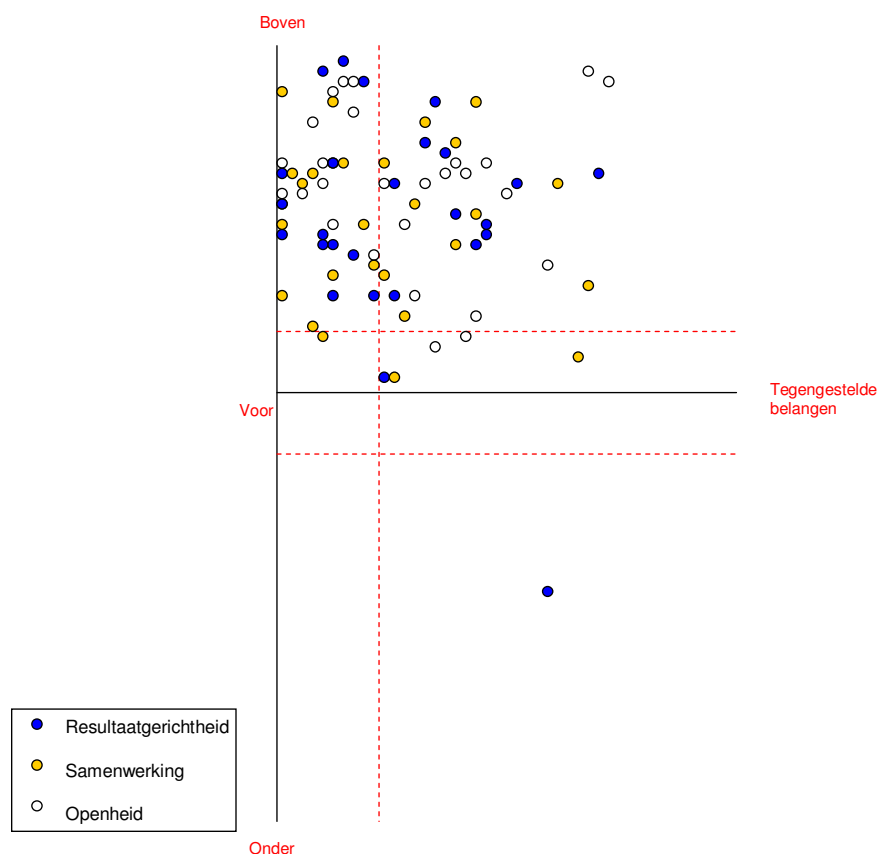
Tabel 5.7: Arena nameting team Bestuursvoorlichters

Nameting Bestuursvoorlichters	Boven voor	Boven Tegen	Gelijk voor	Gelijk tegen	Onder voor	Onder tegen
Resultaatgerichtheid	2	3	1	2	1	
Samenwerking	1	4	1	1		2
Openheid	1	6	1	1		

Bespreking arena analyse team Bestuursvoorlichters

Wat opvalt aan de arena analyse van de nameting over het team Bestuursvoorlichters, is dat dit team een hoge plaatsing krijgt op de invloedslijn. Waar in de voormeting veel punten zich verzamelden in het vlak dat een *gelijke* invloedspositie weergeeft, valt op dat in de nameting de meeste punten in het *bovengeschikte* vlak genoteerd staan. Kijkend naar de positionering van dit team ten aanzien van hun belangen, valt er ook een verschuiving waar te nemen. Het team Bestuursvoorlichters wordt vaker dan tijdens de voormeting in het *voor* vlak geplaatst. Dit neemt echter niet weg dat de respondenten het vaakst dit team in het vlak met *tegengestelde belangen* plaatsen. Echter waar dit voorheen *tegengestelde belangen*, maar *gelijke* invloed was, is dat nu vaker *tegengestelde belangen* en meer invloed geworden. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de plaatsing zich zelden uiterst rechts in de arena bevindt. Dit houdt in dat de belangen wel anders zijn, maar niet in alle gevallen persé uiterst tegengesteld zijn. Opvallend is de waarde *openheid*. Ten aanzien van deze waarde wordt het team Bestuursvoorlichters erg vaak in het *bovengeschikte* vlak met *tegengestelde belangen* geplaatst.

Management team nameting



Tabel 5.8: Arena nameting team Media

Nameting Management	Boven voor	Boven Tegen	Gelijk voor	Gelijk tegen	Onder voor	Onder tegen
Resultaatgerichtheid	13	11		1		1
Samenwerking	12	11	1	2		
Openheid	12	13		2		

Bespreking arena analyse Management team

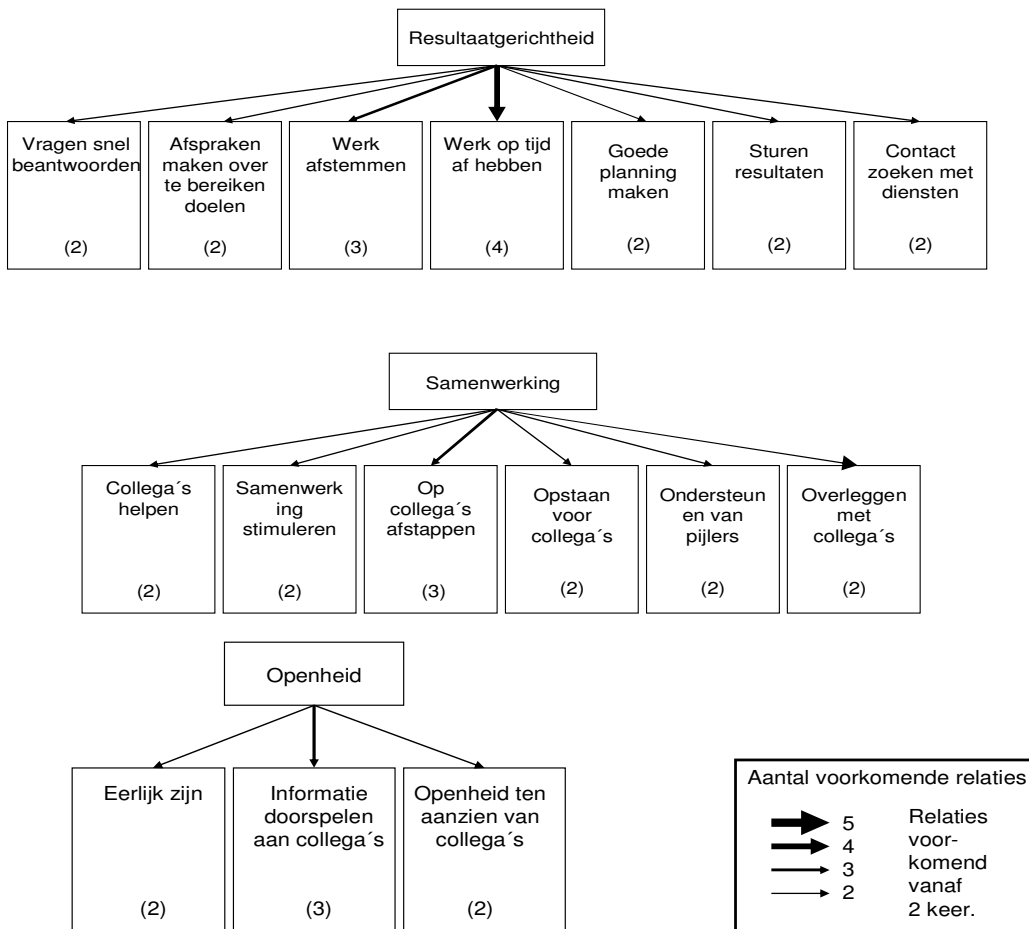
Het Management team wordt ook in de nameting als invloedrijk ervaren. Alle punten, op één na, liggen *boven* de x-as. Daarnaast ervaren slechts enkele respondenten het Management team als even invloedrijk als zichzelf. Een verschil tussen de drie waarden op het gebied van invloed is niet direct op te merken. De percepties op de drie gewenste waarden zijn in de nameting redelijk gelijk verdeeld ten aanzien van de invloed. Wel is er een verschil op te merken in vergelijking met de voormeting. De punten liggen over het algemeen hoger in het assenstelsel, wat aantoont dat het management invloedrijker wordt ervaren dan in de voormeting.

Verschillen tussen de waarden op het gebied van *gelijke- of tegengestelde belangen* zijn er nauwelijks, de punten zijn vrij gelijk verdeeld over de bovenste twee vlakken. Wel wordt het Management team in de nameting op een meer bovengeschikte positie geplaatst.

Bespreking arena analyse afdeling

Kijkend naar de arena analyses van de nameting, vallen een aantal dingen op. Ten eerste is zichtbaar dat team Media nu meer wordt gezien als een team met een bovengeschiedte positie. Daarbij is het beeld van dit team ook meer verschoven richting het hebben van dezelfde belangen ten aanzien van de waarden. Het team Concernadvies wordt ook hoger geplaatst waar het gaat om de invloed. Wat verder opvalt, is dat op de waarde *resultaatgerichtheid* en in mindere mate op de waarde *samenwerking*, het team verschoven is qua belangen van meer tegengesteld naar meer gelijke belangen. Ook de percepties over het team Bestuursvoorlichters zijn veranderd. Ook dit team wordt in de nameting als invloedrijker gezien. Ten aanzien van de waarde *resultaatgerichtheid* kan eenzelfde verandering als bij Concernadvies waargenomen worden, ook de bestuursvoorlichters worden hier vaker gepercipieerd als hebbende gelijke belangen. Het Management team wordt in de nameting als meer bovengeschiedt gezien.

5.7 Collectieve oplossingsrepertoire nameting



Bespreking collectieve oplossingsrepertoire nameting

Op de vorige pagina staat het collectieve oplossingsrepertoire van de nameting weergegeven. Als eerste valt hierbij op dat er in de nameting sprake is van meer collectieve gedragingen. Elke waarde kent meer collectieve gedragingen dan in de voormeting. Voornamelijk de waarde *resultaatgerichtheid* kent een groter aantal collectieve gedragingen. Daarbij is ook de frequentie van bepaalde gedragingen wat groter. Toch is nog steeds de frequentie van de meeste gedragingen niet hoger dan twee. Het aantal collectieve gedragingen voor de waarde *samenwerking* is ook toegenomen, precies verdubbeld. De frequentie van gedragingen blijft ook hier overwegend twee. De waarde *openheid* beschikt over het minste aantal collectieve gedragingen, dit zijn er drie.

5.8 Beschrijving en analyse van de cultuurverandering

Nu in de vorige paragrafen de resultaten van de voor- en nameting zijn beschreven, kan hieronder een antwoord gegeven worden op de tweede deelvraag: 'In hoeverre is de organisatiecultuur van de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam in de gewenste richting veranderd?' Om deze vraag te beantwoorden zal de opgetreden verandering per waarde beschreven worden, waarna gekeken kan worden of de verandering groot genoeg was om als cultuurverandering betiteld te kunnen worden. Om daadwerkelijk te kunnen spreken van een *cultuurverandering richting de gewenste cultuur*, moet op alle drie de waarden, op alle drie de niveaus, een verandering opgetreden zijn met een factor 1.4. Wanneer er een verandering richting de gewenste cultuur is opgetreden met een kleinere factor dan 1.4 kan dus niet gesproken worden van een cultuurverandering, het gaat dan om een *beweging richting de gewenste cultuur*.

5.8.1 Delta resultaatgerichtheid

Tabel 5.9: Delta resultaatgerichtheid collectieve HVM

Voormeting		Nameting		Delta	Factor
Resultaatgerichtheid en gerelateerde waarden	Frequentie	Resultaatgerichtheid en gerelateerde waarden	Frequentie		
Doelbereiking	7	Doelbereiking	5	- 2	
Kwaliteitsverhoging	5	Kwaliteitsverhoging	9	+ 4	
Betere producten	3	Betere producten	5	+ 2	
Totaal frequentie	15		19	+ 4	1.27

Table 5.10: Delta resultaatgerichtheid arena analyse

	Voormeting		Nameting		Factor van toename in voor vlak
	Voor	Tegen	Voor	Tegen	
Media	4	5	7	2	
Concernadvies	0	7	4	5	
Bestuursvoorlichters	0	9	4	5	
Management	6	4	4	4	

Totaal	10	25	19	16	1.9
Percentage van totaal	28.6%	71.4%	54.3%	45.7%	

Table 5.11: Delta resultaatgerichtheid oplossingsrepertoire

	Voormeting	Nameting	Factor
Resultaatgerichtheid	6	17	2.83

Bovenstaande tabellen geven de delta tussen de voor- en nameting voor de waarde *resultaatgerichtheid* weer. Hieruit wordt duidelijk hoe groot de omvang van de verandering is. Kijkend naar de verandering in de collectieve HVM, wordt duidelijk dat er in de nameting een toename is van het voorkomen van *resultaatgerichtheid* in de mindset van de respondenten. Deze waarde is met een factor 1.27 toegenomen. De zichtbare verandering in de arena is van grotere omvang, hier is namelijk een verandering zichtbaar met een factor 1.9. Ten aanzien van *resultaatgerichtheid* hebben de mensen op de afdeling Concerncommunicatie dus meer dezelfde percepties gekregen over de arena. Kijkend naar het oplossingsrepertoire wordt zichtbaar dat hier een nog grotere verandering heeft plaatsgevonden. Hier is gebleken dat de gedeelde gedragsoplossingen ten aanzien van *resultaatgerichtheid*, met een factor 2.83 is toegenomen.

De arena en het gedrag zijn dus in ruime mate veranderd, echter is de verandering op het niveau van de mindset niet groot genoeg voor een cultuurverandering in de richting van de gewenste cultuur.

5.8.2 Delta samenwerking

Tabel 5.12: Delta samenwerking collectieve HVM

Voormeting		Nameting		Delta	Factor
Samenwerking en gerelateerde waarden	Frequentie	Samenwerking en gerelateerde waarden	Frequentie		
Betere afstemming	5	Betere afstemming	3	- 2	
Hogere prestaties van collega's	3	Hogere prestaties van collega's	5	+ 2	
Helpen van collega's	4	Helpen van collega's	6	+ 2	
Totaal	12		14	+ 2	1.17

Tabel 5.13: Delta samenwerking arena analyse

Samenwerking	Voormeting		Nameting		Factor van toename in voor vlak
	<i>Voor</i>	<i>Tegen</i>	<i>Voor</i>	<i>Tegen</i>	
Media	4	5	7	2	
Concernadvies	1	7	3	6	
Bestuursvoorlichters	1	8	2	7	
Management	6	4	4	4	
Totaal	12	24	16	19	1.33
Percentage van totaal	33.3%	66.7%	45.7%	54.3%	

Tabel 5.14: Delta samenwerking oplossingsrepertoire

	Voormeting	Nameting	Factor
Samenwerking	4	13	3.25

Na bestudering van de waarde *samenwerking*, blijkt dat ook hier verschillen waarneembaar zijn tussen de voor- en nameting. De veranderingen zijn echter niet zeer groot van omvang. Slechts op één van de drie niveaus is genoeg veranderd om te kunnen voldoen aan het criterium. Alleen op het gedragsniveau is de verandering groot genoeg voor een cultuurverandering in de richting van de gewenste cultuur. De factor van de verandering is namelijk 3.25. De verandering van de mindset heeft slechts een factor 1.17 en voldoet hiermee dus niet aan het gestelde criterium. Ditzelfde geldt voor de verandering in de arena, die een factor 1.33 heeft en dus ook niet voldoet. Ten aanzien van de waarde *samenwerking* kan wel gesteld worden dat deze waarde aan kracht heeft gewonnen binnen de organisatie, maar de opgetreden verandering is niet groot genoeg voor een cultuurverandering richting de gewenste cultuur.

5.8.3 Delta openheid

Tabel 5.15: Delta openheid collectieve HVM

Voormeting		Nameting		Delta	Factor
Openheid en gerelateerde waarden	Frequentie	Openheid	Frequentie		
-	-	Informatie overbrengen aan collega's	5	+ 5	
Totaal	0		5	+ 5	-

Tabel 5.16: Delta openheid arena analyse

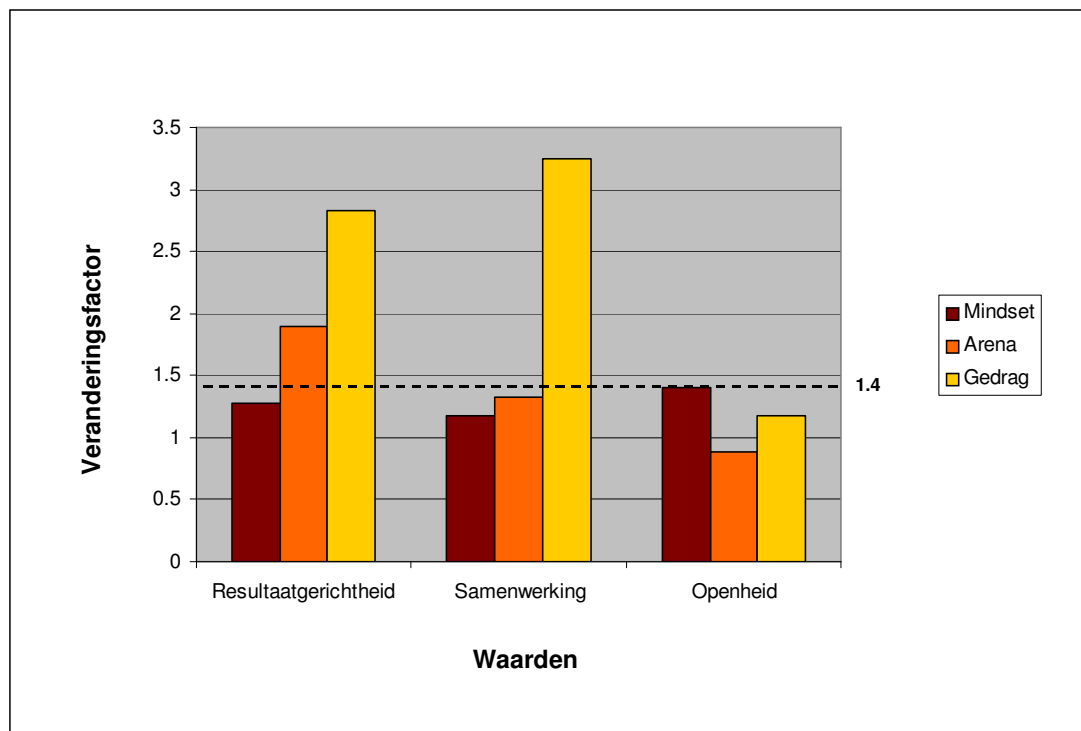
Openheid	Voormeting		Nameting		Factor van toename in voor vlak
	Voor	Tegen	Voor	Tegen	
Media	4	5	5	4	
Concernadvies	4	4	3	5	
Bestuursvoorlichters	3	6	2	7	
Management	5	5	4	5	
Totaal	16	20	14	21	0.88
Percentage van totaal	44.4%	55.6%	40%	60%	

Tabel 5.14: Delta openheid oplossingsrepertoire

	Voormeting	Nameting	Factor
Openheid	6	7	1.17

De verandering van de waarde *openheid* toont op de drie cultuurniveaus een divers beeld. Waar tijdens de voormeting deze waarde niet vertegenwoordigd was in de collectieve HVM, is dit in de nameting wel het geval. De waarde *informatie overbrengen aan collega's* werd in de nameting vijf keer genoemd,

waardoor de waarde *openheid* als onderdeel van cultuur gezien kan worden. Aan deze verandering kan geen factor toegekend worden doordat in de voormeting de waarde *openheid*, of een gerelateerde waarde hieraan, niet voorkwam. Op de andere twee niveaus valt waar te nemen dat de verandering een stuk kleiner is. De veranderingsfactor van de arena analyse is 0.88. Dit betekent dat in de nameting de cultuur ten aanzien van *openheid* een minder gewenst beeld weergeeft dan in de voormeting. Het cultuurniveau gedrag toont in de nameting een klein verschil in vergelijking met de voormeting. De factor 1.17 geeft weer dat de gedeelde gedragingen van de werknemers licht zijn toegenomen.



Figuur 5.2: Veranderingsfactoren gewenste waarden

Alle drie de waarden samen nemend, kan nu antwoord gegeven worden op de tweede deelvraag. Uit het onderzoek kan gesteld worden dat er wel een verandering is opgetreden en dat deze verandering overwegend in de gewenste richting is. Uit figuur 5.2 valt op te merken dat op twee van de drie waarden, op alle niveaus, er sprake is van een *beweging in de gewenste richting*. Dit is het geval bij zowel de waarde *resultaatgerichtheid* als *samenwerking*. Alleen bij de waarde *openheid* is op arenaniveau een verandering waar te nemen in de ongewenste richting.

Echter in deze scriptie draait het om het al dan niet optreden van een cultuurverandering. De vraag waar het eigenlijk om draait is of er sprake is van een *cultuurverandering in de richting van de gewenste cultuur*. Het antwoord op deze vraag is dat er geen sprake is van een cultuurverandering in de gewenste richting. Geen van de drie waarden voldoet op alle drie de niveaus aan de minimale veranderingsnorm, om van cultuurverandering te kunnen spreken. Hoewel duidelijk is geworden dat er wel een *beweging is opgetreden in de gewenste richting* tijdens de interventieperiode, kan zeker nog *niet gesproken worden van het optreden van een cultuurverandering*.

Hoofdstuk 6. Interpretatie van de verandering

Nu duidelijk is geworden dat er geen sprake is van een *cultuurverandering in de gewenste richting*, zal in dit hoofdstuk bestudeerd worden een cultuurverandering is uitgebleven. Om dit goed te kunnen doen is het van belang om de interventies en omstandigheden te bestuderen. Daarom zullen deze als eerste worden omschreven. Vervolgens zullen in paragraaf 6.2 de gegevens van de quickscan worden weergegeven.

Nadat de data beschreven is, moet er bepaald worden welke interventiekleur het beste past bij de afdeling Concerncommunicatie. Hiervoor zal in paragraaf 6.3 de afdeling geplaatst moeten worden in het organisatieontwikkelingstraject van van Dijk & Peters.

Om te kunnen analyseren of de interventies en omstandigheden overeenkomen met de kleuren en niveaus die vanuit de theorie worden aangeraden, zullen in paragraaf 6.4 de interventies en omstandigheden ingedeeld worden in de matrix. Vervolgens zal in paragraaf 6.5 bestudeerd worden in welke mate voldaan is aan de criteria voor een succesvol interventieplan. Hierna zal in paragraaf 6.6 gekeken worden naar de criteria die gelden voor een staande organisatie.

Tot slot zal in paragraaf 6.7 duidelijk worden of het mogelijk is om het uitblijven van een cultuurverandering te begrijpen, aan de hand van de interventies en omstandigheden.

6.1 Beschrijving interventies en omstandigheden

6.1.1 Interventies

Voor het bewerkstelligen van een cultuurverandering binnen de afdeling Concerncommunicatie, heeft het management een aantal interventies geselecteerd. Deze interventies zijn tijdens de interventieperiode gepleegd. Het gaat om een vijftal interventies die hier kort worden omschreven, een uitgebreidere beschrijving is in de bijlagen te vinden (zie bijlage VII).

Invoering pijlerstructuur

De invoering van de pijlerstructuur houdt het creëren van dwarsverbanden in, waarin de drie teams Media, Concerncommunicatie en Bestuursvoorlichters gaan samenwerken. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij de informatie uit hun team meenemen naar de pijler waar zij in werken en dat zij belangrijke informatie die rondgaat in een pijler, terugkoppelen naar hun team. Zodoende is het met de invoering van de pijlerstructuur de bedoeling dat informatie zich beter over de afdeling zal verspreiden.

Cursus timemanagement

Een volgende interventie die het Management team heeft ingezet, is een cursus timemanagement. Een groot aantal verschillende onderwerpen stonden op de agenda, van de bespreking van kernwaarden en omgaan met werkdruk tot de creatie van bewustzijn van het ad hoc gedrag op het werk. Het doel van de cursus is mensen te leren op een goede wijze hun werk in te plannen en uit te

voeren. Daarnaast wordt er tijdens deze cursus ook tijd vrijgemaakt om samen te praten over de cultuuraspecten van de afdeling.

Competentiemanagement

De invoering van het competentie management vormt ook een interventie van de afdeling Concerncommunicatie. Competentiemanagement maakt het mogelijk voor werknemers om zichzelf te ontplooiën, doordat zij zicht krijgen op de vaardigheden die zij beheersen en die zij nog moeten ontwikkelen. Het doel van competentie management is de ontplooiing van werknemers en ervoor zorgen dat deze over het juiste functieprofiel beschikken.

Management by speech

Tijdens het jaarlijkse uitje van de afdeling had het Management team tijd ingepland voor een gesprek met de afdeling over het cultuurveranderingsonderzoek. In deze tijd heeft het management alle uitkomsten van de voormeting van het cultuuronderzoek gepresenteerd. Het doel van de presentatie was met een open instelling de discussie aan te gaan over de beelden die in en over de organisatie bestaan.

Doc.Loods

Vanaf begin 2007 zijn de Bestuursdienst, de Centrumraad, de Stadsregio en het Gemeentearchief gaan samenwerken met Doc.Loods, het document-management systeem van de gemeente Rotterdam. Doc.Loods is een systeem waarmee medewerkers van het concern Rotterdam documenten kunnen delen. Daarnaast kunnen documenten gezamenlijk opgeslagen, gearchiveerd en afgehandeld worden. In speciale trainingen worden de medewerkers geïnstrueerd over de praktische zaken rondom het systeem. Het doel van Doc.Loods is, door het samenbrengen van alle documenten in één systeem, een betere en eenvoudiger samenwerking tussen medewerkers. Daarnaast moet het ook de openheid binnen de bestuursdienst versterken.

6.1.2 Omstandigheden

Tijdens de gehele onderzoeksperiode is op de afdeling Concerncommunicatie een logboek bijgehouden. Hierin zijn per week, alle gebeurtenissen genoteerd die zijn opgevallen. Uit al deze gebeurtenissen is een selectie gemaakt. Daarbij zijn die gebeurtenissen geselecteerd die van belang zijn met het oog op de cultuurverandering. Als één gebeurtenis van groot belang is, wordt deze als omstandigheid betiteld. Soms bestaat een omstandigheid uit meerdere gebeurtenissen, die tezamen belangrijk genoeg zijn om een omstandigheid te vormen. Na selectie zijn vijf omstandigheden naar voren gekomen die van belang geacht worden. Hieronder zal deze selectie van omstandigheden uit het logboek beschreven worden.

Openbaring MT verslagen

Een omstandigheid die van belang is met het oog op het veranderen van de organisatiecultuur, is de openbaring van de MT verslagen. Verschillende medewerkers hadden aan het Management team te kennen gegeven dat zij graag op de hoogte wilden zijn van wat er in het Management team speelt en wat er tijdens de MT vergaderingen besproken wordt. Naar aanleiding hiervan heeft het Management team besloten om de verslagen van de MT vergaderingen openbaar te maken. Vanaf dat moment is besloten dat deze na elke vergadering rond gemaïld worden.

De rondgestuurde verslagen werden door de medewerkers goed ontvangen. Veel mensen lazen de inhoud en bespraken deze. Het management merkte op dat zij de dagen nadat het verslag verstuurd was, door verschillende medewerkers werden aangesproken. Het ging dan om vragen of opmerkingen naar aanleiding van de inhoud van de verslagen. Hieruit kon het management opmaken dat veel medewerkers daadwerkelijk geïnteresseerd waren.

Verhuizing

De verhuizing van de afdeling Concerncommunicatie is ook een omstandigheid die van belang is binnen het kader van dit onderzoek. Voor halverwege het jaar 2007 stond een verhuizing van de afdeling gepland. Door werkzaamheden in het Stadhuis werd de afdeling genoodzaakt naar het Stads kantoor te verhuizen. Van tevoren waren veel medewerkers niet positief over deze verandering, in de afgelopen jaren was de afdeling al meerdere keren verhuisd. Werknemers vonden al het verbouwen zonde van het geld en zonde van de tijd van de werknemers. Daarnaast zouden de werkplekken voor iedereen veranderen, aangezien de kamers in het Stads kantoor kleiner zijn en dichter op elkaar liggen. In het Stadhuis zijn alle kamers aan één kant van een lange gang, naast elkaar gesitueerd. In het Stads kantoor liggen de kamers naast elkaar, maar liggen aan de andere kant van de gang ook werkkamers. Mensen komen hierdoor dichter op elkaar te werken.

De eerste week na de verhuizing spraken meerdere mensen hun ontevredenheid uit over de nieuwe werkplekken. Sommigen waren ontevreden over de indeling van kamers, anderen hadden bezwaar bij de omvang van de werkkamers. Na enkele weken bleek dat veel mensen hun mening hadden bijgesteld over de verhuizing. Mensen ervoeren de kleinere werkkamers niet langer meer negatief. Doordat men nu dichter bij elkaar zat, werd het makkelijker om bij een collega aan te kloppen. Voornamelijk het contact met de mensen uit het team Bestuursvoorlichters was gemakkelijker geworden in het Stads kantoor. Waar zij in het Stadhuis aan het einde van de gang achter klapdeuren hun kamers hadden, zaten zij nu bij de werknemers uit andere teams op de gang. De barrière om bij een collega de kamer binnen te lopen vond men na de verhuizing kleiner en de werksfeer ervoer men hierdoor als beter.

Nieuw lid Management team

Een andere omstandigheid die van belang is, is het aantreden van een nieuwe teamcoördinator. Het team Concernadvies heeft een lange tijd van de onderzoeksperiode zonder teamcoördinator gefunctioneerd. Op 1 juli 2007 trad een nieuwe teamcoördinator in dienst om deze functie te vervullen. Naast de functie van coördinator van het team Concernadvies, is deze coördinator ook

plaatsvervangend hoofd van de gehele afdeling. Op het eerstvolgende afdelingsoverleg nam zij al een belangrijke rol op zich. Zij nam regelmatig het woord en ondersteunde het hoofd van de afdeling tijdens zijn speech, ook leidde zij de discussie die hierop volgde. Vanuit de afdeling werd hier vrij positief op gereageerd en werd zij openlijk geaccepteerd als nieuwe coördinator van het team Concernadvies.

Afspraak is geen afspraak

De omstandigheid 'afspraak is geen afspraak' is een omstandigheid die opgebouwd is uit meerdere gebeurtenissen. Over het gehele logboek verspreid staan notities van afspraken die gemaakt zijn, maar die niet of te laat werden nagekomen. Op meerdere fronten binnen de afdeling is dit zichtbaar. Hier is zowel sprake van bij afspraken van collega's onderling, als op het gehele afdelingsniveau. Veelvuldig is het voorgekomen dat medewerkers te laat kwamen op een afspraak, in een aantal gevallen werd de afspraak in zijn geheel vergeten. Wanneer mensen niet of te laat op afspraken kwamen, werd daar normaal mee omgegaan. Iemand werd dan gebeld en herinnerd aan het feit dat hij of zij een afspraak had. Schikte het tijdstip deze persoon, dan kwam deze alsnog, schikte het niet, dan werd de afspraak verzet.

Ook tijdens het teamoverleg kwamen de medewerkers niet allemaal op tijd. Wanneer de agenda werd doorgenomen kwam naar voren dat werkinhoudelijke afspraken, die vooraf waren gemaakt, niet allemaal waren voltooid. Ook waar het gaat om het afdelingsoverleg blijkt dat de afspraken die de gehele afdeling aangaan, vlak van te voren afgezegd kunnen worden. Zo werd een afdelingsoverleg dat al geruime tijd geagendeerd was, een dag van te voren verzet. De reden hiervoor was een landelijk congres in Utrecht waar veel medewerkers naartoe wilden gaan. De datum waarop dit congres zou plaatsvinden was al langere tijd binnen de afdeling bekend. Ook de terugkomdag van de cursus timemanagement, die in april zou plaatsvinden, is niet doorgedaan. Uiteindelijk heeft het management besloten deze dag te vervangen voor een afdelingsuitje, dat half juli plaatsvond.

Uit het logboek komt naar voren dat wanneer men een afspraak maakt, men er al rekening mee houdt dat deze mogelijk verzet kan worden. Dit werd duidelijk door de wijze waarop de medewerkers spraken over hun werkplanning. Hierin lieten zij vaak blijken dat zij bij bepaalde afspraken er van te voren al vanuit gingen dat deze verzet of afgezegd zouden kunnen worden.

Positie Bestuursvoorlichters

Een laatste omstandigheid die besproken moet worden, is de positie van de bestuursvoorlichters. De afdeling Concerncommunicatie is een diverse afdeling met teams die uiteenlopende taken vervullen. Deze diversiteit bracht situaties met zich mee die ook tot een omstandigheid gerekend kunnen worden. Met name het takenpakket van de bestuursvoorlichters kan van invloed zijn op de organisatiecultuur van de gehele afdeling. De bestuursvoorlichters verkeren in een situatie waarbij zij aan de wensen van de wethouders moeten voldoen. In de praktijk was waar te nemen dat de wensen van de wethouder vaak prioriteit hadden boven de werkzaamheden op de eigen afdeling. Dit uitte zich onder anderen in het opnemen van de telefoon tijdens overleggen. De bestuursvoorlichters zijn

overigens naast het management, het enige team dat beschikt over een mobiele telefoon van het werk.

Een andere gebeurtenis die voortvloeide uit het takenpakket van de bestuursvoorlichters, was dat deze tijdens overleggen vaak later binnenkwamen of eerder vertrokken. Ook kwam het voor dat een afdelingsoverleg een dag van tevoren werd afgezegd, omdat de bestuursvoorlichters de voorkeur gaven aan een landelijk congres in plaats van het afdelingsoverleg. De afwezigheid van de bestuursvoorlichters bleek hiermee van voldoende invloed te zijn, om het afdelingsoverleg te verzetten. Verder was opvallend dat de bestuursvoorlichters tijdens discussies meer dan gemiddeld aan het woord waren.

Dat de bestuursvoorlichters een andere positie vervullen dan leden van andere teams, blijkt ook uit de omschrijving van de pijlerstructuur. Hierin staat vermeld dat bij het werken binnen een pijler, de meeste beleidsinhoudelijke informatie doorgaans van de bestuursvoorlichter komt. De anderen zijn ofwel producenten van middelen of faciliteren de afdeling (Concerncommunicatie Rotterdam, 2007).

6.2 Quickscan

In het intakegesprek is naar voren gekomen hoe het management de gewenste organisatiecultuur ziet en welke waarden hiervoor volgens hen versterkt zouden moeten worden. De gegevens van de quickscan geven weer hoe groot de werknemers van de afdeling het verschil tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur ervaren. Hierbij wordt gekeken naar de drie waarden *resultaatgerichtheid*, *samenwerking* en *openheid*. Deze worden in de quickscan afgezet tegen respectievelijk *procesgerichtheid*, *werkgerichtheid* en *geslotenheid*. De waarde *samenwerking* valt in de quickscan onder *mensgerichtheid*. Doordat de quickscan een vragenlijst is met een vaste structuur en vast staande vragen, komt de benaming van de waarde *samenwerking* niet geheel overeen met de wens naar *mensgerichtheid*. Wanneer echter naar de inhoud gekeken wordt dan kan het gebruiken van de data ten aanzien van *mensgerichtheid*, ook gebruikt worden voor de bestudering van de waarde *samenwerking*.

Procesgerichtheid				Resultaatgerichtheid		
Mensgericht				Werkgericht		
Open				Gesloten		
-3	-2	-1	0	1	2	3

Bij het lezen van de gegevens van de quickscan is het van belang dat de wensen van het management niet verward moeten worden met de wensen die uit de quickscan naar voren komen. De getallen in de onderstaande tabel zijn gemiddelden van wat de respondenten hebben aangegeven tijdens de voormeting van het onderzoek. De schaalverdeling loopt van -3 tot 3, waarbij de mingetallen aantonen dat de nadruk ligt op de links genoteerde waarden in de kolom en de plus getallen op de rechtsgenoteerde waarden, zoals hierboven staat afgebeeld.

Tabel 6.1: Resultaten quickscan

	Huidig	Gewenst	Vershil
Proces - Resultaatgerichtheid	- 0.9	2.4	3.3
Mens - Werkgericht	- 0.5	- 1.3	- 0.8
Open - Gesloten	- 1.2	- 2.6	- 1.4

Als we nu de antwoorden van de eerste rij bekijken, wordt zichtbaar dat de respondenten de organisatie als vrij *procesgericht* ervaren. De wens van de respondenten is echter dat de organisatie aanzienlijk *resultaatgericht* wordt (2,4). Het verschil op deze waarde tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur is tamelijk groot (3.3).

De tweede rij toont aan dat de respondenten meer *mensgerichtheid* dan *werkgerichtheid* ervaren in de organisatie (-0.5). Toch ervaren zij de mate van mensgerichtheid niet als zeer hoog, de wens is dan ook om nog *mensgericht* te worden (-1.3). Waar was aangegeven dat *mensgerichtheid* hier inhoudelijk kan worden vertaald naar *samenwerking*, kan dus worden afgelezen dat er een grotere wens naar *samenwerking* onder de respondenten bestaat.

De laatste twee waarden die tegenover elkaar staan zijn de mate van *openheid* of *geslotenheid* van de organisatie. Hier wordt duidelijk dat de respondenten al een zekere mate van *openheid* ervaren (-1.2), echter is de wil om nog opener te worden aanzienlijk (-2.6).

Gesteld kan hier worden dat op alle drie de waarden verschillen zijn waar te nemen tussen hoe de werknemers de cultuur ervaren en hoe zij deze zouden willen zien. Op de waarde *resultaatgerichtheid* is dit verschil het grootst, op de waarde *samenwerking* is dit het kleinst.

6.3 Organisatieontwikkeling van Concerncommunicatie

In dit deel van de scriptie zal bepaald worden in welke fase van het model van van Dijk & Peters de afdeling Concerncommunicatie te plaatsen valt. Door te kijken naar de situatie tijdens de voormeting en de wensen van het management, kan bepaald worden welke transitie het beste past bij het streven naar de gewenste cultuur.

6.3.1 Fase bepaling

De fasebepaling zal plaatsvinden aan de hand van de informatie die verkregen is uit documenten over de afdeling, het intakegesprek en de gegevens van de voormeting. Deze gegevens samen geven de kenmerken van de afdeling Concerncommunicatie weer, die nodig zijn om te bepalen in welke fase deze zich bevindt. Terugkijkend naar de theorie, wordt er over vier fasen gesproken.

De eerste fase is de pioniersfase, hierin bevinden zich startende organisaties die zich kenmerken door een sterke externe oriëntatie en dynamische, chaotische organisatievormen. Vrijwel direct valt op dat deze fase geen overeenkomsten vertoont met de afdeling Concerncommunicatie. Buiten het feit dat de afdeling Concerncommunicatie geen startende organisatie is, komen ook kenmerken als sterke externe oriëntatie en dynamische, chaotische organisatievorm niet overeen met deze afdeling. Dit blijkt uit de organisatiestructuur van de afdeling, die vrij strak in teams is ingedeeld.

Kenmerken van de tweede fase, de groeifase, zijn dat de organisatie bewust een strategie kiest en flexibel inspeelt op de omgeving. De organisatie en werkstructuur zijn op hoofdlijnen uitgewerkt en sturing vindt plaats op output en resultaat. Ook in deze fase valt de afdeling Concerncommunicatie niet te plaatsen. De flexibiliteit die deze fase kenmerkt, is niet terug te vinden binnen de afdeling. Uit het intakegesprek en de gegevens van de voormeting komt naar voren, dat er op het gebied van samenwerking en openheid nog een flinke slag gemaakt moet worden. Op een afdeling waar te weinig samenwerking en openheid aanwezig is, beweegt kennis en informatie zich niet goed door de organisatie. Dit maakt het flexibel inspelen op de omgeving zeer moeilijk. Van sturen op output en resultaten is, zoals het management aangaf in het intakegesprek, ook geen sprake. Het is juist een wens om duidelijker te krijgen welke resultaten nagestreefd moeten worden. Doordat blijkt dat de te behalen resultaten niet helder geformuleerd zijn, kan gesteld worden dat sturing binnen de afdeling niet plaatsvindt op output en resultaten.

De derde fase, de consolidatiefase, wordt gekenmerkt door zijn planmatige en gestandaardiseerde vorm van werken. Beslissingen hebben een formeel karakter en worden pas na uitvoerig onderzoek genomen. De organisatie heeft minder contact met zijn omgeving en het inspelen op externe veranderingen gaat moeizaam, dit komt door de geformaliseerde werkwijze. Kijkend naar de kenmerken van de afdeling Concerncommunicatie, is zichtbaar dat de afdeling de meeste overeenkomsten toont met deze fase. Dat de afdeling planmatig en gestandaardiseerd te werk gaat komt naar voren in de organisatieomschrijving. Daarin wordt per team nauwkeurig weergegeven wat de taken zijn. Binnen de afdeling wordt er ook veel waarde gehecht aan onderzoeken die een grondslag kunnen bieden voor beslissingen. Dit blijkt uit het cultuuronderzoek van Alex Straathof, het Berenschot onderzoek en het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek, waar de afdeling aan meegewerkt heeft. Deze onderzoeken bieden het management meer informatie, waardoor zij beter gewogen beslissingen kunnen nemen. Het in de weg staan van contact met de omgeving door de geformaliseerde werkwijze, blijkt ook voor de afdeling Concerncommunicatie te gelden. De indeling van het werk geschiedt naar het type werk dat de werknemers uitvoeren. Om goed in te kunnen spelen op de omgeving zou juist een werkindeling aan de hand van onderwerpen geschikter zijn. Wanneer de afdeling aan de hand van onderwerpen wordt gestructureerd, bundelt de kennis ten aanzien van zo'n onderwerp zich. Een verandering in de externe omgeving kan dan snel worden doorgespeeld naar de juiste werknemers binnen de afdeling, die daar weer adequaat op kunnen reageren. Uit het intakegesprek is naar voren gekomen dat het management zich hier bewust van is. Zij zien in dat met de huidige indeling in teams, de kennis rondom een onderwerp te weinig gebundeld is. De invoering van de pijlerstructuur moet hier een oplossing voor bieden.

De laatste fase is de fase van de terugval, in deze fase raakt de organisatie de aansluiting met de omgeving kwijt. Tegenvallende resultaten worden gebagatelliseerd en men houdt vast aan oude procedures. De organisatie kan als chaotisch omschreven worden en het is onduidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen. Dit is niet de fase die het beste aansluit bij de kenmerken van de afdeling Concerncommunicatie. Kijkend naar de omschrijving van deze fase, valt op dat de afdeling wel enkele kenmerken heeft van een organisatie in fase IV. Dit komt doordat de fase-indeling diffuus is. Een organisatie heeft niet altijd alleen maar kenmerken van één enkele fase. De overeenkomstige

kenmerken van Concerncommunicatie en fase IV, liggen op het gebied van onduidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden. In de organisatieomschrijving wordt duidelijk dat er formeel één hoofd is van de afdeling, echter in de praktijk bestaat het management uit vier leden. De verdeling van de verantwoordelijkheden tussen het afdelingshoofd enerzijds en de teamcoördinatoren anderzijds, leidt tot een wat onduidelijk beeld ten aanzien van de verantwoordelijkheden. Toch valt de organisatie niet in deze fase te plaatsen, omdat niet aan de andere kenmerken wordt voldaan. Zo worden tegenvallende resultaten niet gebagatelliseerd en oude procedures niet altijd doorgezet. Dit blijkt uit het feit dat het management een cultuurverandering nastreeft die, zowel op de resultaten als op de procedures, verandering moet brengen. Ook kan niet gesteld worden dat de omgeving geheel uit het oog verloren wordt, dit blijkt uit de HVM van de voormeting, waar vele maatschappelijke waarden naar voren komen.

6.3.2 Type transitie en bijpassende kleur

Nadat duidelijk is geworden in welke fase de afdeling Concerncommunicatie zich bevindt, kan nu een blik geworpen worden op de transitie die het management wenst. De theorie leert ons dat voor een organisatie die zich in de consolidatiefase bevindt, er twee typen transities mogelijk zijn. Volgens van Dijk & Peters kan een organisatie kiezen tussen een dynamisch evenwicht in fase III en het tegen de wind in gaan van fase III naar fase II. De wensen die het management in het intakegesprek heeft uitgesproken, maken duidelijk dat de nagestreefde verandering een dynamisch evenwicht impliceert. De beoogde cultuurverandering is namelijk gericht op het versterken van bepaalde cultuurelementen. Het versterken van cultuurelementen duidt erop aan dat het Management team tevreden is over de fase waarin men zich bevindt.

Wanneer men dynamisch evenwicht in fase III nastreeft, spelen door de aard van de organisatie procedures en regels een belangrijke rol. Voor een publieke organisatie zoals de afdeling Concerncommunicatie, is dit ook het geval. Doordat deze afdeling een informerende functie heeft naar de burgers toe, is men genoodzaakt om regels en procedures na te leven in het kader van gelijkwaardige behandeling van de Rotterdamse burgers. Van belang voor het realiseren van dynamisch evenwicht in fase III, is het vinden van een balans tussen de interne en de externe focus. Waar de regels en procedures de nadruk leggen op de interne focus, om zo de kwaliteit te waarborgen, is het ook van belang om georiënteerd te blijven op de omgeving. Door het implementeren van de pijlerstructuur, tracht het management om de organisatie omgevingsgerichter te laten functioneren. Deze interventie zou volgens van Dijk & Peters dan ook passend zijn om een dynamisch evenwicht in fase III te realiseren.

Zoals in de theorie duidelijk was geworden, passen binnen elk transitietype bepaalde interventiekleuren het beste. Voor het realiseren van dynamisch evenwicht in fase III moeten bij voorkeur rode en groene interventies ingezet worden.

6.4 Indeling interventies en omstandigheden

6.4.1 Indeling van de interventies

In de volgende paragraaf zullen de interventies ingedeeld worden op twee dimensies, in de daarvoor geconstrueerde matrix. Bepaald zal worden op welk niveau een interventie inspeelt en binnen welke kleur de interventie te plaatsten valt. Het indelen van de interventies gebeurt aan de hand van het doel dat een interventie nastreeft. De ingevulde matrix helpt bij het bepalen of de organisatie het juiste interventieplan heeft samengesteld en of de omstandigheden ondersteunend zijn geweest of juist niet.

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Mindset			-Management by speech		
Arena			-Pijlerstructuur		
Gedrag		-Timemanagement -Doc.Loods		-Competentie-management	

Schema 6.1: Indeling interventies

Na indeling van de interventies wordt het bovenstaande plaatje verkregen. Hieruit valt af te lezen dat op het cultuurniveau gedrag, binnen de kleur blauw, twee interventies zijn gepleegd. Ten eerste gaat het om de cursus timemanagement. Deze is hier geplaatst omdat deze interventie een verandering nastreeft ten aanzien van de handelingen van de werknemers. Deze cursus richt zich namelijk overwegend op de wijze waarop werknemers hun werk indelen en uitvoeren, met als doel hier verandering in te brengen. Dit is de reden waarom de kleur van deze interventie blauw is en het op het niveau van gedrag wordt ingedeeld.

Ten tweede is ook de invoering van Doc.Loods geplaatst binnen ditzelfde vak. Doc.Loods beoogt een verandering in de wijze waarop mensen hun werk archiveren. De interventie richt zich daarmee op handelingen, wat verklaart waarom de plaatsing op het gedragsniveau gebeurt. Daarnaast grijpt deze interventie in op het bedrijfsproces van de afdeling, dit is de reden waarom deze interventie blauw gekleurd is.

Binnen de rode kleur zijn een tweetal interventies gepleegd, verdeeld over twee niveaus. Ten eerste de interventie Management by speech. De speech was voornamelijk bedoeld om een verandering in denkbeelden teweeg te brengen. Doordat deze speech zich voornamelijk richtte op de bestaande denkbeelden, kan gezegd worden dat de interventie inspeelt op mindsetniveau. Deze interventie heeft de kleur rood omdat de inhoud van de speech inspeelde op de denkbeelden over de onderlinge relaties op de afdeling.

Ook de interventie invoering van de pijlerstructuur is binnen de kleur rood geplaatst. Dit is een interventie die inspeelt op het arenaniveau. Hiermee wordt namelijk een verandering in de

samenwerkingsverbanden binnen de afdeling beoogd. We kunnen hier dus spreken van een interventie die een verandering nastreeft in de onderlinge verhoudingen. Hierdoor verschuiven ook de sociale relaties binnen de afdeling wat de reden is dat deze interventie gedomineerd wordt door de kleur rood.

Het aantal interventies waarvan de dominante hoofdkleur groen is, is er één. Competentiemanagement is de enige interventie die binnen de groene kleur valt te plaatsen. Deze interventie neigt ook richting de kleur rood, omdat het een HRM instrument is dat mensen kan prikkelen. Toch wordt deze interventie gedomineerd door de kleur groen. Competentiemanagement bestaat uit gesprekken die werknemers stimuleren om zich te ontwikkelen. De kleur groen staat voor het stimuleren van werknemers om te leren, ontwikkelen kan daar ook onder geplaatst worden, als zijnde een vorm van leren. Deze interventie wordt geplaatst op gedragsniveau, omdat het tot doel heeft om werknemers bekwaam te maken, zodat zij uiteindelijk hun werk beter kunnen uitvoeren.

6.4.2 Indeling van de omstandigheden

Na het indelen van de interventies, zullen nu ook de omstandigheden ingedeeld worden. Zoals al eerder is aangegeven, zullen alleen de positieve omstandigheden in de matrix worden ingedeeld. De negatieve omstandigheden zullen later in de analyse aan bod komen. Waar de interventies zijn ingedeeld aan de hand van het doel dat zij nastreven, is dat voor het indelen van de omstandigheden niet mogelijk, zij zijn immers niet intentioneel. Daarom worden de omstandigheden ingedeeld aan de hand van het gevolg dat zij teweeg brengen.

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Mindset					
Arena	-Nieuw lid MT		-Verhuizing -Openbaring MT verslagen		
Gedrag					

Schema 6.2: Indeling omstandigheden.

Van de positieve omstandigheden kan er één binnen het gele veld van de matrix ingedeeld worden, namelijk de aanstelling van een nieuw MT lid. Deze positieve omstandigheid oefent invloed uit op het niveau van de arena. Dit kan gezegd worden omdat enerzijds de belangen van het betreffende team behartigd worden in het Management team. Anderzijds veranderen de verhoudingen binnen het team Concernadvies, nu daar een formeel aangestelde coördinator is. De interventie is geel van kleur omdat het aanstellen van een nieuw MT lid, als gevolg heeft dat de machtsverhoudingen binnen de afdeling verschuiven.

Binnen de kleur rood staan een tweetal positieve omstandigheden geplaatst. Ten eerste de verhuizing, deze is op het niveau van de arena geplaatst. De reden hiervoor is dat de verhuizing naar de kleinere ruimtes in het Stadskantoor, tot gevolg heeft gehad dat werknemers dichters bij elkaar kwamen te zitten. Zij ervoeren hierdoor een verkleining van de barrières om op elkaar af te stappen. Hiermee ontstond dus een verandering in de onderlinge verhoudingen tussen de werknemers op de werkvloer. Ook had dit gevolgen voor de sociale relaties, waardoor deze positieve omstandigheid binnen de rode kleur geplaatst is.

Ten tweede is ook het openbaren van de MT verslagen binnen de rode kleur geplaatst, ook deze positieve omstandigheid speelt in op de arena. Door het openbaren van de informatie die tijdens een MT overleg rondgaat, zijn de werknemers beter op de hoogte van de werkzaamheden van het Management team. Hiermee wordt aangegeven dat de afstand tussen het management en de teams verkleind wordt. Omdat het openbaren van deze verslagen een wens was van de werknemers, voelen zij zich hierin tegemoetgekomen. Dit heeft een positief effect op de sociale verhoudingen binnen de afdeling. In de volgende paragraaf zal verder ingegaan worden op de betekenissen van de ontstane indeling van zowel de interventies als de positieve omstandigheden.

6.5 Criteria voor cultuurverandering

In dit deel van de analyse zal onderzocht worden of de delta die is opgetreden, toegeschreven kan worden aan de interventies en/of de omstandigheden.

Rol van interventies en omstandigheden in de delta

De reden voor het niet optreden van een cultuurverandering, zal gezocht worden in het niet voldoen aan de gestelde criteria, zoals genoemd in het theoretisch concept. Hierin was vastgesteld dat aan de volgende criteria voldaan zou moeten worden:

- De interventies grijpen aan op de drie niveaus van cultuur;
- Er is sprake van een dominante verander(kleur) strategie;
- De interventies en positieve omstandigheden kunnen geplaatst worden binnen de bij de transitie passende dominante verander(kleur) strategie;
- De intentionele verandering wordt niet door negatieve omstandigheden teniet gedaan.

Het onderstaande schema maakt mogelijk om af te lezen tot in hoeverre aan deze criteria is voldaan.

	Geel	Blaauw	Rood	Groen	Wit
Mindset			-Management by speech		
Arena	-Nieuw lid MT		-Pijlerstructuur -Verhuizing -Openbaring MT verslagen		
Gedrag		-Timemanagement -Doc.Loods		-Competentie-management	

Schema 6.3: Indeling interventies en omstandigheden

Het eerste criterium stelt dat de interventies op de verschillende niveaus van cultuur moeten aangrijpen. Kijkend naar schema 6.3, waarin zowel de interventies als positieve omstandigheden zijn ingedeeld, zien we een redelijke verspreiding op de drie niveaus. Zoals al eerder is aangegeven worden de positieve omstandigheden gerekend tot interventies. In het vervolg zal dus bij het spreken over interventies, ook over de positieve omstandigheden gesproken worden. Wanneer er gekeken wordt naar de spreiding over de drie cultuurniveaus, is zichtbaar dat dit geen belemmering zou moeten vormen voor een cultuurverandering richting de gewenste cultuur. Wel moet gezegd worden dat slechts één interventie aangrijpt op mindsetniveau. In verhouding met het aantal interventies dat op de andere niveaus aangrijpt, is dit aan de lage kant.

Criterium twee stelt dat er een dominante verander(kleur) strategie moet heersen, wil men een cultuurverandering kunnen realiseren. Kijkend naar de verdeling van de interventies over de kleuren, is zichtbaar dat de interventies vier verschillende kleuren hebben. Alleen binnen de kleur wit valt geen interventie te plaatsen. Wat opvalt, is dat de helft van de interventies binnen de kleur rood geplaatst zijn. Kijkend naar het plaatje van de gehele matrix kan gesteld worden dat er wel een bepaalde kleurendominantie is, maar dat niet geheel aan dit criterium wordt voldaan.

Het derde criterium stelt dat de dominante verander(kleur) strategie overeen moet komen met het type transitie dat een organisatie voor ogen heeft. De interventies van de afdeling Concerncommunicatie zouden volgens de theorie binnen de kleuren rood en groen moeten vallen die passen bij de transitie dynamisch evenwicht in fase III. Ondanks dat het grootste deel van de interventies onder deze twee kleuren valt, kan niet gesteld worden dat er geheel aan de eisen van dit criterium is voldaan. Dit komt omdat een aantal interventies binnen andere kleuren gepleegd worden. Daarnaast is de verdeling van de interventies die onder de kleuren rood en groen zijn geplaatst niet zeer evenwichtig, terwijl dit wel wensbaar is. Van de vijf interventies die binnen deze twee kleuren vallen, zijn er vier roodgekleurd en slechts één groen.

Het laatste criterium stelt dat het van belang is dat de intentionele verandering niet door negatieve omstandigheden teniet wordt gedaan. In dit onderzoek is er sprake van een tweetal

negatieve omstandigheden, namelijk 'afpraak is geen afspraak' en 'de positie van de bestuursvoorlichters'. Beide negatieve omstandigheden hebben negatieve gevolgen gehad voor de totstandkoming van een cultuurverandering. Doordat gemaakte afspraken rondom de cultuurverandering regelmatig niet werden nagekomen, kwam dit de uitvoering van de interventies niet ten goede. De bijzondere positie die de bestuursvoorlichters hebben binnen de afdeling, bleek ook de realisatie van een cultuurverandering te bemoeilijken. Dit komt doordat mensen dit team als invloedrijk zien, maar het juist deze groep is die het minste voordeel ervaart bij een cultuurverandering. De werkzaamheden van deze leden spelen zich voor een groot deel buiten de deur af en voor de interventies vinden zij het moeilijk om tijd vrij te maken. Hier kan dus gesteld worden dat er sprake is van negatieve omstandigheden die in ieder geval een deel van de intentionele verandering teniet doen.

6.6 Criteria voor cultuurverandering in een staande organisatie

Naast de bovengenoemde criteria, was er aan de hand van Schein ook nog een drietal criteria opgesteld, waaraan voldaan moet worden voor het realiseren van een cultuurverandering in een staande organisatie. In de theorie is beschreven dat een cultuurverandering binnen een staande organisatie moeilijkheden met zich meebrengt. Om toch succesvol een cultuurverandering in een staande organisatie te kunnen realiseren, moet daarom aan een drietal specifieke criteria voldaan worden. Hieronder zal geanalyseerd worden of de afdeling Concerncommunicatie hier ook daadwerkelijk aan heeft voldaan.

6.6.1 Ontevredenheid over bestaande organisatiecultuur

Het eerste criterium uit de theorie van Schein stelt dat er binnen een organisatie een bepaalde mate van ontevredenheid moet heersen over de bestaande organisatiecultuur. Het gevolg hiervan is dat werknemers eerder zullen instemmen met een cultuurverandering en zich hier dus niet tegen zullen verzetten. De mate van (on)tevredenheid zal blijken uit de quickscan die het verschil weergeeft tussen de bestaande en de gewenste organisatiecultuur. Op een zeven punten schaal van -3 tot en met 3, spreken we van ontevredenheid als de gap groter is dan 1.5 op de betreffende waarde.

Op de waarde *resultaatgerichtheid* is het duidelijk dat er een aanzienlijke wens is om deze waarde te versterken. Het verschil van 3.3 toont aan dat de werknemers ontevreden zijn met de bestaande organisatiecultuur, deze ervaren zij als te procesmatig. Hieruit kan dus gesteld worden dat er op de afdeling Concerncommunicatie voldoende wil is vanuit de werknemers, om de *resultaatgerichtheid* te verbeteren.

Ten tweede de waarde *samenwerking*, waar een verschil zichtbaar is van -0.8 tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur. Dit duidt erop dat de werknemers slechts een kleine verschuiving wensen richting meer *samenwerking*. Op deze waarde kan niet gesproken worden van duidelijke ontevredenheid en is het draagvlak voor het versterken van *samenwerking* dus niet erg groot. Wel kan er, gezien de lichte wens naar meer *samenwerking*, geconcludeerd worden dat werknemers niet opstandig zullen reageren op interventies die de *samenwerking* bevorderen.

De laatste waarde is *openheid*, waar uit de quickscan blijkt dat de werknemers een verschuiving wensen van -1.4. Ook hier wordt de minimale gap van 1.5 dus niet gehaald. Toch moet wel gezegd worden dat er een wens bestaat om opener te worden op de afdeling, deze is echter alleen nog niet groot genoeg. De verwachting is dan ook dat men zich ook hier niet zal verzetten tegen interventies die de *openheid* stimuleren, maar dat de inzet ook niet erg groot zal zijn.

Samenvattend kan vastgesteld worden dat de wensen van het management niet tegenstrijdig zijn met die van de werknemers. Het verhogen van de *resultaatgerichtheid* wordt zelfs zeer gewenst door de werknemers. Op de andere twee waarden is ook een bepaalde mate van ontevredenheid zichtbaar, maar deze is niet groot genoeg om daadwerkelijk te kunnen spreken van ontevredenheid over de bestaande organisatiecultuur.

6.6.2 Duidelijkheid over de gewenste organisatiecultuur

Het tweede criterium stelt dat er duidelijkheid moet bestaan over de gewenste organisatiecultuur. Dit houdt in dat er criteria opgesteld moeten zijn die aangeven wanneer de gewenste organisatiecultuur is bereikt. Tijdens het intakegesprek is hiernaar gevraagd, het management gaf het volgende aan:

‘Er is niet precies gedefinieerd wanneer het traject wel of niet beschouwd kan worden als succesvol. De reden hiervoor is bescheidenheid en misschien ook wel enigszins angst om dit van te voren vast te leggen. Er is inmiddels afgesproken in het Management team van de afdeling om dit te gaan doen.’

Dit maakt duidelijk dat er niet gesproken kan worden van duidelijkheid over wanneer de gewenste organisatiecultuur bereikt is. Het is echter niet zo dat het management helemaal geen wensen heeft ten aanzien van de gewenste organisatiecultuur. In het intakegesprek is aangegeven dat het wenselijk is dat een drietal waarden wordt versterkt. De waarden *resultaatgerichtheid*, *samenwerking* en *openheid* moeten sterker vertegenwoordigd gaan worden in de gewenste organisatiecultuur.

6.6.3 Helderheid over waarden

Helderheid in betekenisgeving aan waarden door gedrag, vloeit voort uit het voorgaande criterium en vormt tevens het laatste criterium waaraan voldaan moet worden. De drie waarden die binnen de afdeling Concerncommunicatie versterkt moeten worden, zijn de waarden waarvan een heldere omschrijving van het gedrag aanwezig moet zijn. Tijdens het intakegesprek werden deze waarden als volgt genoemd en omschreven:

‘Ten eerste samenwerking. Er moet een betere interne afstemming komen en men moet meer ervaringen met elkaar uitwisselen. Ten tweede de waarde van resultaatgerichtheid. Er moet duidelijk gemaakt worden welk resultaat we nastreven. Bijvoorbeeld: Gaat het om het uitzenden van persberichten of het effect ervan? Gaat het om output of outcome? Wat is onze gewenste identiteit? Welke kernboodschap wil de afdeling verzenden? Hoe bereiken we dit? Ten slotte moeten de

werknemers van de afdeling elkaar meer aanspreken; afspraak is afspraak, meer openheid hierin is gewenst.'

Voor alle drie de waarden geldt dat er wel een korte uitleg wordt gegeven, maar dat er geen heldere omschrijving van bestaat. Uit de omschrijving wordt niet duidelijk welk gedrag op een waarde getoond moet worden om deze waarde te versterken. Het niet aanwezig zijn van helderheid over het te tonen gedrag, kan ertoe leiden dat men niet weet wat van hen verwacht wordt. Ook onder de werknemers blijkt dat het gedrag dat getoond moet worden op de gewenste waarden niet helder is voor hen. Dit wordt zichtbaar door de zeer minimaal gedeelde oplossingsrepertoires. Op alle drie de gewenste waarden wordt duidelijk dat werknemers zeer verschillende opvattingen hebben over welk gedrag getoond moet worden, om een gewenste waarde te versterken.

6.7 Verhouding interventies en omstandigheden versus verandering

Na het onderzoeken of er voldaan is aan de vooraf gestelde criteria, is het nu mogelijk om de balans op te maken van enerzijds de verandering en anderzijds de interventies en omstandigheden. Aan de hand hiervan kan een antwoord gegeven worden op de laatste deelvraag: *'Kunnen we het cultuurveranderingsproces zoals zich dat feitelijk heeft voorgedaan begrijpen op grond van de onder deelvraag 1 beschreven criteria?'*

Cultuurniveaus

Wanneer gekeken wordt naar de drie cultuurniveaus waarop de interventies kunnen aangrijpen, is zichtbaar geworden dat de afdeling Concerncommunicatie op alle drie heeft geïntervenieerd. Wel is er op mindsetniveau slechts één interventie gepleegd. Daarnaast was zichtbaar geworden dat de verandering die zich heeft voorgedaan op mindsetniveau het kleinste was. Dit doet vermoeden dat hier een gevolg zichtbaar is van het plegen van maar één interventie. Toch kan niet gesteld worden dat het plegen van slechts één interventie op de mindset, de reden is dat op dit niveau de verandering het kleinst is. Zoals gesteld in de theorie, kunnen de verschillende cultuurniveaus namelijk invloed uitoefenen op elkaar. Goede interventies op één niveau, kunnen hierdoor uiteindelijk ook een positieve bijdrage leveren aan de verandering op een ander niveau. Hierdoor kan aan de hand van dit onderzoek, niet gesproken worden van een causaal verband tussen de interventies op een niveau en de verandering op datzelfde niveau. Uit de data blijkt dit ook doordat er buiten het mindsetniveau, geen duidelijke patronen te ontdekken zijn aan de hand van de gepleegde interventies op een cultuurniveau en de opgetreden verandering op dit niveau. Doordat niet bekend is hoe de patronen van beïnvloeding zijn, blijft het voor het realiseren van een cultuurverandering van belang om op alle drie de niveaus te interveniëren, dit creëert een grotere kans van slagen. De afdeling Concerncommunicatie heeft dit gedaan en ondanks de wat ongelijke verdeling, is het moeilijk om vanuit dit eerste criterium een reden voor het niet realiseren van een cultuurverandering te geven.

Dominante verander(kleur) strategie

De interventies die gepleegd zijn op de afdeling Concerncommunicatie vallen binnen vier verschillende kleuren, wat het beeld weergeeft van de niet gewenste 'regenboogaanpak'. Volgens de Caluwé & Vermaak (2006:179) is het belangrijk dat interventies binnen zo min mogelijk kleuren gepleegd worden, omdat veel verschillende kleuren interventies het effect van de gepleegde interventies kunnen opheffen. Waar door het plegen van rode interventies geprobeerd wordt verbeteringen aan te brengen in de zachte kant van de organisatie, kan dit effect teniet worden gedaan door het plegen van blauwe interventies. Deze leggen namelijk sterk de nadruk op de harde kanten van de organisatie. Veranderingen die ontstaan in sociale processen kunnen verstoord worden door veranderingen in de organisatiestructuur. Ook kan het plegen van veel verschillend gekleurde interventies leiden tot verandermoeheid. In dit geval neemt de bereidheid van de werknemers voor het inzetten van een verandering af, waardoor de kans op het optreden van een cultuurverandering kleiner wordt. Zo kon de blauwe interventie invoering van Doc.Loods, op weinig positieve reacties van de medewerkers rekenen. Uit het logboek bleek dat zij deze interventie als de zoveelste verandering zagen, ten dienste van een doel dat volgens hen hiermee niet gehaald zou worden. Uit de reacties van de medewerkers bleek dat maar weinig mensen het geloof hadden dat door de invoering van Doc.Loods, de onderlinge samenwerking zou verbeteren. Met deze interventie wordt een betere samenwerking namelijk meer opgelegd, dan dat deze tot stand komt doordat mensen hiertoe zelf geprikkeld worden. Duidelijk wordt hier dat de zogenoemde 'regenboogaanpak', die zichtbaar is bij de gepleegde interventies bij de afdeling Concerncommunicatie, een bijdrage heeft geleverd aan het niet optreden van een cultuurverandering.

Juiste kleuren bij transitie

Waar zichtbaar is dat de interventies in vier verschillende kleuren zijn gepleegd, was ook duidelijk geworden dat de meeste interventies binnen de rode kleur vielen. Dit kan als positief beschouwd worden omdat rood één van de twee aanbevolen kleuren is voor de verandering die nagestreefd wordt. Daarentegen bleek dat slechts één interventies binnen de groene kleur geplaatst konden worden, wat de andere aanbevolen kleur was. De rode interventies richten zich meer op een interne verandering, waar de groene juist de externe verandering ondersteunen. Doordat de meeste interventies binnen de rode kleur zijn gepleegd, is de verhouding hierdoor uit balans. Hierdoor treedt er geen cultuurverandering in de richting van de gewenste cultuur op, want de transitie 'dynamisch evenwicht in fase III', vraagt ook om een verandering gericht op de externe omgeving. Zeker wanneer er gekeken wordt naar de interventie die binnen de groene kleur is gepleegd, namelijk competentie management, wordt duidelijk dat interventies die meer aandacht hebben voor de externe omgeving gewenst zijn. Competentiemanagement heeft wel een lerend karakter, maar is zelfstandig niet in staat om meer aandacht te vestigen op de externe omgeving.

De disbalans van de interventieverdeling over de twee aanbevolen kleuren, kan voor de niet opgetreden cultuurverandering als reden aangedragen worden. Interventies die de aandacht richten op de externe omgeving, hadden bijgedragen aan het bewustzijn van de medewerkers voor de redenen waarom de cultuurverandering belangrijk is. Het versterken van de waarden *resultaatgerichtheid*, *samenwerking* en *openheid* dient namelijk niet alleen interne doeleinden, maar

ook het versterken van een goede outcome. Groene interventies die meer bewustzijn creëren en de aandacht vestigen op de externe omgeving, zouden om deze reden dus meer gewenst zijn voor de afdeling Concerncommunicatie.

Negatieve omstandigheden

Naast dat het interventieplan op meerdere punten tekortschiet, spelen ook de negatieve omstandigheden een belangrijke rol in het uitblijven van een cultuurverandering. Deze omstandigheden hebben tegenwerkende krachten uitgeoefend op het cultuurveranderingsproces. Van de omstandigheid 'afpraak is geen afspraak' kan gezegd worden dat deze een remmende werking heeft gehad op de cultuurverandering. Kijkend naar de drie waarden is namelijk zichtbaar dat deze omstandigheid een bijdrage levert aan het instant houden van de situatie die het management juist wil veranderen. Het niet nakomen van afspraken heeft een negatieve invloed op het bevorderen van *resultaatgerichtheid*. Het verzetten, of niet nakomen, van afspraken heeft namelijk een vertragende werking op het behalen van resultaten en deadlines. Ook ten aanzien van het bevorderen van de *samenwerking* is het niet nakomen van afspraken niet bevorderlijk. Men kan hierdoor het gevoel hebben niet op collega's te kunnen rekenen, wanneer het gaat om werk gerelateerde afspraken. Dit heeft als gevolg dat men minder tot *samenwerking* zal overgaan. De waarde *openheid* lijkt op het eerste oog minder beïnvloed te worden door deze omstandigheid. Toch kan ook hier een bepaalde mate van invloed van deze omstandigheid bespeurd worden. Doordat er minder vertrouwen is ten aanzien van collega's betreffende het werk, kan dit ertoe leiden dat werknemers ook minder open zullen zijn.

Daarnaast kan gesteld worden dat de negatieve omstandigheid 'afpraak is geen afspraak', het op succesvolle wijze interveniëren bemoeilijkt. Wanneer afspraken ten aanzien van interventies niet worden nagekomen, zal het effect van deze interventies afnemen. Daarbij creëert het management een beeld ten aanzien van de intenties van de cultuurverandering. Onbewust kan het afzeggen van afspraken die met de interventies te maken hebben, leiden tot het uitzenden van de boodschap dat de cultuurverandering geen prioriteit heeft. Doordat de managers van Concerncommunicatie invloedrijk zijn, hebben zij een voorbeeldfunctie. Het afzeggen van afspraken door het management, kan vanuit deze voorbeeldfunctie dus leiden tot negatieve gevolgen voor de cultuurverandering.

Ook de omstandigheid 'positie van de bestuursvoorlichters' heeft een remmende werking gehad op het realiseren van een cultuurverandering richting de gewenste cultuur. Doordat de taken en de belangen van dit team sterk uiteenlopen met die van de andere teams, is het moeilijk om alle teams dezelfde richting op te laten veranderen. Het team wordt als invloedrijk gezien, dit heeft het gevolg dat zij gemiddeld meer invloed kunnen uitoefenen op de cultuurverandering. Omdat veel van de werkzaamheden van dit team gericht zijn op de prestaties van de wethouders, hebben de leden minder te maken met de resultaten van de rest van de afdeling. Hierdoor is het belang van een cultuurverandering voor dit team kleiner.

De belichaming van de aanwezigheid van deze negatieve omstandigheden tijdens de interventieperiode, is het teamoverleg dat afgezegd werd omdat een groot deel van de

bestuursvoorlichter hierbij niet aanwezig kon zijn. Hiermee werd de invloedrijke positie van de bestuursvoorlichters bevestigd en was er tevens sprake van een situatie waarin een afspraak geen afspraak bleek te zijn. Hiermee droeg het management uit dat deze belemmerende omstandigheid niet serieus werd genomen. Zoals eerder is uitgelegd, hebben deze negatieve omstandigheden een aanzienlijke rol gespeeld in het niet tot stand komen van een cultuurverandering. Het afzeggen van het afdelingsoverleg en het hierbij neerleggen door het management, is dan ook niet gewenst. De invloed die de negatieve omstandigheden hebben uitgeoefend, kan dus gerekend worden tot een reden waarom de cultuurverandering richting de gewenste organisatiecultuur niet bereikt is.

Draagvlak en duidelijkheid

Een laatste, maar zeker niet onbelangrijke, reden die genoemd kan worden voor het niet welslagen van de cultuurverandering, is het niet voldoen aan de opgestelde criteria aan de hand van Schein. Het veranderen van een staande organisatie kent extra moeilijkheden, waardoor het voldoen aan deze criteria van groot belang is. De aanwezigheid van ontevredenheid over de bestaande cultuur is zeer belangrijk. Deze ontevredenheid was er niet voldoende op alle drie de waarden. Alleen op de waarde *resultaatgerichtheid* bleek wel een grote mate van onvrede aanwezig te zijn, waardoor het draagvlak voor verandering hier groot was. Hier kan dan ook niet ongenoemd blijven dat de verandering die zich op deze waarde heeft voorgedaan het grootst van omvang is. De complexiteit die een cultuurverandering omhelst, zorgt ervoor dat hier niet van een direct verband gesproken kan worden. Toch kunnen deze gegevens wel de aandacht vestigen op het grote belang dat draagvlak vormt voor het realiseren van een cultuurverandering. Omdat dit bij de afdeling Concerncommunicatie niet het geval was, vormt ook het gebrek aan ontevredenheid een reden waarom we niet kunnen spreken van een cultuurverandering richting de gewenste organisatiecultuur.

Eerder was ook gebleken dat er in onvoldoende mate duidelijkheid bestond over de gewenste cultuur. Het belang hiervan, hangt samen met het gevaar van terugvallen naar de bestaande cultuur wanneer dit niet het geval is. Duidelijkheid over de gewenste cultuur zorgt ervoor dat tijdens het cultuurveranderingsproces altijd duidelijk blijft wat de doelen zijn. Wanneer dit niet het geval is, is de kans groot dat een organisatie zich terug zal bewegen naar het equilibrium, wat bij staande organisaties meestal sterk aanwezig is. Deze sterke aanwezigheid van een equilibrium is ook bij de afdeling Concerncommunicatie zichtbaar. Uit de collectieve HVM's blijkt dat de belangrijke waarden hetzelfde beeld blijven vertonen. Dit geeft goed weer dat de organisatiecultuur een vaste vorm heeft, wat het veranderen hiervan lastig maakt.

Helderheid over gedrag

Gepaard met een cultuurverandering in een staande organisatie, is ook helderheid in betekenisgeving aan waarden door gedrag van groot belang. Het is van belang dat te allen tijde van het veranderingsproces duidelijk is welke nieuwe manieren van handelen noodzakelijk zijn, om de problemen op te lossen of de idealen te bereiken (Schein, 2000: 116). Waar hiervoor al opgemerkt kon worden dat duidelijkheid over de gewenste cultuur nodig is, hangt dit criterium hiermee samen. Het is waarschijnlijk dat wanneer niet voldoende duidelijk is hoe de gewenste organisatiecultuur eruit

ziet, het ook lastig zal zijn om het gedrag op waarden helder te formuleren. Gebleken is dat deze helderheid binnen de afdeling Concerncommunicatie niet zichtbaar is. Dit blijkt uit het gegeven dat er in zeer kleine mate gesproken kan worden van gedeelde gedragsoplossingen. Hieruit wordt duidelijk dat het voor de werknemers niet helder is welk gedrag gewenst is op een waarde. Als gevolg hiervan geven werknemers een eigen invulling aan het gedrag dat op een waarde getoond moet worden. Omdat de werknemers vrijheid ervaren in de invulling van het gedrag, zullen zij dit doen aan de hand van de belangen die zij zelf hierbij hebben. In een heterogene organisatie zoals de afdeling Concerncommunicatie, lopen de belangen sterk uiteen. Dit is dan ook een reden waarom de gedragsoplossingen zo uiteenlopend zijn.

Kijkend naar de veranderingen die de verschillende gewenste waarden tonen, is deze redenering terug te zien. De waarde die het minst veranderd is, is de waarde *openheid*. Van de drie gewenste waarden blijkt uit de arena analyse dat dit de waarde is waarop de belangen het verst uiteen reiken. *Openheid* is een waarde waar belangen een grote invloed op hebben. Voortkomend uit de verschillende takenpakketten, hebben de teams verschillende belangen. Zo hebben de bestuursvoorlichters, meer dan andere teams, belang bij een goede advisering van een wethouder. Als directe adviseur van een wethouder bevinden zij zich in een positie, waarbij zij over informatie beschikken die zij vanuit het belang van de wethouder niet kunnen delen. Dit geeft een beeld af van weinig *openheid* naar de rest van de afdeling toe. Hierbij komt dat de bestuursvoorlichters als invloedrijk worden gezien. Een invloedrijke positie, in combinatie met tegengestelde belangen ten aanzien van *openheid*, zorgt ervoor dat de verandering op deze waarde het geringst is. Een andere reden voor deze minimale verandering is het feit dat de waarde *openheid* de meest abstracte is van de drie waarden. Bij een abstracte waarde is de interpretatieruimte groter. Hierdoor kan de invulling die gegeven wordt, in de vorm van gedrag, sterk uiteenlopen.

Uit de beschrijvingen van deze paragraaf blijkt dat het uitblijven van een cultuurverandering beter begrijpelijk is geworden na bestudering van de gestelde criteria. De tekortkomingen in het interventieplan, de invloed van negatieve omstandigheden en het niet voldoen aan de criteria voor een cultuurverandering in een staande organisatie, maken begrijpelijk waarom er geen cultuurverandering is opgetreden.

Hoofdstuk 7. Conclusie & Aanbevelingen

7.1 Discussiepunten

Alvorens over te gaan tot het trekken van conclusies, is enige relativisering en aandacht voor discussiepunten van dit onderzoek hier wel op zijn plaats. Eén van de discussiepunten ligt op het gebied van de complexiteit die het verschijnsel organisatiecultuur met zich meebrengt. Organisatiecultuur is een abstract begrip en is van vele factoren afhankelijk, dit maakt het lastig te meten. Dit bleek onder andere uit de moeite die het ons gekost heeft om de normen voor het al dan niet optreden van een cultuurverandering vast te stellen. Wij realiseren ons dan ook dat de gehanteerde indicatoren, nog voor discussie vatbaar zijn.

Een onderdeel van de scriptie waarover ook nog gediscussieerd kan worden is de betrouwbaarheid van de arena analyse. Het visueel weergeven van percepties die mensen hebben ten aanzien van invloeden en belangen, is een moeilijke opgave. De vertaalslag die respondenten moeten maken om hun percepties op papier te zetten, is afhankelijk van hoe zij de ruimtelijke indeling maken. Ondanks dat deze methode nog verfijnd zou kunnen worden, geeft het toch een redelijk beeld weer van de bestaande percepties van respondenten.

Naast de theoretische redenen die het onderzoek aandraagt voor het niet optreden van een cultuurverandering, moet ook een meer praktische verklaring worden gegeven. De duur van de interventieperiode kan mede een reden geweest zijn voor het uitblijven van een cultuurverandering. De vier maanden die tussen de voor- en de nameting lagen, zouden idealitair langer kunnen zijn. Wanneer dit het geval zou zijn, hadden de interventies meer tijd gehad om tot uitwerking te komen en zouden de effecten beter gemeten kunnen worden. Een langere interventieperiode bleek echter niet te combineren met onze wens om binnen een redelijke termijn af te studeren. Een derde meting in de lijn van dit onderzoek zou dan ook zeer interessant zijn.

7.2 Conclusie

Dit onderzoek heeft zich in grote lijnen gericht op enerzijds cultuurverandering en anderzijds de invloed van interventies en omstandigheden. Met betrekking tot de cultuurverandering waren wij voornamelijk geïnteresseerd in het optreden van een cultuurverandering richting de gewenste organisatiecultuur. In het geval van de afdeling Concerncommunicatie bestond de gewenste organisatiecultuur voornamelijk uit het versterken van de drie waarden *resultaatgerichtheid*, *samenwerking* en *openheid*. Zoals gebleken is, kan gesteld worden dat er bij de afdeling Concerncommunicatie geen cultuurverandering richting de gewenste cultuur is opgetreden. Echter is tussen de voor- en de nameting wel een verandering waarneembaar, deze beweging is tevens in de richting van de gewenste cultuur, maar is niet groot genoeg om te kunnen spreken van een cultuurverandering. Met deze constatering is tegelijkertijd het eerste deel van de hoofdvraag beantwoord, die als volgt omschreven was:

"Treedt er een cultuurverandering richting de gewenste organisatiecultuur op bij de afdeling Concerncommunicatie van de gemeente Rotterdam en is deze verandering toe te schrijven aan de interventies en/of omstandigheden?"

Het tweede deel van de hoofdvraag speelt in op de invloed die de interventies en omstandigheden hebben gehad op de ontstane verandering. Het feit dat er volgens de gehanteerde maatstaven niet gesproken kan worden van een verandering, kan begrepen worden aan de hand van de bestudering van de interventies en omstandigheden. De afdeling Concerncommunicatie heeft niet voldaan aan alle criteria die gelden voor een goed interventieplan. Daarnaast hebben zij ook niet voldaan aan de criteria die gelden voor een cultuurverandering in een staande organisatie.

Wat wel als positief beschouwd kan worden aan het samengestelde interventieplan, is dat de interventies op alle drie de niveaus van cultuur inspeelden. Het voldoen aan deze voorwaarde is van belang, omdat de kans dat de gewenste cultuur verankerd raakt in de organisatie hierdoor groter wordt.

Het interventieplan is minder geslaagd waar het gaat om de verschillende kleuren van de interventies die gepleegd zijn. Het interveniëren in veel verschillende kleuren leidt niet tot de gewenste resultaten, omdat de interventies door deze 'regenboogaanpak' aan kracht verliezen. Daarnaast zorgen deze verschillende soorten interventies ervoor dat mensen het idee krijgen dat er op te veel verschillende vlakken veranderd moet worden. Dit zal leiden tot verandermoedigheid, terwijl dit juist vermeden moet worden. Verandermoedigheid zorgt er namelijk voor dat de bereidheid tot veranderen bij de werknemers afneemt, wat vervolgens kan namelijk leiden tot draagvlakvermindering. Dit zal de kans op het slagen van een cultuurverandering nog verder doen afnemen. Om ervoor te zorgen dat de gewenste cultuur bereikt wordt moet echter niet alleen binnen minder kleuren geïntervenieerd worden, het is ook van belang dat de interventies binnen de juiste kleur geselecteerd worden. Wat de juiste kleur is, hangt nauw samen met het type verandering dat een organisatie nastreeft. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat voor het bereiken van de gewenste organisatiecultuur, de afdeling Concerncommunicatie dynamisch evenwicht in fase III na moet streven. Om dit te bereiken zouden de interventies binnen de kleuren rood en groen geselecteerd moeten worden. Dit is van belang omdat deze interventies een balans creëren tussen de interne kwaliteit en de externe omgeving. Ondanks dat het grootste deel van de interventies wel binnen deze kleuren geplaatst kon worden, was de verdeling hierin niet optimaal. Het gewicht van de interventies lag in grote mate op de rode kleur, waardoor de groene interventies ondervertegenwoordigd waren. Dit zorgt ervoor dat de blik te veel naar binnen is gericht en daarmee bewustwording van de omgeving onderbelicht raakt.

Een ander punt dat aangehaald kan worden voor het niet optreden van de cultuurverandering, is de aanwezigheid van negatieve omstandigheden. De aanwezigheid van deze negatieve omstandigheden hebben ervoor gezorgd dat het effect van de interventies voor een deel teniet werd gedaan. Daarnaast hebben deze negatieve omstandigheden een rol gespeeld in de uitvoering van de interventies, die niet altijd optimaal is geweest.

Een laatste reden die gegeven kan worden voor het niet optreden van een cultuurverandering, heeft betrekking op de criteria die gelden voor een organisatie met een staande cultuur. Uit de analyse

komt naar voren dat ook hier niet geheel aan de gestelde criteria voldaan is. Voornamelijk waar het gaat om duidelijkheid ten aanzien van de gewenste cultuur en helderheid over gedrag op de te veranderen waarden, heeft het management dit te weinig concreet gemaakt. Zo is het niet duidelijk wanneer de gewenste cultuur is bereikt en niet helder welk gedrag de werknemers voor de cultuurverandering moeten gaan tonen op de gewenste waarden. Dit werkt niet bevorderend, het is namelijk zeer lastig om een verandering te realiseren wanneer het niet duidelijk is waar men precies naartoe wil en wat men hiervoor moet veranderen.

Uit het onderzoek kan opgemaakt worden dat er geen cultuurverandering is opgetreden. Redenen hiervoor zijn de tekortkomingen in het interventieplan, de aanwezigheid van negatieve omstandigheden en te weinig aandacht voor de moeilijkheden die cultuurverandering in een staande organisatie met zich mee brengen. Zodoende kan gesteld worden dat het uitblijven van een cultuurverandering richting de gewenste cultuur, voor een groot deel toegeschreven kan worden aan de interventies en omstandigheden.

7.3 Theorievorming

Nu antwoord is gegeven is op de hoofdvraag, kan er nagedacht worden wat dit betekent voor de theorie. Een staande organisatie in de publieke sector die een cultuurverandering wil realiseren, moet rekening houden met een aantal zaken. Waar deze scriptie aan bijgedragen heeft, is het inzicht in het belang van een juiste selectie van interventies. Indien men een cultuurverandering tot stand wil laten komen door middel van interventies, is het van belang dat deze op de drie cultuurniveaus aangrijpen om de verankering te waarborgen. Daarnaast is het van belang om bij het kiezen van interventies rekening te houden met de fase waarin een organisatie zich bevindt en het type verandering dat wordt nagestreefd. In deze scriptie is dat vormgegeven door het koppelen van het type transitie aan de bijpassende kleuren. De interventiekleur die voortkomt uit de keuze voor een type transitie, is van grote invloed op het wel of niet slagen van een cultuurverandering.

Waar over de invloed van interventies al wel aardig wat theorie te vinden is, geldt dit in veel mindere mate ten aanzien van de invloed van omstandigheden. Ondanks dat het meten van deze invloed niet eenvoudig is, blijkt dat het belang hiervan wel groot is. In deze scriptie is duidelijk geworden dat bepaalde omstandigheden een cultuurverandering kunnen ondersteunen. Negatieve omstandigheden blijken juist een remmende werking uit te oefenen op een cultuurverandering. Deze omstandigheden zijn vaak een gegeven voor organisaties, dit houdt echter niet in dat in een cultuurveranderingsproces hier geen rekening mee gehouden moet worden. Het tegenovergestelde is het geval, van groot belang is het om de aanwezige negatieve omstandigheden goed in kaart te brengen en hier tijdens de interventieperiode rekening mee te houden.

Een ander aspect dat in deze scriptie de aandacht heeft getrokken, is het belang van draagvlak voor de geplande cultuurverandering. Wanneer de werknemers in de organisatie niet welwillend tegenover een cultuurverandering staan, reduceert de kans van slagen aanzienlijk. Verder kan een cultuurverandering niet slagen zonder het duidelijk definiëren van wat men wil bereiken. Om

deze reden moet voorafgaand aan een cultuurveranderingsproces bepaald worden welk doel men wil bereiken en wanneer dit bereikt is. Gepaard met een duidelijke definiëring gaat het helder omschrijven van het gedrag dat gewenst is ten aanzien van de te veranderen waarden. Een belangrijk onderdeel van cultuurverandering is namelijk het veranderen van gedragingen van de werknemers. Een organisatie heeft pas baat bij een cultuurverandering als dit in de gedragingen tot uiting komt. Pas wanneer de gedragingen zijn veranderd, zal dit merkbaar zijn in het functioneren van de organisatie. Echter houdt dit niet in dat slechts veranderingen op het niveau van gedrag voldoende zijn om het gewenste effect te bereiken. Veranderde gedragingen zullen namelijk niet stand houden wanneer deze niet ondersteund worden door de andere twee niveaus. Een terugval naar het equilibrium is het gevaar dat schuilt in deze situatie.

7.4 Aanbevelingen

Nadat wij de kans hebben gekregen om uitgebreid onderzoek te kunnen doen binnen de afdeling Concerncommunicatie, willen wij hier nog enige raadgeving doen aan hen. Uit ons onderzoek blijkt dat de cultuurverandering nog niet tot stand is gekomen en dat de interventies en omstandigheden hier een rol in hebben gespeeld. Dit betekent echter niet dat in een vervolgtraject een cultuurverandering wederom niet zou kunnen slagen. De negatieve omstandigheden die hierin een belangrijke rol hebben gespeeld, zijn een gegeven waar deze organisatie mee te maken heeft. In een vervolgtraject is het wel belangrijk dat het Management team, binnen het kader van het cultuurveranderingstraject, hier extra aandacht aan besteedt. Met name de invloed van de negatieve omstandigheid 'afpraak is geen afspraak' moet verminderd worden. Gebleken is dat de managers gezien worden als invloedrijke personen. Door een voorbeeldfunctie aan te nemen in het strikter omgaan met afspraken en het aanspreken van medewerkers hierop, zal de invloed van deze negatieve omstandigheid kleiner worden.

Hiernaast willen wij ook ten aanzien van de interventies enkele aanbevelingen doen. Gebleken is al dat interventies zijn gepleegd op alle drie de niveaus van cultuur. Ook in de toekomst is het aan te bevelen om deze indeling te hanteren. Voor een cultuurverandering die zich in de organisatie zal verankeren, is het namelijk van belang dat de interventies inspelen op de drie niveaus. Verder is het van belang dat de interventies gekozen worden binnen de kleur die de verandering naar de gewenste cultuur kan sturen. Op deze manier zullen de verschillende interventies elkaar ondersteunen in het realiseren van de beoogde verandering. Dit in tegenstelling bij het gebruik van een 'regenboogaanpak', waar de interventies elkaar kunnen tegenwerken.

Dit onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat voor het type cultuurverandering dat de afdeling Concerncommunicatie nastreeft, voornamelijk rode en groene interventies gebruikt moeten worden. In het interventieplan is de kleurenverdeling uit balans door een tekort aan groene interventies. Bij dezen willen we een tweetal aanbevelingen voor groene interventies doen. De eerste groene interventie die wij aanbevelen is intervisie. Deze interventie is zeer geschikt voor de bewustwording en verbetering van het handelen van professionals. Door intervisie wordt vanuit meerdere invalshoeken

bewustwording gecreëerd van voorkeuren die bestaande problemen in stand houden. Doordat de afdeling een staande organisatie is, zijn manieren van denken en handelen ingebed in de cultuur. Hierdoor worden deze als normaal beschouwd en is er geen bewustzijn van de negatieve kanten hiervan. Wanneer deze bewustwording aanwezig is, zullen de onwenselijk cultuurelementen makkelijker veranderd worden.

Een tweede groene interventie die aanbevolen kan worden, is open system planning. Deze interventie speelt in op het feit dat een organisatie niet autonoom van zijn omgeving kan functioneren. In bijeenkomsten met collega's uit verschillende teams wordt de omgeving in kaart gebracht. Daarnaast wordt een gezamenlijke kijk op de omgeving en de eigen rol daarin ontwikkeld. Besef van wat de afdeling zou moeten betekenen voor de omgeving, kan ertoe bijdragen dat werknemers hun eigen handelen in breder perspectief kunnen plaatsen. Hierdoor kan men tot inzicht komen dat afdelingsbrede samenwerking en openheid zullen leiden tot betere resultaten.

Ten aanzien van de rode interventies willen wij ook nog een aanbeveling doen. Volgens de Caluwé & Vermaak moeten mensen gemotiveerd worden voor een verandering. Dit kan gedaan worden door mensen te prikkelen door middel van belonen of straffen. Aangezien het draagvlak voor de verandering nog niet groot genoeg was, is het goed om hier meer aandacht aan te besteden. In het intakegesprek was aangegeven dat er een plan was om meer te gaan sturen op het gedrag van mensen, met behulp van beloningsmogelijkheden. Tijdens de onderzoeksperiode is dit plan nog niet tot uitvoering gekomen. Om de mensen meer te motiveren voor het realiseren van een cultuurverandering, zou het goed zijn om een beloningssysteem alsnog door te voeren.

Tot slot willen we nog een laatste aanbeveling doen. Het veranderen van de organisatiecultuur blijkt een lastige opgave te zijn. Om dit toch succesvol te doen is het van groot belang om helderheid te creëren in betekenisgeving aan waarden door gedrag. Alleen wanneer helder is welk gedrag werknemers moeten vertonen voor het versterken van een waarde, weten zij wat er van hen verwacht wordt en kan de verandering gerealiseerd worden. Het scheppen van deze helderheid is een taak die weggelegd is voor het management. Zij kunnen dit doen door concreet aan te geven welke gedragingen wel en welke gedragingen juist niet op de afdeling gewenst zijn.

Aan het einde gekomen van dit onderzoek, kan gesteld worden dat de titel van deze scriptie behoorlijk ambitieus was. Wij zijn tot het inzicht gekomen dat het bereiken van de gewenste organisatiecultuur meer omhelst dan vaak wordt gedacht. Verschillende factoren kunnen van invloed zijn op het verloop van de cultuurverandering. Toch hopen wij met deze scriptie aangetoond te hebben dat voor het realiseren van een cultuurverandering in de gewenste richting, het gebruik van welgekozen interventies en aandacht voor de invloed van omstandigheden, van cruciaal belang is.

Literatuurlijst

- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M., de. (1995). *Methoden en Technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.
- Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Bestuursdienst Gemeente Rotterdam. (2005). *Competentiemanagement: Invoering gesprekscyclus en competentie management*. Rotterdam
- Bestuursdienst Gemeente Rotterdam, (2006). *Concerncommunicatieplan*. Rotterdam.
- Caluwé, L., de, & Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cameron, C., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organisational culture*. San Francisco: Market Street.
- Concerncommunicatie Gemeente Rotterdam. (2007). *De afdeling Concerncommunicatie vanaf 2007: het strategisch kader*. Rotterdam
- Concerncommunicatie gemeente Rotterdam (2006). *Organisatie omschrijving afdeling Concerncommunicatie*. Rotterdam.
- Dijk, G., van, & Peters, F. (2005), *Organisaties als levende systemen: een dynamisch perspectief op (re)organiseren en HRM*. Baarn: Galan Groep
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (1996). *Change Management: vormgeven aan het veranderingsproces*. Amsterdam: Addison-Wesley Nederland BV
- Gemeente Rotterdam. (2007, mei). *Doc.Loods berichten 2007: het jaar van Doc.Loods digitaal werken*. Gemeente Rotterdam.
- Greiner, L.E. (1972). *Evolution and revolution as organisations grow*. Harvard Business Review, 50(4), 37-46.
- Greiner, L. E. (1998). *Revolution as organisations grow*. Harvard Business review, 76(3), 55-68.

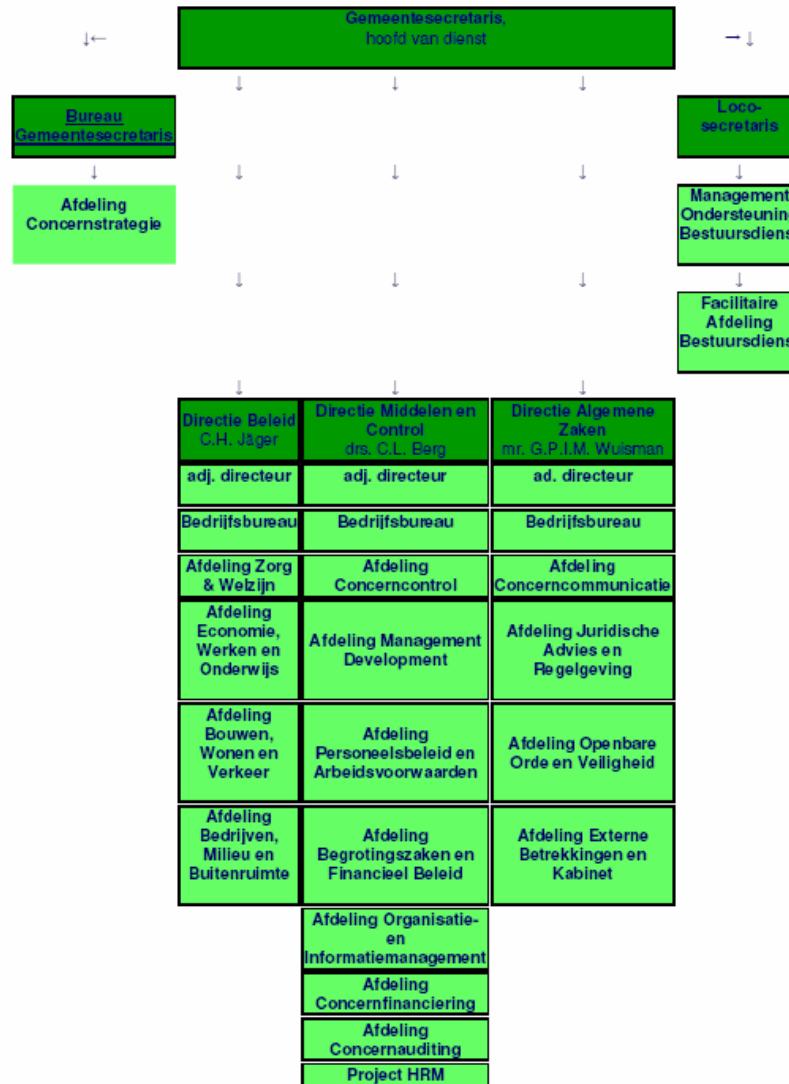
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and organizations: software of the Mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Knott, D., Muers, S. & Aldridge, S. (2007). 'Achieving cultural change: a policy framework'. London: Prime Minister's Strategy Unit.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications
- Neuijen, B. (1992). *Diagnosing organizational cultures: patterns of continuance and change*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational Culture in the public sector: evidence from six organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (2).
- Peters, T., & Waterman, R. (2005). *Excellente ondernemingen: kenmerken van succesvol management*. Amsterdam: Business Contact.
- Reynolds, T.H.J., & Gutman, J. (1988), 'Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation'. *Journal of Advertising Research*. February/March, 11-31.
- Robbins, S.P. (1996). *Gedrag in organisatie: de essentie*. Schoonhoven: Academic Service.
- Robson, C. (2005). *Real world research: a resource for social and scientists and practitioner*. Malden: Blackwell publishing.
- Sanders, G., & Neuijen, B. (1996). *Bedrijfscultuur: diagnose én beïnvloeding*. Assen: van Gorcum.
- Schein, E.H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Schiedam: Scriptum.
- Scott-Morgan, P. (1994). *The unwritten rules of the game: master them, shatter them and break through the barriers to organizational change*. New York: McGraw-Hill.
- Soeters, J. (1986). *Cultuurbeïnvloeding*. In: J.Gerrichhauzen , A. Kamperman & F. Kleuytmans (red). *Interventies bij organisatieveranderingen*. Amsterdam: Kluwer. pp. 99-120.
- Soeters, J. Strategische cultuurverandering (1968). In: J.Gerrichhauzen , A. Kamperman & F. Kleuytmans (red). *Interventies bij organisatieveranderingen*. Amsterdam: Kluwer pp. 229-242.

- Straathof, A.J.M., & Bidders, M.A.S. (1996). 'Cultuurverandering door mentaliteitsomgeving'. In: Methoden, technieken en analyses voor personeelsmanagement, 46, 101-120.
- Straathof, A.J.M. (2007) *Succesrecepten voor cultuurverandering*. Ongepubliceerd proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam / Faculteit Sociale Wetenschappen.
- Straathof, A.J.M., & Dijk, R., van. (2003). *Cultuurveranderingen bij de overheid: sturen of sleuren?*. Utrecht: Lemma.
- Zijdeveld, A.C. (1988). *De culturele factor: een cultuursociologische wegwijzer*. Culemborg: Lemma B.V.
- Zijdeveld, A.C. (1988). *Bedrijfscultuur, fantoom en feit*. 's-Gravenhage: Stichting Maatschappij en Onderneming.

Bijlagen

- Bijlage I: Organigram Bestuursdienst Gemeente Rotterdam
- Bijlage II: Uitwerking kleurendenken de Caluwé & Vermaak
- Bijlage III: Voorbeeld laddering interview
- Bijlage IV: Wijze van collectiviseren HVM
- Bijlage V: Wijze van collectiviseren arena analyse
- Bijlage VI: Wijze van collectiviseren oplossingsrepertoire
- Bijlage VII: Beschrijving interventies afdeling Concerncommunicatie
- Bijlage VIII: Quickscan Cultuur

Bijlage I. Organigram Bestuursdienst Gemeente Rotterdam



Bijlage II. Uitwerking kleurendenken de Caluwé & Vermaak

Geeldrukdenken

Het geeldrukdenken kent zijn oorsprong in de socio-politieke opvattingen over organisaties. Hierin spelen macht, belangen en conflicten een vooraanstaande rol. Een verandertraject wordt beschouwd als een machtsspel dat gericht is op het behalen van 'haalbare' oplossingen. Veranderingen kunnen niet tot stand komen wanneer deze niet worden gesteund, gelegitimeerd of gesanctioneerd door een coalitie van machthebbers. De macht van deze machthebbers is veelal formeel, maar kan ook informeel van aard zijn. Doelen worden bepaald, beleid geformuleerd en strategieën gevonden door belangen te bundelen, draagvlak te creëren, onderhandelingen en te dwingen tot bepaalde standpunten. De context waarin in dit alles zich afspeelt is dynamisch, wat het vasthouden aan bepaald beleid of bepaalde doelen bemoeilijkt.

Het is bij het geeldrukdenken echter geen kwestie dat de sterkste partij altijd wint, de voorkeur gaat uit naar het sluiten van consensus. Deze consensus geliefd wel draagvlak, wat inhoudt dat geeldrukdenken niet alleen in de top van de organisatie plaatsvindt, onderhandelingen kunnen ook, binnen bepaalde kaders, op lagere regionen in de organisatie plaatsvinden. De uitkomst van de onderhandelingen staat van te voren niet vast, deze is het resultaat van het onderhandelingspel dat gespeeld wordt. Typisch taalgebruik dat veel voorkomt in organisaties waar het geeldrukdenken overheerst kent woorden als achterbannen, comités, mandaten pettenprobleem en gezichtsverlies. Deze zienswijze heeft de kleur geel gekregen omdat dit symbool staat voor macht, het geel van de zon en het vuur.

Blauwdrukdenken

Het werk van Taylor heeft voor blauwdrukdenkers als bakermat gediend. Zijn werk spitste zich toe op het wetenschappelijk optimaliseren van bedrijfsprocessen. Binnen het blauwdrukdenken is de stelling 'eerst denken dan doen' in grote mate van toepassing, deze twee horen in genoemde volgorde gevolgd te worden. Bij elke stap in het veranderproces wordt nagegaan of de activiteiten leiden naar de van te voren vastgestelde resultaten, wanneer dit niet het geval is wordt er bijgestuurd. Het wordt mogelijk geacht om de verandering te beheersen. Om dit zo goed mogelijk voor elkaar te krijgen is het wenselijk dat de weg en de te behalen uitkomsten onafhankelijk zijn van mensen. Het management is in staat om de verandering af te dwingen en te effectueren.

Er wordt geloofd dat de wereld maakbaar, planbaar, beheersbaar, weetbaar en kenbaar is. Wat niet te meten valt wordt gezien als iets dat er minder of niet toe doet. Motto's als 'meten is weten', 'gissen is missen' en 'gokken is dokken' domineren. Deze zienswijze is het meest geschikt wanneer het verandertrajecten betreft waarbij de resultaten en de weg goed te omschrijven en te voorspellen zijn. De kleur 'blauw' is afgeleid van de blauwdruk, dit staat voor het van tevoren gemaakte ontwerp welke de uitkomst voorspelt als zowel helpt garanderen.

Rooddrukdenken

Binnen het rooddrukdenken ligt de nadruk op het veranderen van de 'zachte aspecten' van een organisatie, zoals managementstijl, onderlinge verbanden, omgang met elkaar en de organisatiecultuur. Het 'wij'-gevoel en zorg hebben voor elkaar horen bij het rooddrukdenken. Het meest voorname doel is het verbeteren van de kwaliteit van de sociale relaties. Men gaat uit van de gedachten dat wanneer de relaties en gevoelens tussen mensen goed zijn, zij beter met elkaar zullen samenwerken en wanneer mensen beter met elkaar samenwerken, de organisatie beter presteert. Goede communicatie, een gevoel van saamenhorigheid en goede samenwerking worden gezien als de deugden van deze manier van denken. Door het versterken van deze sociale verbanden wordt een ervaring van structuur en stabiliteit gecreëerd, die is erg belangrijk omdat de angst, veroorzaakt door percepties van onvoorspelbaarheid, kan worden gereduceerd (Schein, 1996).

Binnen het rooddrukdenken wordt veel belang gehecht aan 'aandacht', dit wordt gezien als de motor voor verandering. Deze gedachten komen voort uit de Hawthorne-studies, waaruit men concludeerde dat het besteden van aandacht aan de mensen op het werk belangrijker is dan welke interventies je nu precies pleegt. Door aandacht te schenken aan mensen kun je het beste in hen naar voren halen. Het motto is dan ook 'we doen het samen' of 'een tevreden medewerker is een productieve medewerker'. De benadering blijft vaak wel redelijk top-down gericht, het is meestal de manager, de leider of de chef die de werknemer komt motiveren. Het veranderingstraject kost tijd, het gaat om het creëren van een stimulerend werk en ontwikkelklimaat voor zowel individuen als de gehele organisatie. De factor mens speelt de belangrijkste rol binnen het rooddrukdenken. De kleur rood is dan ook afkomstig van de mens, namelijk het rood van het bloed.

Groendrukdenken

Voor groendrukdenkers is het woord 'leren' het meest belangrijk waar het gaat om veranderen. De gedachte hierachter is dat gedrag pas daadwerkelijk verandert wanneer mensen leren. Om mensen in staat te stellen moeten zij eerst bewust onbekwaam gemaakt worden en vervolgens in leersituaties gebracht worden om zo het lerend vermogen te vergroten. Binnen het groendrukdenken leeft namelijk het idee dat de oorzaak van veel problemen cognitieve disfuncties zijn. Dit houdt in dat mensen hun eigen overtuigingen voor waar aannemen, deze overtuigingen leiden tot onbedoelde effecten. De bedoelde effecten kunnen pas worden bereikt wanneer mensen die disfuncties leren zien. Volgens Schein het dan ook belangrijk om naar de verborgen, gedeelde aannames in de cultuur van organisaties te zoeken. Hierdoor kan men bewust worden van de bestaande disfuncties. Binnen het groendrukdenken is bewustwording dan ook geen voorfase ergens van, maar een doel op zich. Leren betekent actie en actie betekent leren.

Om het leren mogelijk te maken is een veiligheid nodig en een open en kwetsbare opstelling. Een bepaalde mate van psychologisch comfort moet aanwezig zijn voordat mensen open durven te staan voor potentieel bedreigende inzichten en ideeën. Fouten worden niet aangegrepen om een schuldige aan te wijzen, maar juist als leermoment gezien. Ook conflicten worden als leermogelijkheden beschouwd. Woorden als reflecteren, spiegelen, ontwikkelen, uitwisselen, feedback en veiligheid worden veel gebruikt binnen het 'groene denken'. Het groen komt van het 'groene licht'

dat mensen krijgen om met hun ideeën aan het werk te gaan. Daarnaast staat het voor het 'groeien' van het groen in de natuur.

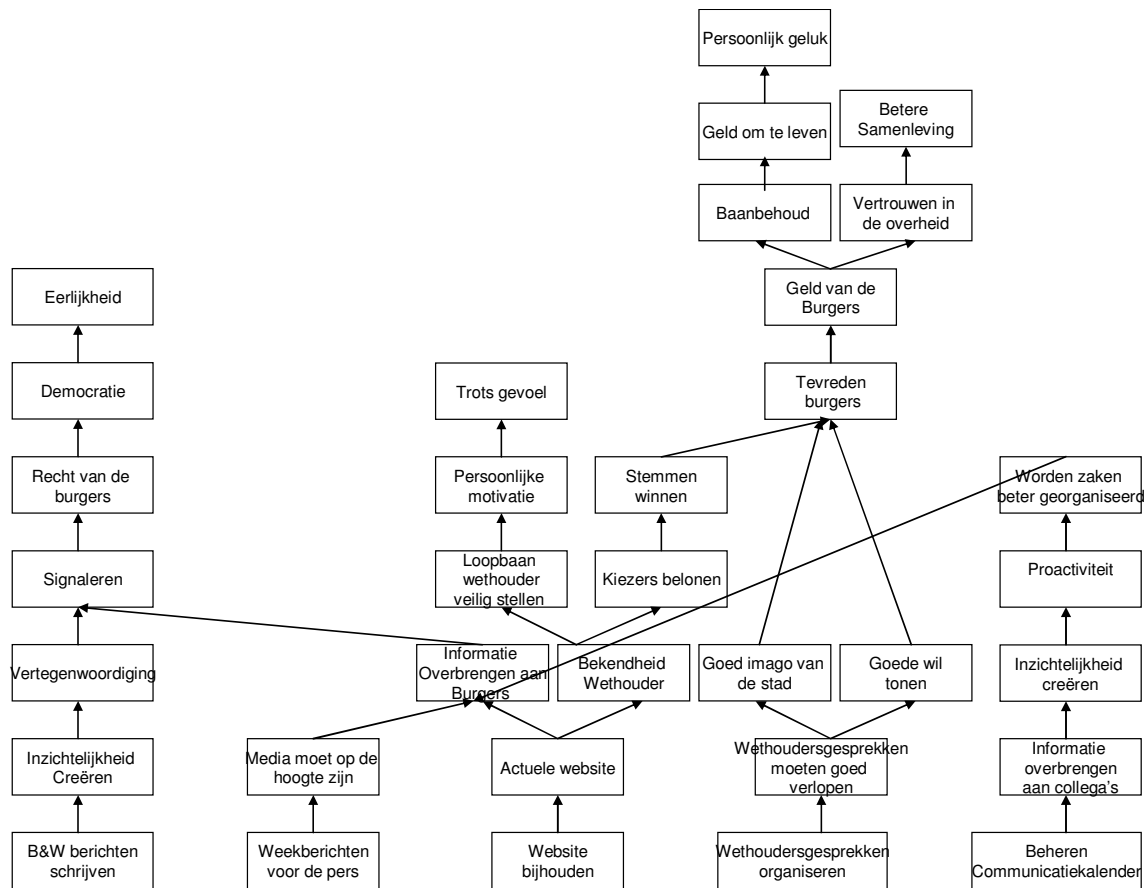
Witdrukdenken

In de zienswijze van het witdrukdenken is alles verandering. Het is dan ook van groot belang om te begrijpen hoe de verandering in zijn werk gaat (De Caluwé & Vermaak, 2006:80). Doorslaggevend hierbij zijn de eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel de organisatie als het individu. Doordat beïnvloeding van de verandering van buitenaf beperkte mogelijkheden heeft, ziet men het juist als zo belangrijk om de patronen in een organisatie te doorgronden. Het gaat hier dan voornamelijk om de interacties tussen, het gedrag van individuen en datgene dat de organisatie drijft en in veel mindere mate om de formele aspecten. De gedachte hierachter is, is dat pas wanneer je begrijpt wat een organisatie of individuen voortdrijft, het mogelijk is om te faciliteren. Het faciliteren van verandering is dus niet alleen de ruimte geven voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen, maar ook het opwerpen van blokkades die dit in de weg kunnen zitten.

Mensen komen pas in actie wanneer zij zich openstellen voor verandering en niet wanneer hen een verandering opgelegd wordt. Als ze hulp willen kunnen ze hier wel om vragen, maar zij moeten het zelf organiseren. Complexiteit is hierbij een factor die niet als negatief beschouwd wordt. Complexiteit daagt mensen juist uit om te zoeken betekenisvolle perspectieven.

Waar witdrukdenkers de grootste hekel aan hebben is saaiheid, 'laissez faire' een middelmaat. Woorden die zij omarmen zijn: betekenisgeving, innovatie, complexiteit, symbolen, transformatie en ouderschap. Bijpassende motto's zijn: 'zonder wrijving geen glans', 'de weg is de herberg' en 'je pad is je lot'.

Bijlage III. Voorbeeld laddering interview



Bijlage IV. Wijze van collectiviseren ladderings interviews

De collectieve HVM komt tot stand aan de hand van de volgende stappen:

- Als eerste wordt tijdens de interviewsessie een ladderings interview afgenomen. Tijdens het interview worden hier uitgebreide aantekeningen van gemaakt.
- Daarna wordt dit interview digitaal gemaakt, door het in powerpoint uit te tekenen.
- Om de afgenomen ladderings dan collectief te kunnen maken worden de synoniemen uit de ladderings gehaald. Mensen kunnen namelijk verschillende woorden gebruiken wanneer zij hetzelfde bedoelen.
- Tijdens dit proces wordt een synoniemenlijst aangemaakt, zodat het mogelijk is om later terug te zoeken welke woorden en uitdrukkingen onder welk synoniem vallen.
- Vervolgens wordt aan elke synoniem een code toegekend.
- Deze codes worden daarna in een hiervoor gemaakt computerprogramma ingevoerd. Dit programma is in staat het voorkomen van waarden en relaties tussen waarden, uit te rekenen. De computer draait een lijst uit waarin staat weergegeven welke waarden en welke waardenrelaties het meest genoemd zijn.
- Aan de hand van deze lijst kunnen de waarden en waardenrelaties geselecteerd worden die in de collectieve HVM opgenomen moeten worden. Waarden komen in de collectieve HVM voor wanneer zij drie of meer relaties hebben met een andere waarde. Daarnaast komen ook de waarden die minimaal 5 keer qua frequentie voorkomen en minimaal 2 relaties met een andere waarden hebben, in de collectieve HVM.
- Dan kan de collectieve HVM geconstrueerd worden. De plaatsing van de waarden in de collectieve HVM gebeurt naar gelang het type waarden. *Personele waarden* komen uiterst links, de *bedrijfsmatige waarden* komen daarnaast, de *maatschappelijke waarden* komen daarnaast te staan en uiterst rechts staan de *bestuurlijke waarden* afgebeeld. Onderaan de collectieve HVM staan de *taken* weergegeven, met daarboven de *waarden*, daarboven staan de *kernwaarden* en helemaal bovenin de *eindwaarden*.

Bijlage V. Wijze van collectiviseren arena analyses

De collectieve arena analyse wordt verkregen aan de hand van de volgende stappen:

- Tijdens interviewsessies maken respondenten een arena analyse voor alle drie de gewenste waarden. Dit doen zij door het plakken van naamstickers op een daarvoor getekend assenstelsel.
- Na het interview wordt dit assenstelsel, inclusief de daarop geplakte naamstickers, in powerpoint uitgetekend. Voor elke persoon wordt voor elke waarde een nieuwe sheet aangemaakt.
- Vervolgens wordt er één nieuwe sheet aangemaakt voor dat onderdeel van de arena dat collectief gemaakt moet worden, bijvoorbeeld team Media.
- Dan worden van alle mensen, behalve de mensen uit team Media zelf, de punten die de plaatsing van team Media weergegeven in de arena, gekopieerd naar deze sheet.
- In deze sheet krijgen de drie waarden verschillende kleuren, *resultaatgerichtheid* wordt met blauw weergegeven, *samenwerking* met geel en *openheid* met de kleur wit.

Bijlage VI. Wijze van collectiviseren oplossingsrepertoire

De wijze van het vinden van gemiddelde patronen in de oplossingsrepertoires, lijkt veel op die van de laddering interviews. Het collectieve oplossingsrepertoire wordt verkregen aan de hand van de volgende stappen:

- Tijdens het vragen naar het oplossingsrepertoire worden aantekeningen gemaakt.
- Deze worden vervolgens naderhand digitaal gemaakt met powerpoint. Het tekenen van een oplossingsrepertoire gebeurt door bovenaan de waarde te zetten waarnaar gevraagd is en daar beneden vakjes met de gedragingen die mensen noemen. Door middel van neergaande pijltjes vanaf de waarde, worden de gedragingen verbonden.
- Voor het collectiviseren van het oplossingsrepertoire is het ook hier nodig om de synoniemen eruit te halen.
- Er wordt een speciale synoniemenlijst aangelegd voor het oplossingsrepertoire.
- Vervolgens wordt aan elke synoniem een code toegekend.
- Dan kan er geteld worden hoe vaak eenzelfde gedraging per waarde voorkomt.
- Wanneer een bepaalde gedraging ten aanzien van een waarde twee maal of vaker genoemd wordt, komt deze in het collectieve oplossingsrepertoire.
- Het collectieve oplossingsrepertoire wordt op dezelfde wijze getekend als het individuele oplossingsrepertoire, alleen nu staan alle gedeelde gedragingen van een waarde gegroepeerd onder deze waarde. Met dezelfde pijltjes wordt de waarde aan de gedragingen gekoppeld. De dikte van het pijltje geeft weer hoe vaak deze gedraging genoemd is ten aanzien van de betreffende waarde.

Bijlage VII: Beschrijving interventies afdeling Concerncommunicatie

De afdeling Concerncommunicatie heeft een vijftal interventies ingezet met betrekking tot de cultuurverandering.

Invoering pijlerstructuur

Voor het bereiken van de doelen van de afdeling Concerncommunicatie heeft het management een pijlerstructuur ingevoerd. De voorbereidingen hiervan vonden plaats in 2006, de officiële kick off datum was 29 januari 2007. De pijlers vormen dwarsverbanden tussen de verschillende teams, zodat informatie zich gemakkelijk zal verspreiden over de afdeling. In deze pijlers hebben de leden van de teams, naast hun eigen teamwerkzaamheden, een rol binnen een van de pijlers van het college. Het betreft hier de volgende vier pijlers:

- Sociaal
- Wonen
- Economie
- Veilig

De samenstelling van de mensen binnen een pijler is gebaseerd op aangegeven voorkeuren, de koppeling aan de wethoudersportefeuilles en een evenredige vertegenwoordiging van teams en deskundigheid. In elke pijler neemt dus een bestuursvoorlichter, een journalistiek voorlichter, een informatiespecialist, een concerncommunicatieadviseur, een junior communicatieadviseur en een communicatiemedewerker plaats (Strategisch kader, 2007).

Van de medewerkers wordt verwacht dat zij de informatie uit hun team meenemen naar de pijler waar zij in werken en dat zij belangrijke informatie die rondgaat in een pijler, terugkoppelen naar hun team. In een pijler richt men zich voornamelijk op de communicatie rond de collegetargets uit de betreffende pijler. De focus ligt hierbij zowel op de aanpak, de acties, als de behaalde successen. Gezamenlijk moet gekeken worden welke, ter beschikking staande, middelen het beste ingezet kunnen worden met betrekking tot de collegetargets. Elke pijler moet tot een aantal producten komen. Ten eerste een communicatieplan- en strategie voor de betreffende pijler. Ten tweede wordt verwacht dat de collegetargets worden uitgewerkt tot kernboodschappen. Als laatste wordt ook verwacht dat er een communicatiekalender wordt opgesteld. Verwacht wordt dat de resultaten die vanuit een pijler hiermee behaald worden, gedeeld worden met de collega's binnen de teams.

Cursus time management

Een volgende interventie die het Management team heeft ingezet, ten aanzien van de beoogde cultuurverandering, is een cursus timemanagement. Vanaf januari 2007 hebben de medewerkers van de afdeling Concerncommunicatie deelgenomen aan deze cursus. De eerste trainingdagen stonden gepland in januari 2007. De trainingsgroepen zijn samengesteld op basis van de pijlerstructuur. Per pijler waren 2 trainingdagen in twee weken tijd ingepland. Tijdens deze trainingdagen stonden de hieronder weergegeven onderwerpen op de agenda. In april is een terugkomdag, met betrekking tot

de cursus time management, op de agenda gezet. Op deze dag zou een evaluatie van de cursus plaatsvinden.

Voorwaarden voor effectieve samenwerking	Bewustzijn van (ad hoc) gedrag op het eigen werk en dat van anderen
Intervisie	Organiseren van je werk en tips
Belangrijk versus urgent	Delegeren
Omgaan met werkdruk	Overtuigingen,
Cultuuraspecten	Afspraken maken/informereren
Tijdverspillers	Teamrollen
Kernkwaliteiten	Netwerken

Onderwerpen cursus Timemanagement (Bron: Strategisch kader afdeling Concerncommunicatie vanaf 2007)

Competentiemanagement

De invoering van het competentie management vormt ook één van de interventies van de afdeling Concerncommunicatie. Door competentie management wordt het mogelijk om vaardigheden en competenties van werknemers vast te stellen. Hierdoor worden zij in staat gebracht om zich te ontwikkelen op de gebieden waarop dat nodig is. Aan de hand van gesprekken met een leidinggevende wordt vastgesteld op welke competenties de betreffende werknemer zich extra moet ontwikkelen. Het competentie management bestaat uit vier gesprekken:

- Het functioneringsgesprek; dit is een gesprek waarbij wordt teruggekeken naar de afgelopen periode, er wordt gekeken naar persoonlijke ontwikkeling en er worden afspraken gemaakt over de toekomst met betrekking tot het functioneren en de ontwikkeling van de werknemer.
- Het POP-gesprek; in dit gesprek geven medewerker en leidinggevende beiden hun visie op de huidige en gewenste ontwikkeling van de medewerker. Op basis van dit gesprek worden ontwikkel afspraken gemaakt.
- Het planningsgesprek; in dit gesprek komen de verwachtingen van de leidinggevende en de medewerker aan de orde over de te leveren prestaties en competentieontwikkeling van de medewerker, ook wordt er gekeken naar de te verwachte ondersteuning van de organisatie en de leidinggevende.
- Het beoordelingsgesprek; in dit gesprek worden de geleverde prestaties zowel voor wat betreft de resultaten als voor de ontwikkeling van de competenties, de progressie van ontwikkelpunten en de samenwerking in het team beoordeeld (Competentiemanagement, 2005).

Bij iedere functie past een functieprofiel, dit profiel geeft aan welke competenties vereist zijn voor een functie. Een leidinggevende moet bijvoorbeeld over de competenties, leidinggeven, samenwerken, besluitvaardigheid, visie en coachen beschikken. Voor de functie als adviseur moet men beschikken over adviesvaardigheid, samenwerkingsvaardigheden, besluitvaardigheid, probleemanalyse en organisatiebewustzijn (Competentiemanagement, 2005).

De competenties die passen bij een functieprofiel zijn gedefinieerd zodat tijdens de gesprekken duidelijk aanbod kan komen, aan welke competenties extra aandacht geschonken moet

worden. De competenties worden ook in niveaus verdeeld, dit houdt in dat afhankelijk van de functie, een hoger of lager niveau van de competentie verwacht wordt.

Management by speech

Tijdens het afdelingsuitje van heeft het management de uitkomsten van de voormeting van het cultuuronderzoek gepresenteerd. Daarnaast heeft het management een presentatie gegeven over een onderzoek dat door Berenschot is uitgevoerd. De dag begon met een presentatie over het nieuwe centrale station, gevolgd door een rondleiding. Daarna was het tijd voor de presentatie van de 2 onderzoeken.

Het hoofd van de afdeling heeft de resultaten van het cultuuronderzoek in samengevatte versie gepresenteerd. Hierbij is ook de informatie van de arena analyses weergegeven, die nadien ook nog naar alle medewerkers is verstuurd. De presentatie moest de voorzet vormen voor een discussie met elkaar over de afdeling en de manier waarop men met elkaar omgaat. Om ook te werken aan de informele contacten tussen de werknemers van de afdeling Concerncommunicatie, werd een rondvraag gesteld over ieders vakantieplannen. De avond werd met een etentje afgesloten.

Doc.Loods

Doc.Loods is een document-management systeem dat het delen van documenten binnen de gemeente Rotterdam mogelijk maakt. Doordat Doc.Loods alle documenten samenbrengt in één systeem, is het de bedoeling dat hierdoor de samenwerking tussen medewerkers eenvoudiger zal worden. Daarnaast moet het ook de openheid binnen de bestuursdienst versterken. De betekenis van de naam van het systeem is tweeledig. In de eerste plaats staat het voor een opslagplaats (loods) voor documenten (docs). In de tweede plaats is het ook een gids (loods) naar de gewenste informatie of documentatie (docs).

Documenten die bij een zelfde zaak horen waren vaak verspreid over verschillende afdelingen, in verschillende versies en vaak ook in verschillende systemen (Doc.Loods berichten, 2007). Doc.Loods heeft als doel al deze systemen te koppelen en te ordenen. De wijze waarop Doc.Loods werkt is aan alle medewerkers uitgelegd tijdens een Doc.Loods-training. Hierin werd uitleg gegeven en na de training zou dan bij elke deelnemer het programma op de computer worden geïnstalleerd. Tijdens de training stond ook het leren over documenten, die een uitzondering vormen op het programma, centraal. Naast dat de ondersteuning van de invoering door deze training is er een aantal keyusers ingesteld. Dit zijn mensen die buiten de training om collega's de weg kunnen wijzen in de Doc.Loods.

Deze interventie, de invoering van Doc.Loods, is niet geïnitieerd door de afdeling Concerncommunicatie. Het is breder ingevoerd dan alleen binnen de afdeling. Het management van de afdeling Concerncommunicatie staat echter wel achter de invoering van het systeem. Vanaf 23 april stonden de trainingen van de medewerkers van Concerncommunicatie op de agenda. Dit zou gebeuren op verschillende dagen in verschillende groepen.

Bijlage VIII. Quickscan Cultuur

Zijn er ontwikkelingen die het nodig maken dat de cultuur van de organisatie op onderdelen verandert? Zijn er cultuurproblemen die knellend zijn? Door middel van het maken van een quickscan wordt een beeld verkregen van de cultuur van de organisatie. Bij het invullen van de quickscan beperk je je tot het gedeelte waar je voor verantwoordelijk bent (team, afdeling, of een groter deel van de organisatie).

1. Zes dimensies die de huidige cultuur beschrijven

Met behulp van de volgende 6 dimensies¹ kun je de bestaande cultuur van je organisatie(-onderdeel) beschrijven. Elke dimensie wordt gevormd door een tweetal vetgedrukte categorieën (bijvoorbeeld 'Op het eigen proces gericht' versus 'Resultaatgericht'), die de uitersten van de dimensie vormen. Elke dimensie wordt nader gespecificeerd door 3 maal 2 uitspraken. Deze uitspraken leveren een score op. Lees elke stelling en vink (met een V) deze links en/of rechts af als de stelling voor jouw organisatie geldt. Het kan zijn dat je je herkent in beide stellingen die naast elkaar zijn afgebeeld. Zet dan bij beide stellingen een V. Per dimensie tel je het aantal vinken op. Het resultaat vul je in op de onderstaande schaal.

	Op het eigen proces gericht	Resultaatgericht	
	Mensen in de organisatie doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf	Om resultaat te bereiken nemen mensen de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen	
	Mensen voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden	Mensen spannen zich in om hun uiterste best te doen	
	Mensen mijden risico's	Mensen in de organisatie zoeken uitdagingen op	

	Mensgericht	Werkgericht	
	Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines	Deadlines halen vindt men belangrijk, het management voert druk uit om het werk op tijd af te krijgen	
	Beslissingen worden in groepen genomen	Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen	
	Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers	Er bestaat voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd	

¹ De hier gebruikte categorieën zijn afgeleid van Sanders en Neuijen (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*

	Organisatiegebonden	Professioneel	
	Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren mensen op nieuwkomers	Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis	
	Mensen identificeren zich met hun organisatie	Mensen identificeren zich met hun vak	
	Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon	Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden	

	Open	Gesloten	
	Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt	Veel informatie wordt beschermd of is vertrouwelijk, mensen ontlenen macht aan hun informatievoorsprong	
	Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders	Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn	
	Bijna iedereen past binnen de organisatie, mensen ervaren snel een thuisgevoel	Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen binnen de organisatie. Je thuis voelen ontstaat na langere tijd	

	Strak georganiseerd	Los georganiseerd	
	Serius praten over het bedrijf en het werk is geboden	Grappen maken over het bedrijf en het werk wordt op prijs gesteld	
	Iedereen is kostenbewust bezig	Er is weinig aandacht en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk	
	Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen	Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen	

	Pragmatisch	Normatief	
	Het gaat erom dat de afnemer tevreden is. Klanten willen snelheid en resultaat	Klanten moeten accepteren dat er interne procedures bestaan	
	Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van ethiek	Duidelijke normen en waarden in een organisatie beperkt het ongewenst navolgen van eigenbelang	
	Het management vindt het resultaat het belangrijkste	Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt	

2. Schaal van 6 cultuurdimensies

Alle vinken aan de linkerkant leiden tot een negatieve score (dit houdt geen waardeoordeel in maar is slechts bedoeld voor de verwerking). Per dimensie kan er dus een negatieve score ontstaan variërend van -3 tot nul. Vinken aan de rechterkant leiden tot een optelling van nul tot +3. Wanneer beide getallen per dimensie worden opgeteld, ontstaat de score die je op de onderstaande schaal invult.

Aspect	-3	-2	-1	0	1	2	3	Aspect
Proces								Resultaat
Mens								Werk
Organisatie								Professioneel
Open								Gesloten
Strak								Los
Pragmatisch								Normatief

Het volgende deel is gericht op de gap analyse: hoe groot is de afstand tussen de gewenste en de bestaande cultuur. Uiteindelijk resulteert dit in een focus op enkele veranderpunten. Deze vormen het oogmerk van de te kiezen aanpak.

3. Wat vraagt de omgeving aan organisatiecultuur?

Hoe ziet de omgeving van de organisatie eruit? En wat betekent dit voor de wenselijke cultuur? Een stabiele omgeving vraagt bijvoorbeeld om standaardisatie en centralisatie. Een dynamische en complexe omgeving vraagt om decentralisatie en zelfsturing. Een omgeving van meerdere maatschappelijke gebieden vraagt om meerdere operationele subculturen. Een agressieve omgeving vraagt om een (tijdelijke) centralisatie. Als de omgeving meer flexibiliteit vraagt of resultaatgerichtheid, vraagt dit een specifieke invulling van de organisatiecultuur.

4. Wat is de (praktijk)missie van de organisatie?

Elke organisatie heeft een missie. Maar wat vinden mensen in hun dagelijkse praktijk belangrijk? Wat is het richtsnoer van hun handelen? Waar gaan mensen voor? Gaan ze voor hun eigen belangen, voor die van de organisatie, de politiek, of staan burgers centraal?

5. Opnieuw zes dimensies, maar nu om de gewenste cultuur te beschrijven

Nadat je gekeken hebt naar wat de feitelijke missie is van de organisatie en je hebt nagedacht welke eisen de omgeving stelt aan de cultuur heb je ingrediënten verzameld om uitspraken te doen over de wenselijke cultuur. De 6 dimensies, die we eerder gebruikten, vul je nu in vanuit de optiek van de gewenste organisatiecultuur. De onderstaande uitspraken leveren na invulling een score op. Lees elke stelling en vink (dit keer met een O) deze links of rechts af als de stelling voor jouw organisatie(-onderdeel) geldt. Per dimensie tel je het aantal vinken op. Vervolgens trek je de linkerkant en de rechterkant van elkaar af. Het resultaat vul je in op de onderstaande schaal.

	Op het eigen proces gericht	Resultaatgericht	
	Mensen in de organisatie doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf	Om resultaat te bereiken nemen mensen de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen	
	Mensen voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden	Mensen spannen zich in om hun uiterste best te doen	
	Mensen mijden risico's	Mensen in de organisatie zoeken uitdagingen op	

	Mensgericht	Werkgericht	
	Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines	Deadlines halen vindt men belangrijk, het management voert druk uit om het werk op tijd af te krijgen	
	Beslissingen worden in groepen genomen	Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen	
	Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers	Er bestaat voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd	

	Organisatiegebonden	Professioneel	
	Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren mensen op	Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis	

nieuwkomers		
Mensen identificeren zich met hun organisatie	Mensen identificeren zich met hun vak	
Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon	Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden	

Open	Gesloten	
Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt	Veel informatie wordt beschermd of is vertrouwelijk, mensen ontlenen macht aan hun informatievoorsprong	
Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders	Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn	
Bijna iedereen past binnen de organisatie, mensen ervaren snel een thuisgevoel	Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen binnen de organisatie. Je thuis voelen ontstaat na langere tijd	

Strak georganiseerd	Los georganiseerd	
Serius praten over het bedrijf en het werk is geboden	Grappen maken over het bedrijf en het werk wordt op prijs gesteld	
Iedereen is kostenbewust bezig	Er is weinig aandacht en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk	
Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen	Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen	

Pragmatisch	Normatief	
Het gaat erom dat de afnemer tevreden is. Klanten willen snelheid en resultaat	Klanten moeten accepteren dat er interne procedures bestaan	
Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van ethiek	Duidelijke normen en waarden in een organisatie beperkt het ongewenst navolgen van eigenbelang	
Het management vindt het resultaat het belangrijkste	Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt	

6. Schaal van 6 cultuurdimensies, gewenste cultuur

Vul de onderstaande schaal in (met een O in plaats van een V) met de totalen per dimensie.

Aspect	-3	-2	-1	0	1	2	3	Aspect
Proces								Resultaat
Mens								Werk
Organisatie								Professioneel
Open								Gesloten
Strak								Los
Pragmatisch								Normatief

7. Mismatch

De eerdere score van de bestaande cultuur (zie 2.) vul je opnieuw in de onderstaande schaal in, aangevuld met de O's die zojuist bij het invullen van de gewenste cultuur hebt verkregen. Op die manier wordt duidelijk wat de kloof (vandaar gap analyse) is tussen bestaande en gewenste cultuur.

Dimensies	Bestaande cultuur	Gewenste cultuur
Op eigen proces-Resultaat gericht		
Mens-Werk gericht		
Organisatiegebonden-Professioneel		
Open-Gesloten		
Strak-Los georganiseerd		
Pragmatisch-Normatief		