

CVO



Onderwijsonderdeel

Masterthesis, augustus 2007

Opleiding Bestuurskunde

Master Arbeid, Organisatie en Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleiding

Eerste begeleider: Prof. Dr. M. de Witte

Tweede begeleider: Prof. Dr. B. Steijn

Docenten opleiding Bestuurskunde

Auteurs

Ilse van den Donker

283204

Marianne Kroes

279320

Voorwoord

Organisatiecultuur is een zeer actueel onderwerp in deze tijd waarin de menselijke factor binnen organisaties steeds belangrijker wordt. Door grip te krijgen op de cultuur van een organisatie kan het presteren van organisaties verbeterd of zelfs geoptimaliseerd worden. Toen ons de kans geboden werd een onderzoeksstage uit te voeren met als onderwerp cultuurverandering, hebben wij deze kans met beide handen aangepakt. Niet alleen vinden wij cultuurverandering een interessant onderwerp, maar wij zijn ook van mening dat ons onderzoek kan bijdragen over de discussie die nu gaande is over de gewenste mate van homogeniteit of heterogeniteit van een organisatiecultuur.

Voor de totstandkoming van dit onderzoek willen wij graag de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie bedanken voor haar medewerking en openhartigheid tijdens ons onderzoek. In het bijzonder willen wij de heer Henny van Poppel van de CVOM bedanken voor zijn goede begeleiding binnen de organisatie. Verder gaat onze grote dank uit naar dr. Marco de Witte van de opleiding Bestuurskunde voor zijn begeleiding en medewerking tijdens dit onderzoek. Altijd stond Marco voor ons klaar wanneer wij advies of inspiratie nodig hadden. Heel hartelijk bedankt hiervoor! Verder willen wij graag onze tweede lezer Prof. dr. Bram Steijn, hoogleraar van de master Arbeid, Organisatie en Management binnen de opleiding Bestuurskunde bedanken voor zijn begeleiding bij dit onderzoek. Onze speciale dank gaat verder uit naar drs. Alex Straathof. Niet alleen heeft hij ons de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan deze bijzondere onderzoeksstage, maar ook heeft hij ons met raad en daad bijgestaan tijdens het schrijven van onze scriptie.

Ten slotte willen wij graag onze ouders bedanken voor de morele en financiële steun die zij ons hebben geboden tijdens onze studie. Ook willen we uiteraard onze partners, overige familie en vrienden bedanken voor de grote steun die zij ons hebben geboden gedurende dit jaar.

Ilse van den Donker & Marianne Kroes

Rotterdam, november 2007

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Samenvatting | 4 |
| Hoofdstuk 1 Inleiding en probleemanalyse | 7 |
| 1.1 Inleiding | 7 |
| 1.2 Achtergrond van dit onderzoek | 7 |
| 1.3 Probleemanalyse | 8 |
| 1.4 Doelstellingen en vraagstellingen | 8 |
| 1.5 Relevantie van dit onderzoek | 9 |
| 1.5.1 Wetenschappelijke relevantie | 9 |
| 1.5.2 Bestuurskundige relevantie | 10 |
| 1.5.3 Maatschappelijke relevantie | 10 |
| 1.5.4 Organisatorische relevantie | 10 |
| 1.6 Opbouw van het rapport | 11 |
| Hoofdstuk 2 Centrale Verwerking Openbaar Ministerie | 12 |
| 2.1 Inleiding | 12 |
| 2.2 De CVOM | 12 |
| 2.3 Missie | 13 |
| 2.4 Visie | 13 |
| 2.5 Organisatiecultuur | 14 |
| 2.6 Probleem CVOM | 14 |
| Hoofdstuk 3 Theoretisch perspectief | 15 |
| 3.1 Inleiding | 15 |
| 3.1.1 Antropologische stroming | 15 |
| 3.1.2 Managementstroming | 15 |
| 3.1.3 De cultureel antropologische stroming vs. de managementstroming | 16 |
| 3.2 Theorie | 16 |
| 3.2.1 Organisatiecultuur | 17 |
| 3.2.2 Cultuurverandering | 20 |
| 3.2.3 Subculturen binnen organisaties | 23 |
| 3.3 Bespreking van de theorie | 24 |
| 3.4 Hypothesen | 25 |
| 3.5 Conceptueel model | 26 |
| Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording | 29 |
| 4.1 Inleiding | 29 |
| 4.2 Onderzoeksdesign | 29 |
| 4.3 Case study | 30 |
| 4.4 Longitudinaal onderzoek | 30 |
| 4.5 Deductie | 30 |
| 4.6 Onderzoeksmethoden en technieken | 31 |
| 4.7 Betrouwbaarheid en validiteit | 36 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 4.7.1 | Betrouwbaarheid | 36 |
| 4.7.2 | Validiteit | 37 |
| 4.8 | Operationalisering | 37 |
| Hoofdstuk 5 Casus CVOM | | 40 |
| 5.1 | Inleiding | 40 |
| 5.2 | Intake | 40 |
| 5.3 | Vragenlijst | 45 |
| 5.4 | Ladderings (mindset) | 47 |
| 5.5 | Arena-analyse (Arena) | 64 |
| 5.6 | Oplossingsrepertoire | 68 |
| Hoofdstuk 6 De Cultuurinterventieperiode van de CVOM | | 73 |
| 6.1 | Inleiding | 73 |
| 6.2 | Het Logboek | 73 |
| 6.3 | Analyse interventies | 77 |
| Hoofdstuk 7 Conclusies en Aanbevelingen | | 81 |
| 7.1 | Inleiding | 81 |
| 7.2 | Conclusies | 81 |
| 7.3 | Aanbevelingen | 82 |
| 7.4 | Tot slot... | 83 |
| Nawoord | | 85 |
| Geraadpleegde bronnen | | 86 |
| Bijlagen | | 87 |
| | Bijlage 1: Vragen intakegesprek | 88 |
| | Bijlage 2: Leeswijzer HVM | 89 |
| | Bijlage 3: Leeswijzer Arena-analyse | 90 |
| | Bijlage 4: Stappenplan verwerking ladderings en Oplossingsrepertoire | 91 |

Samenvatting

Wij hebben deze scriptie geschreven naar aanleiding van onze (onderzoeks)stage over cultuurverandering, onder leiding van Alex Straathof. In dit onderzoek wordt onderzocht of er binnen de publieke organisatie CVOM anno 2007, twee jaar na haar ontstaan, sprake is van het bestaan van subculturen én of het cultuurveranderingstraject waarin de organisatie zich bevindt invloed heeft gehad op deze subculturen. Het doel van ons onderzoek is een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke discussie over organisatieculturen door te kijken of de cultuurgerichte interventies van de CVOM ervoor zorgen dat subculturen meer convergeren naar een door het management gewenste homogene organisatiecultuur. Ook wordt een advies geformuleerd voor de CVOM over het bereiken van een cultureel homogener CVOM.

De onderzochte organisatie, de CVOM, is onderdeel van het Openbaar Ministerie en is opgericht op 1 december 2005. Het College van Procureurs-Generaal heeft besloten om over te gaan tot de oprichting van een zelfstandig orgaan voor de landelijke verwerking van standaardzaken op drie verschillende terreinen.

- Mulderberoepen (bezwaarschriften voor boetes tot €340,-);
- Artikel 8 Wegenverkeerswet 1984 (dronken rijden);
- Artikel 30 WAM (onverzekerd rijden).

De CVOM is ontstaan door het centraliseren van de afdelingen Mulder van de parketten. Door de afhandeling van standaardzaken op grotere schaal te organiseren kan dit doelmatiger gebeuren. Het samenvoegen van de oud-medewerkers van de verschillende landelijke parketten en het aannemen van nieuw geworven medewerkers heeft ervoor gezorgd dat er binnen de organisatie subculturen zijn ontstaan. De CVOM zou graag zien dat deze verschillende subculturen meer homogeniseren. Om een meer homogenere organisatiecultuur te creëren is de organisatie van start gegaan met een cultuurinterventietraject.

Om te onderzoeken of er binnen de CVOM subculturen bestaan en of de cultuurgerichte interventies hierop invloed hebben, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van vijf verschillende onderzoeksmethoden. Om achter de door het MT gewenste organisatiecultuur van de CVOM te komen, hebben wij intakegesprek gehouden met het MT. Daarnaast zijn er diepte-interviews (ladderings), oplossingsrepetities en arena-analyses gehouden onder verschillende medewerkers van de organisatie. Deze methoden zorgen ervoor dat een beeld van de werkelijke organisatiecultuur geschetst kan worden. Ook hebben we gedurende het cultuurinterventieperiode een logboek bijgehouden met alle interventies en gebeurtenissen.

De verzamelde data wordt vervolgens geanalyseerd aan de hand van verschillende theorieën. Om organisatiecultuur te definiëren wordt gebruikt gemaakt van het Cultuur Arena Model van Straathof. Dit model gaat ervan uit dat organisatiecultuur bestaat uit gedrag, arena en mindset. Om te verklaren waarom de CVOM streeft naar een homogene organisatiecultuur, wordt gebruik gemaakt van de theorie over McDonaldization van Ritzer. Ten slotte wordt de theorie over het Kleurdrukdenken van Caluwé en Vermaak gebruikt bij het indelen en het analyseren van de cultuurgerichte interventies die de CVOM doorgevoerd heeft.

In dit onderzoek worden ook twee hypothesen getoetst, te weten:

Hypothese 1

Voor een uniforme (McDonalized) organisatiecultuur, zal de CVOM een cultuur ontwikkelen die zich vooral richt op bedrijfsmatige waarden. Deze bedrijfsmatige waarden zullen worden ingebed in de maatschappelijke waarden. Personele waarden zullen een minder belangrijke rol spelen binnen de organisatiecultuur.

Hypothese 2

Subculturen zullen convergeren naar een meer homogene organisatiecultuur wanneer er interventies gepleegd zullen worden op basis van een combinatie van Blauwdrukdenken en Groendrukdenken.

Er kan geconcludeerd worden dat er binnen de drie niveaus van het cultuurmodel in de voormeting verschillende subculturen bestaan. Ook in de nameting zien we op de niveaus arena en gedrag nog subculturen terugkomen. Alleen in op het niveau van de mindset zijn in de nameting alle subculturen verdwenen.

| | Subculturen voormeting | Subculturen nameting | Beeld subculturen CVOM |
|--------------------------------|--|---|---------------------------------------|
| Mindset (Laddering) | Management Zittingsvertegenwoordigers | - | Homogener |
| Arena (Arena-analyse) | Management Zittingsvertegenwoordigers | Administratie Zittingsvertegenwoordigers | Geen verandering in aantal subgroepen |
| Gedrag (Oplossingsrep.) | Beoordelaars Management Zittingsvertegenwoordigers | Administratie Management Mulder Kantonteam | Heterogener |

Tabel 7.1 Overzicht subculturen CVOM

De volgende aanbevelingen kunnen geformuleerd worden voor de CVOM om te zorgen dat op het niveau van arena en gedrag ook een meer homogene organisatiecultuur ontstaat. Bovendien zorgen de aanbevelingen ervoor dat de homogeniteit op het niveau van de mindset ook continueert.

| Blauwdrukdenken | Groendrukdenken | Rooddrukdenken |
|--|---|---|
| Projectmatig werken. Door gezamenlijk te werken aan het bereiken van een gesteld doel, wordt de samenwerking versterkt en kunnen alle gezichten in dezelfde richting gekregen worden. Door in projecten te focussen op het doel en de missie van de CVOM en hoe dit bereikt kan worden, kan homogenisering van het gedrag tot gevolg hebben. | Intensief coachen van de medewerkers. Door de medewerkers aan te moedigen om te leren, worden het inzicht en de vaardigheden van de medewerker meer ontwikkeld. | Het organiseren van sociale activiteiten. Dit zorgt ervoor dat het groepsgevoel versterkt wordt en dat mensen zich prettig voelen in de groep. Dit zorgt er uiteindelijk ook weer voor dat het organisatiepresteren verhoogd wordt. |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Feedback geven. Door het geven van feedback kan gereflecteerd worden op de taken en het functioneren van de medewerkers. De medewerker kan ontwikkelen en beter worden in zijn werk. Tijdens het coachen en het geven van de feedback kunnen de achterliggende waarden en gedachten van de CVOM nog eens aangestipt worden.</p> | |
|--|--|--|

Hoofdstuk 1 Inleiding en probleemanalyse

1.1 Inleiding

Organisatiecultuur is een begrip dat sinds de 20^{ste} eeuw steeds vaker naar voren komt in de literatuur. Men is zich steeds meer bewust van het belang van de menselijke kracht voor een organisatie en daarom dus ook van een positieve en sterke cultuur binnen de organisatie. Cultuur is iets dat in de hoofden van mensen zit en hun opvattingen en gedragingen mede vorm geeft en bepaalt. Cultuur is de opvattingen en het gedrag van een groep mensen. Deze cultuur wordt geleerd van andere mensen die deel uit maken van dezelfde groep. Cultuur is dus de gemeenschappelijke eigenschap van een groep mensen. Een cultureel gebonden groep kan zich op allerlei niveaus voordoen, bijvoorbeeld op het niveau van een gezin, vereniging, land maar dus ook op het niveau van een organisatie. Bij een organisatiecultuur gaat het over de opvattingen en gedragingen van mensen die bij dezelfde onderneming of instelling werken (Kluytmans, et al. 1994:100).

Organisatiecultuur is belangrijk schrijft Schein in zijn boek 'De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming' (2006:15). Wanneer men geen rekening houdt met de cultuur en dus ook niet met de culturele krachten van een organisatie (bijvoorbeeld bij het nemen van belangrijke besluiten), kunnen besluiten onvoorziene en ongewenste gevolgen krijgen. Door rekening te houden met de heersende cultuur binnen een organisatie kan men inschatten waar mogelijke knelpunten van beleid zich kunnen voordoen. Ook geeft Schein aan dat er cultuurproblemen kunnen ontstaan bij fusies en overnames, bijvoorbeeld het gescheiden blijven functioneren van culturen. In deze scriptie wordt onderzocht of er nu in 2007, twee jaar na de oprichting van de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie, sprake is van subculturen en of het cultuurveranderingstraject waarin de CVOM zich momenteel bevindt invloed heeft op deze subculturen.

1.2 Achtergrond van dit onderzoek

Deze scriptie is geschreven naar aanleiding van de (onderzoeks)stage behorende bij de Master Arbeid, Organisatie en Management, onder leiding van Alex Straathof. De stage bestond uit het verzamelen van onderzoeksmateriaal voor het promotieonderzoek van Straathof. Zijn promotie genaamd "Succesrecepten voor cultuurverandering", gaat over succesvolle interventietrajecten om tot een, door de organisatie gewenste, organisatiecultuur te komen. Het promotieonderzoek richt zich op de cultuurverandering van drie organisaties, te weten de Gemeente Rotterdam, de Rabobank Nederland Spaarbank en de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie. Het onderzoeksteam bestond uit twee teams van twee studenten. Wij hebben ons in het bijzonder gericht op de CVOM. Tijdens het intakegesprek bij de CVOM kwam aan de orde dat het management het idee heeft dat er binnen de organisatie subculturen bestaan. Het leek ons interessant om onze masterscriptie over dit onderwerp te schrijven. Voor dit onderzoek is wel gebruik gemaakt van de data die in het kader van de promotie van Straathof reeds verzameld was. Er zitten daarom enkele beperkingen aan de analyse-mogelijkheden van de data. Een voorbeeld hiervan is dat er wel data beschikbaar is van de bepaalde teams in de voormeting, maar dat deze teams in de nameting niet meer apart gemeten worden.

1.3 Probleemanalyse

Cultuurverandering binnen organisaties kan voor veel problemen zorgen. Organisatiecultuur is een moeilijk begrip. Cultuur bestaat niet alleen uit gedrag, maar ook uit de achterliggende waarden en veronderstellingen van de organisatieleden. Bij het veranderen van cultuur moet dus niet alleen gestuurd worden op het veranderen van gedrag, maar ook op het aanpassen, versterken of verzwakken van de collectieve assumpties en waarden van de leden van de organisatie. Cultuurverandering bij de overheid is extra complex. Overheidsorganisaties hebben te maken met grote politieke druk en media-aandacht, terwijl zij vaak met oude en diepgewortelde organisatieculturen te maken hebben. Dit maakt het extra lastig om een cultuurverandering tot stand te brengen en deze vervolgens ook te verankeren binnen de organisatie. Veranderen is één ding, continueren is een tweede (Straathof en Van Dijk, 2003:12).

Hoewel de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie een relatief jonge organisatie is, is de organisatie tot stand gekomen door een samenvoeging van de afdelingen Mulder van de (reeds lang bestaande) parketten. Mulderberoepen zijn administratiefrechtelijke zaken op het gebied van verkeer, zoals “het rijden door roodlicht”, het “rijden zonder helm” of “te hard rijden”. Deze centralisatie werd opgelegd door het Openbaar Ministerie met als doel een efficiëntere afhandeling van de Mulderberoepen te verkrijgen. Doordat de centralisatie van bovenaf opgelegd is en er sprake is van een samenvoeging van meerdere organisatieculturen uit verschillende organisaties is er sprake van subculturen binnen de organisatiecultuur.. Zoals eerder al beschreven, kunnen er cultuurproblemen ontstaan bij fusies. De CVOM is samengesteld uit medewerkers van verschillende parketten met ieder hun eigen organisatiecultuur en werkwijzen. Door het samenvoegen van deze verschillende culturen en werkwijzen, is het aannemelijk dat er subculturen zijn ontstaan aangezien medewerkers hun eigen cultuur en identiteit willen behouden (Schein, 2006:19)

Het managementteam van de CVOM heeft een gewenste dominante organisatiecultuur geformuleerd voor de gehele organisatie. Er wordt naar gestreefd deze zo consequent mogelijk door te voeren in de organisatie. Het bestaan van subculturen binnen een organisatiecultuur, kan van invloed zijn op het bereiken van de gewenste organisatiecultuur. De organisatieleden hebben namelijk geen gemeenschappelijke geschiedenis omdat zij uit verschillende organisaties afkomstig zijn. Ook zijn er veel medewerkers nieuw aangenomen die zich op dit moment nog niet kunnen identificeren met de organisatiecultuur. Samenvoeging van verschillende organisatieculturen kan ertoe leiden dat bepaalde groepen zich inferieur, bedreigd, boos en defensief gaan gedragen en zich zullen verzetten tegen de nieuwe, door het MT gewenste cultuur (Schein, 2006:146). Om tot de gewenste uniforme organisatiecultuur te komen, is het dus van belang dat de subculturen grotendeels verdwijnen. In dit onderzoek zal dus gekeken worden naar de subculturen binnen de CVOM en de invloed van het cultuurveranderingstraject hierop.

1.4 Doelstelling en vraagstellingen

De doelstelling is afgeleid uit de probleemanalyse van ons onderzoek. De doelstelling geeft het doel aan wat met dit onderzoek bereikt dient te worden.

Doelstelling:

Bijdragen aan de wetenschappelijke discussie over organisatieculturen door te onderzoeken of de cultuurgerichte interventies van de CVOM ervoor zorgen dat

subculturen meer convergeren naar een door het management gewenste homogene organisatiecultuur. Tevens een advies formuleren voor de CVOM met betrekking tot het bereiken van een cultureel homogener CVOM.

Uit onze doelstelling wordt de vraagstelling afgeleid die bestaat uit een hoofdvraag en enkele deelvragen. Door de beantwoording van de deelvragen zal uiteindelijk ook de hoofdvraag beantwoord worden.

Hoofdvraag:

Welke subculturen zijn te herkennen binnen de CVOM en wat is de invloed van het cultuurveranderingstraject van de CVOM op hun subculturen?

Deelvragen:

- 1 Welke subculturen zijn te onderscheiden binnen de CVOM?*
- 2 Welke cultuurveranderinginterventies vinden er tijdens de onderzoeksperiode plaats binnen de CVOM?*
- 3 Leiden de cultuurinterventies van de CVOM tot meer homogeniteit of heterogeniteit van de organisatiecultuur of is er geen verschil?*
- 4 Welke eventuele aanbevelingen, op het gebied van cultuurveranderinginterventies, kunnen geformuleerd worden voor de CVOM om de subculturen verder aan te pakken?*

1.5 Relevantie van het onderzoek

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

De mens wordt steeds belangrijker voor organisaties. Het succes van een organisatie valt of staat met de inzet van het menselijk kapitaal. Door het juist managen van mensen kunnen de prestaties van een organisatie verbeterd worden. Ook wordt er steeds meer aandacht besteed aan het begrip organisatiecultuur. Volgens Schein (2006:32) wordt een cultuur in wezen bepaald door de aangeleerde, impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijkse gedrag baseren. Door als management invloed uit te oefenen op de organisatiecultuur, kunnen de bedrijfsprestaties indirect beïnvloed worden. Bij de besluitvorming in organisaties moet rekening gehouden worden met cultuur omdat de culturele krachten in een organisatie onvoorziene en ongewenste gevolgen kunnen veroorzaken (Schein, 2006:15).

Er wordt in de wetenschap steeds meer onderzoek gedaan naar organisatieculturen en hun invloed op het presteren van organisaties. Men probeert grip te krijgen op wat een organisatiecultuur nu precies is en hoe deze te meten valt. Maar misschien nog wel belangrijker is om te leren en te weten hoe een organisatiecultuur veranderd en beïnvloed kan worden tot een door het management gewenste cultuur.

Een organisatiecultuur kan bestaan uit subculturen. Dit houdt in dat bepaalde afdelingen of onderdelen binnen de organisatie niet dezelfde waarden en doelen nastreven (Gerrichhauzen, et al. 1994:103). Momenteel is er dan ook een discussie gaande over de mate van gewenste culturele homogeniteit en diversiteit binnen een

organisatiecultuur. In hoeverre moet een cultuur homogeen of divers zijn om goed te kunnen functioneren?

Er is nog niet veel onderzoek gedaan naar de invloed van een cultuurveranderingstraject op subculturen. Vanuit het oogpunt van de huidige discussie over culturele differentiatie is het interessant om naar subculturen binnen de CVOM te kijken. Wat gebeurt er met de bestaande subculturen wanneer een organisatie een cultuurveranderingstraject ondergaat? Wordt de cultuur homogener of juist niet? Door onderzoek te doen naar de invloed van cultuurgerichte interventies op subculturen proberen wij mee te bouwen aan de wetenschappelijke basis over dit onderwerp.

1.5.2 Bestuurskundige relevantie

Cultuurverandering binnen de overheid is een interessant bestuurskundig thema. Overheidsorganisaties zijn continue aan verandering onderhevig door haar complexe omgeving. Bovendien gaan steeds meer overheidsorganisaties efficiënter en bedrijfsmatiger werken om op die manier kosten en tijd te besparen. Ook de cultuur van een organisatie moet zich aan de veranderingen in de structuur aanpassen. In de casus van de CVOM is sprake van een centralisering van afdelingen Mulder van de parketten. Deze structuurverandering moet gepaard gaan met een veranderde en nieuwe organisatiecultuur waarin efficiënt en doelmatig werken centraal staan. Door met deze casus in te zoomen op de cultuurverandering binnen de CVOM en de effecten van het cultuurveranderingstraject op de subculturen, kan een bijdrage geleverd worden aan de kennis over cultuurverandering binnen de publieke sector. Getracht wordt om helder te krijgen welke interventies wel of geen invloed hebben op het bereiken van een uniforme cultuur en het bereiken van de gewenste organisatiecultuur waarin een combinatie van bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden een belangrijke rol spelen.

1.5.3 Maatschappelijke relevantie

Tot voor kort functioneerden medewerkers binnen een organisatie voornamelijk alleen binnen hun eigen afdeling. Confrontatie met andere gedragvormen binnen de organisatie kwam zelden voor; soort zocht soort. Werkverbanden in de moderne organisatie worden steeds flexibeler. Men staat in contact met meerdere netwerken en wordt hierdoor direct en indirect met meerdere gedragvormen geconfronteerd. Door deze confrontatie worden de verschillen tussen verschillende afdelingen en groepen beter zichtbaar. Helaas wordt er binnen organisaties nog maar weinig aandacht besteed aan het bestaan van deze subculturen en hun invloed op het functioneren van de organisatie. Door in deze scriptie het onderwerp subculturen nader te onderzoeken en te bespreken, hopen wij te kunnen bijdragen aan het aanzwengelen van een maatschappelijke discussie over dit onderwerp.

1.5.4 Organisatorische relevantie

Ook voor het Centrale Verwerking Openbaar Ministerie is dit onderzoek relevant. De organisatie krijgt middels dit onderzoek inzicht in de bestaande subculturen binnen de organisatie. Ook biedt dit onderzoek duidelijkheid over de eventuele invloed van deze subculturen op het bereiken van de gewenste subcultuur. Wanneer blijkt dat de subculturen voor spanningsvelden binnen de organisatie zorgen en weerstand bieden tegen het bereiken van de gewenste organisatiecultuur, kan hier een oplossing voor gezocht worden.

De medewerkers van de CVOM zijn ook gebaat bij dit onderzoek. Niet alleen krijgen zij meer inzicht in wat de huidige en gewenste organisatiecultuur van de CVOM is, maar zij krijgen ook inzicht in het belang van een sterke organisatiecultuur. Verder kan dit onderzoek ertoe bijdragen dat de medewerkers meer begrip krijgen voor de

gewenste organisatiecultuur en de beweegredenen hierachter waardoor zij zich ook meer zullen gaan inzetten voor het bereiken van deze cultuur.

1.6 Opbouw van dit rapport

Het onderzoek bestaat in totaal uit acht hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk zullen we de casus CVOM bespreken. Hierin wordt een korte beschrijving van de organisatie gegeven. Hoofdstuk 3 bestaat uit een bespreking van de theorie die gebruikt wordt voor het analyseren van het empirisch materiaal. Het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 4, bestaat uit de methodologische verantwoording. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden besproken waar wij gebruik van hebben gemaakt tijdens het onderzoek. De hoofdstukken 5 en 6 bestaan uit het analyseren van het empirische materiaal. In deze twee hoofdstukken toetsen wij onze twee geformuleerde hypothesen uit hoofdstuk 3. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 7, bestaat uit de conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 2 Centrale Verwerking Openbaar Ministerie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een korte omschrijving gegeven van de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie. Achtereenvolgens passeren de organisatie zelf, de missie, de visie en de organisatiecultuur de revue.

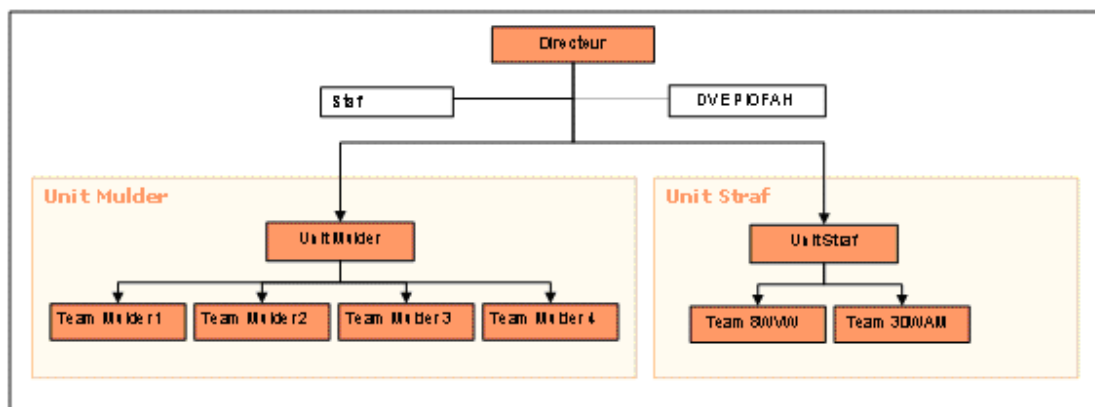
2.2 De CVOM

De CVOM is een onderdeel van het Openbaar Ministerie en is opgericht op 1 december 2005. Het College van Procureurs-Generaal heeft besloten om over te gaan tot de oprichting van een zelfstandig orgaan voor de landelijke verwerking van bezwaarschriften op drie verschillende terreinen. De CVOM is samengesteld uit de OM-onderdelen; arrondissementsparketten en het BVOM (Bureau Verkeershandhaving Openbaar Ministerie).

Binnen de CVOM zijn de werkzaamheden gecentraliseerd voor de behandeling van bezwaarschriften op het gebied van:

- Mulderberoepen (bezwaarschriften voor boetes tot €340,-);
- Artikel 8 Wegenverkeerswet 1984 (dronken rijden);
- Artikel 30 WAM (onverzekerd rijden).

De CVOM is de professional van het Openbaar Ministerie bij het verwerken van grote aantallen standaardwerk. De standaardzaken die binnen de organisatie behandeld worden, dienen zo correct mogelijk, zo snel mogelijk en tegen zo laag mogelijke kosten aangepakt te worden.



Afbeelding 8 Organigram CVOM (nulmeting)

Zoals in het organigram hierboven te zien is, wordt de CVOM aangestuurd door een directeur. De CVOM is een zelfstandig organisatieonderdeel van het OM dat rechtstreeks onder het College van Procureurs-Generaal valt. De directeur valt dus direct onder het college en is hier ook verantwoordelijk aan schuldig. De units worden aangestuurd door een unitmanager. Deze is verantwoordelijk voor het halen van de prestatie-afspraken van zijn unit. Ook bewaakt hij de samenhang tussen de teams. De

unitmanager geeft op tactisch niveau leiding aan de teammanagers. De teammanagers leiden dus de teams. Omdat er bedrijfsmatig gestuurd moet worden op het behalen van doelstellingen, is de span of control van de teammanager ongeveer 20 medewerkers. De teammanagers sturen het proces van begin tot eind aan en bevorderen de onderlinge samenwerking tussen de teams.

2.3 Missie

De missie van de CVOM is afgeleid uit het programma van het OM. Kernbegrippen binnen het OM zijn; kwaliteit, efficiëntie, continuïteit en volume. Door standaardzaken op grotere schaal te organiseren en te behandelen kan dit doelmatiger gebeuren. Door een doelmatige aanpak van de standaardzaken, kan er capaciteit vrijgemaakt worden die geïnvesteerd kan worden in bijvoorbeeld maatwerkzaken. De missie van de CVOM is dan ook als volgt:

De CVOM handelt grote hoeveelheden standaardzaken efficiënt en met goede kwaliteit af en bevordert daarmee de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde.

2.4 Visie

In de visie van de CVOM staat omschreven op welke manier de hierboven geformuleerde missie verwezenlijkt kan worden. Het aantal mulderberoepen is de laatste jaren enorm gestegen. Om te kunnen blijven handhaven, was het Openbaar Ministerie genoodzaakt om de verwerking van Mulderberoepen te centraliseren. Het OM kan door deze centralisatie haar capaciteit zo goed mogelijk benutten. Door de behandeling van grote aantallen standaardzaken te centraliseren en te standaardiseren kunnen er goede resultaten worden behaald met de nadruk op efficiëntie en kwaliteit. De kleinere parketten zijn voorheen kwetsbaar gebleken in de zin van continuïteit.

De visie die gehandhaafd wordt voor de CVOM kan als volgt samengevat worden:

- De CVOM staat voor een geïntegreerde organisatie van standaardprocessen;
- De CVOM wil gebruik maken van verregaande automatisering bij de standaard administratieve processen;
- De centrale verwerking binnen de CVOM vraagt om een bedrijfsmatiger aanpak;
- De leiding en medewerkers van de CVOM moeten beschikken over bedrijfsmatige competenties;
- De CVOM is een moderne organisatie (doorgroeimogelijkheden voor het personeel, lijnorganisatie, kosteneffectiviteit, etc.);
- De CVOM heeft een eigen identiteit waar medewerkers en klanten zich in kunnen voelen;
- De CVOM streeft naar flexibiliteit: centralisatie van de standaardzaken, houdt niet in dat er geen ruimte is voor de specifieke wensen van de klanten;
- De CVOM besteedt meer aandacht aan maatwerkzaamheden;
- De CVOM biedt een goede informatievoorziening richting het OM zodat zij op de hoogte blijven van relevante beleidsinformatie.

2.5 Organisatiecultuur

De CVOM gaat ervan uit de organisatiecultuur bestaat uit BROOM-factoren:

- (B)esluitvormingsprocessen;
- (R)egelgeving;
- (O)mgangsstijl;
- (O)mgevingsoriëntatie;
- (M)otivatie.

Om een bepaalde omgangsstijl te stimuleren, gelden voor alle medewerkers van de CVOM de volgende kernwaarden:

- Klantgerichtheid;
- Samenwerken;
- Flexibel gedrag;
- Integriteit.

Voor de CVOM zijn dus vooral bedrijfsmatige waarden van belang. Deze waarden moeten ervoor zorgen dat ook het maatschappelijke belang nagestreefd kan worden, dus bijv. de rechtsgelijkheid en de veiligheid. Personele waarden, zoals persoonlijk geluk, zijn minder belangrijk maar moeten wel zorgen voor tevreden medewerkers.

De teams binnen de CVOM zijn samengesteld uit nieuwe medewerkers, maar ook uit medewerkers die afkomstig zijn van andere OM-onderdelen. Zij hebben binnen deze nieuwe organisatie de vakkennis, maar brengen ook een eigen cultuur met zich mee die niet op voorhand dominant moet worden binnen de nieuwe cultuur van de CVOM. Leidinggevenden moeten fungeren als zender die de nieuwe gewenste organisatiecultuur moet overbrengen op de medewerkers.

2.6 Probleem CVOM

De CVOM is een jonge organisatie. Zij is ontstaan door het centraliseren van de afdelingen Mulder van de parketten. Door het samenvoegen van de verschillende parketten en het aannemen van nieuwe medewerkers die nog niet op een afdeling Mulder hebben gewerkt zijn er binnen de organisatie subculturen ontstaan. Subculturen die door het management worden genoemd zijn:

- Oud-parketmedewerkers uit verschillende steden (kantongerechten);
- Nieuw aangenomen mensen die niet bekend zijn met de behandeling van beroepen;
- Het managementteam.

Graag zou de CVOM willen zien dat deze verschillende subculturen meer homogeniseren. Om een meer homogenere organisatiecultuur te creëren zijn interventies gewenst op het gebied van cultuurversterking.

Hoofdstuk 3 Theoretisch perspectief

3.1 Inleiding: de cultureel antropologische stroming en de managementstroming

Bate (1994) onderscheidt in de studie naar cultuur twee verschillende hoofdstromen, te weten de antropologische stroming en de managementstroming. De antropologische stroming richt zich met name op het beschrijven en verklaren van cultuur. De managementstroming richt zich op het zoeken naar wegen om cultuur te veranderen. De cultuuromschrijving die bij deze stroming past gaat uit van de wens van een organisatie om de organisatiecultuur te veranderen (Straathof, 2007).

3.1.1 Antropologische stroming

De antropologische stroming biedt inzicht in verschillende aspecten waaruit cultuur kan bestaan. De stroming ziet organisaties als culturele gemeenschappen (Straathof, 2007). Het heeft een etnografische kijk op cultuur en is hierdoor niet bruikbaar voor een theorie over cultuurverandering. Cultuur wordt binnen de antropologische stroming voornamelijk diepgaand beschreven.

Deal en Kennedy (1982) zijn aanhangers van de antropologische stroming. Zij zien organisaties als sociale gemeenschappen die vergelijkbaar zijn met een stamverband. De schrijvers gebruiken perspectieven uit de antropologische stroming om inzicht te bieden in het leven binnen de organisaties. Er wordt naar oplossingen gezocht om te overleven en om samen te leven. Organisaties bestaan volgens deze theorie niet alleen uit leidinggevenden en medewerkers, maar ook uit een sociale wereld vol van helden, verhalenvertellers en mensen met een rol van geestelijk leiderschap. Ook heeft elke organisatie zijn eigen rituelen. Van buitenaf bekeken gezonde organisaties kunnen intern te gronde gaan door geroddel en informeel leiderschap. De 'dorpse' verhoudingen hebben grote invloed op de sociale verbanden binnen de organisatie (Straathof, 2007). Nieuwkomers die die zich niet kunnen aanpassen aan de rituelen binnen de organisatie worden niet geaccepteerd.

Hofstede (1991) bouwt de theorie van Deal en Kennedy verder uit met zijn cultuurmodel dat bestaat uit verschillende ringen die de lagen van cultuurelementen aangeven. Deze cultuurelementen bestaan uit symbolen, helden, rituelen en waarden. In het theoretisch kader zal de theorie van Hofstede verder uitgelegd worden.

3.1.2 Managementstroming

De managementstroming gaat er vanuit dat je cultuur, deels of in zijn geheel, kunt sturen. Om cultuur te veranderen moet onderscheid gemaakt worden in verschillende onderdelen van cultuur. Hierdoor wordt cultuurverandering binnen deze onderdelen mogelijk. Handy (1985) onderscheidt vier verschillende soorten organisatiecultuur:

- **Machtscultuur.**
Leiders hebben een grote invloed. Er zijn weinig regels en procedures vastgelegd. Er wordt door een elitegroep leiding gegeven. Onder het personeel bestaat veel onzekerheid. Deze onzekerheden worden opgelost door contact te zoeken met de leidinggevende. Het gevolg is overbelaste communicatiekanalen. De hoogste leidinggevende staat ver van de werkvloer af en iedereen heeft veel behoefte aan informatie.
- **Rollencultuur.**
Binnen deze cultuur zijn regels en procedures zeer belangrijk. Taken zijn vast omschreven en de arbeidsdeling heeft gezorgd voor gespecialiseerde medewerkers. Samenwerking is hierdoor op de achtergrond geraakt. Je kunt dit

soort cultuur bijvoorbeeld aantreffen in grote ambtelijke bureaucratieën. Het management houdt zich voornamelijk bezig met het maken van beleid waar in de praktijk weinig van terug te zien is.

- **Taakcultuur**
De doelstelling van de organisatie is om gezamenlijk resultaat te behalen. Invloed wordt uitgeoefend door gebruik te maken van deskundig gezag en eerder bereikte successen. Het werken in teamverband is zeer belangrijk. Doelbereiking gaat gepaard met uitgebreide rituele waardering, bijv. het uitreiken van een “pluim” aan een individuele medewerker bij uitzonderlijke prestaties.
- **Persooncultuur**
In dit perspectief staat het individu centraal. De organisatie is er om het belang van de organisatieleden te verwezenlijken. Daardoor vervalt het belang van een strikte structuur, regels en procedures. Voorbeelden zijn: advocaten, universiteiten en hulpverleningsdiensten.

Het indelen van een organisatiecultuur in een van de bovenstaand genoemde cultuursoorten zorgt ervoor dat er een gemeenschappelijke definitie van cultuur wordt gehanteert. Dit vraagt om verfijning. Een organisatie is ertoe in staat om de cultuur de juiste richting in te sturen. Het management kan er op deze manier achter komen dat de waarden van de medewerkers niet overeenkomen met de doelen van de organisatie. Er kunnen nu gerichte interventies bedacht worden om deze twee weer op één lijn te krijgen. Ook kan geconstateerd worden dat het bedrijf te veel intern georiënteerd is of dat de organisatiecultuur veranderd moet worden van een ‘persooncultuur’ naar een ‘rollencultuur’. Voor dit soort veranderen is verklaren niet genoeg, maar zijn specifieke concepten nodig en is een beter en meer samenhangend beeld van belang (Straathof, 2007). Het werk van Schein is in dit opzicht van groot belang en zal in het theoretisch kader uitgelegd worden.

3.1.3 De cultureel antropologische stroming vs. de managementstroming

In ons onderzoek draait het vooral om cultuurverandering. Wij kijken naar de reactie van subculturen op de door de organisatie doorgevoerde interventies. Ontstaat er een meer homogene organisatiecultuur of juist een meer heterogene organisatiecultuur? De theorieën die gebruikt worden, zoals Straathof, Gerrichhauzen en Caluwe & Vermaak, kunnen dan ook ingedeeld worden binnen de managementstroming. We beschrijven in ons onderzoek niet alleen de organisatiecultuur van de CVOM, maar kijken ook naar de veranderingen die de organisatie, ten aanzien van subculturen, doormaakt met het invoeren van interventies. Voor dit onderzoek worden ideeën gehaald uit de antropologische stroming, maar wordt vervolgens voortgebouwd op concepten uit de managementstroming (Straathof, 2007).

3.2 Theorie

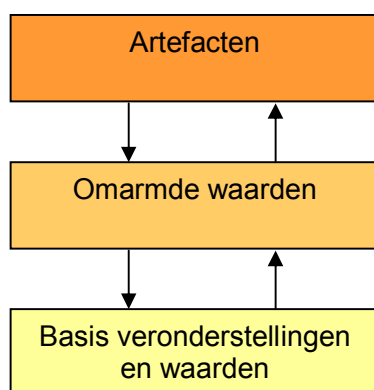
Deze paragraaf bevat een overzicht van het door ons verzamelde theoretisch materiaal. Het biedt een inleiding over organisatiecultuur, maar ook over subculturen en cultuurverandering. In paragraaf 2.3 zal een keuze gemaakt worden voor bepaalde theoretische inzichten en zal deze keuze ook nader toegelicht worden.

3.2.1 Organisatiecultuur

Er is de afgelopen decennia veel geschreven over organisatiecultuur. Veel onderzoekers hebben reeds getracht het begrip concreet en meetbaar te maken. Schein kan beschouwd worden als één van de belangrijkste grondleggers binnen de wetenschap op het gebied van organisatiecultuur. Schein (2001) definieert organisatiecultuur als “de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd”.

Er zijn volgens Schein (1992) drie met elkaar samenhangende niveaus van organisatiecultuur te onderscheiden, namelijk:

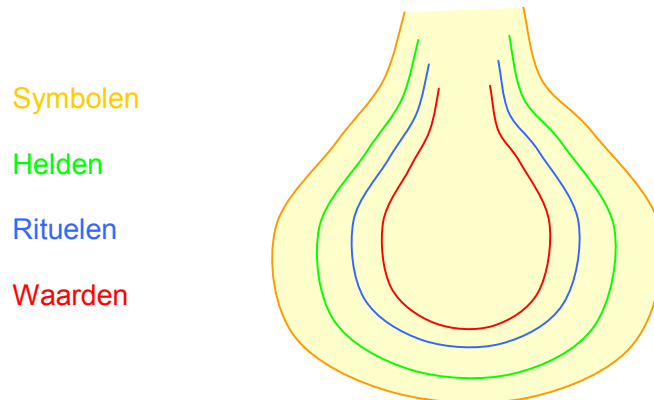
- Artefacten. Deze bevinden zich aan de oppervlakte en kunnen makkelijk onderscheiden worden, maar zijn wel moeilijk te begrijpen. Een voorbeeld van een artefact is kleding of een huisstijl van een organisatie.
- Omarmde waarden. Dit zijn bewuste strategieën, doelstellingen en filosofieën, dit niveau valt onder het niveau van artefacten. Voorbeelden hiervan zijn de door organisaties geformuleerde slogans en missies die nageleefd moeten worden, zoals flexibiliteit, transparantie en efficiëntie.
- Basis veronderstellingen en waarden. De kern van de cultuur bestaat uit fundamentele onderliggende veronderstellingen en waarden. Deze veronderstellingen zijn moeilijk te onderscheiden omdat zij grotendeels op een dieperliggend onbewust niveau bestaan. Dit zijn niet zichtbare elementen van cultuur die niet cognitief geïdentificeerd kunnen worden in dagelijks contact tussen de organisatieleden. Het is het resultaat van een gemeenschappelijk leerproces. Basis veronderstellingen en waarden zijn de essentie van de cultuur bestaande uit gemeenschappelijk geleerde waarden, overtuigingen en veronderstellingen die een gemeenschappelijk goed worden. Bij een blijvend organisatiesucces gaan deze ook als vanzelfsprekend gezien worden. Zij bieden inzicht in het waarom van bepaald gedrag. Basisveronderstellingen worden gevormd door de aard van mensen, menselijke relaties en activiteiten, werkelijkheid en waarheid.



Afbeelding 1 Drie niveaus van organisatiecultuur (Schein)

Ook Hofstede is een belangrijke speler binnen de wetenschap op het gebied van cultuur binnen organisaties. Organisatiecultuur is volgens hem de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een

andere. Hofstede heeft een cultuurmodel ontwikkeld waarin de verschillende lagen of niveaus van cultuur naar voren komen.



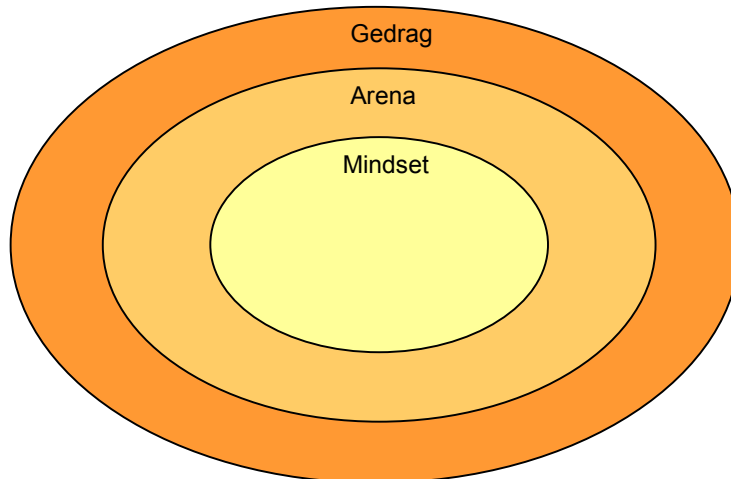
Afbeelding 2 Het ui-model van Hofstede

De buitenste laag bestaat uit symbolen. Voorbeelden hiervan zijn woorden, een bepaalde huisstijl van een organisatie en uiterlijke kenmerken van de werknemers. De tweede, diepere laag, bestaat uit de helden van de organisatiecultuur. Hieronder vallen personen die als voorbeeldfiguur fungeren voor de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de directeur of een bekende Nederlander. De derde laag in het ui-model bestaat uit de rituelen. Rituelen zijn collectieve activiteiten die in verschillende situaties kunnen worden gebruikt. Hierbij kan gedacht worden aan handen schudden bij een ontmoeting, maar ook aan het huldigen van personen die lange tijd in dienst zijn van het bedrijf of het gezamenlijk kopen van een verjaardagscadeau wanneer een van de werknemers jarig is. Symbolen, helden en rituelen vormen met elkaar de praktijken van een cultuur die uiterlijk zichtbaar zijn. De kern van het model bestaat uit waarden. Een waarde is datgene wat mensen tot een algemeen positief kenmerk van hun gedrag verheffen. Gastvrijheid, openheid, bedrijfscontinuïteit en een goede balans tussen privé en werk zijn voorbeelden. Veel waarden worden al op vroege leeftijd eigen gemaakt. Waarden blijven daarom meestal impliciet en zijn vaak voor mensen zelf niet direct oproepbaar. Ze kunnen worden achterhaald door door te vragen op het waarom van gedrag en door ze af te leiden uit patronen in gedrag in verschillende omstandigheden (Straathof, 2007:19).

Volgens Straathof (2007) bestaat organisatiecultuur uit onderdelen als bedoeld en onbedoeld gedrag en denkbeelden. Gedrag binnen een organisatie kan beschouwd worden als een oplossing voor iets wat men wil beantwoorden. Collectiviteit is van belang bij cultuur, het gaat namelijk over de collectieve gedragingen en denkbeelden van een organisatie. Cultuur is een abstract begrip, delen van cultuur zijn onzichtbaar, verborgen of moeten nader uitgelegd worden. Waarden, de houding van organisatieleden en overtuigingen spelen zich af in de hoofden van de mensen. Ook kunnen deze onderdelen zich afspelen in de besloten arena van de organisatie waar de organisatieleden directe contacten hebben. Uit bovenstaande constatering, leidt Straathof de volgende definitie van organisatiecultuur af:

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

Deze definitie kan samengevat worden in het volgende model (Straathof,2007):



Afbeelding 3 Cultuur Arena Model

Zoals in bovenstaand model te zien is, bestaat cultuur uit gedrag, arena en mindset. Deze drie lagen hangen met elkaar samen. Gedrag werkt door op de arena en de arena werkt door op de mindset van de medewerkers, maar ook andersom werkt de mindset door op de arena en de arena werkt door op het gedrag. Onder gedrag wordt verstaan de praktijken, het groepsgedrag en het oplossingsrepertoire van de organisatie. Voorbeelden van gedrag zijn kleding en taalgebruik. De arena bestaat uit de interne verhoudingen, het machtsverevenwicht en de ongeschreven regels binnen de organisatie. Het gaat bij de Arena om de informele macht en invloed die individuen of groepen binnen de organisatie hebben. Via de Arena kunnen invloedrijke personen of groepen op een informele manier gedrag beïnvloeden. Zo kan de directeur van een organisatie formeel gezien bovenaan de organisatie staan, maar kan het in de praktijk zo zijn dat hij weinig invloed en macht heeft binnen de organisatie. Dit kan ervoor zorgen dat hij in de informele hiërarchie lager geplaatst wordt als in de formele hiërarchie. Dit inzicht kan onder andere worden meegenomen bij het doorvoeren van organisatieveranderingen. De mindset ten slotte, bestaat uit de waarden en overtuigingen van de organisatieleden. Zo kunnen de achterliggende waarden van organisatieleden zijn dat zij werken om gelukkig te worden of dat zij willen bijdragen aan de samenleving. Om overzicht en structuur aan te brengen binnen de verschillende waarden van een organisatie of medewerker van een organisatie, wordt in dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen vijf soorten waarden, te weten:

- Personele waarden. Bijv. werkplezier, goed gevoel en geluk.
- Bedrijfmatige waarden. Bijv. efficiëntie, kwaliteit en werk goed doen.
- Primaire proces waarden. Bijv. dossier lezen en een besluit nemen.
- Bestuurlijke waarden. Bijv. goede naam van de organisatie of het bestaansrecht van de organisatie.
- Maatschappelijke waarden. Bijv. veiligheid en gelijkheid.

Het Cultuur Arena model lijkt op het eerder beschreven model van Schein, de arena met de informele machtsverhoudingen is echter een toevoeging.

3.2.2 Cultuurverandering

Cultuur is de belangrijkste drempel voor verandering binnen een organisatie. Maar cultuur is ook een belangrijke voorwaarde voor organisatieverandering. De menselijke factor is bepalend voor het wel of niet slagen van veranderingen. Het uiteindelijke resultaat van veranderingen wordt bepaald door de mate waarin mensen de verandering accepteren. Organisatiecultuur beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten van een organisatie (Nieuwenhuis, 2003-06). Omdat het organisatiepresteren mede afhankelijk is van de heersende organisatiecultuur, is het belangrijk voor het management dat er een goede en wenselijke organisatiecultuur heerst binnen hun organisatie. Een ongewenste cultuur kan bijvoorbeeld leiden tot een niet optimaal presterende organisatie. Wanneer er geen gewenste organisatiecultuur heerst, kunnen er interventies doorgevoerd worden om wel tot de gewenste cultuur te komen.

Het implementeren van organisatieveranderingen stuit vaak op problemen. Zowel bij het personeel, het management als de organisatieomgeving leiden veranderingen binnen de organisatie vaak tot onrust. Een oorzaak hiervoor is te vinden in de organisatie zelf. Iedere organisatie kent vele partijen die ieder hun eigen opvattingen, identiteit en differentiatie hebben. Deze partijen worden ook wel subculturen genoemd. Om tot een succesvolle organisatieverandering te komen, moeten alle partijen met elkaar verbonden worden door het versterken van de onderlinge afhankelijkheid. Er moet gezocht worden naar een juiste balans tussen enerzijds afhankelijkheid en anderzijds de noodzakelijke diversiteit (Reijling, 2007). Een balans tussen enerzijds homogeniteit en anderzijds heterogeniteit van de organisatiecultuur is van belang. Homogeniteit wil zeggen dat een bepaalde cultuur door alle leden van de organisatie wordt gedeeld. Een grote mate van heterogeniteit in de organisatiecultuur kan ertoe leiden dat er subculturen ontstaan (fragmentatie) die een tegencultuur ontwikkelen in de organisatie. In dit geval bevinden zich binnen de organisatie afdelingen die niet dezelfde waarden en organisatiedoelstellingen nastreven. Hierdoor kan er polarisatie binnen de organisatie ontstaan. Er ontstaat een vijandige situatie waarin niet meer goed samengewerkt wordt, dit is nadelig voor de organisatie en haar presteren. Enige mate van differentiatie, ofwel een culturele mix kan echter een positieve uitwerking hebben op de organisatie. De kunst is om te komen tot een juiste mix en balans tussen culturele homogeniteit en heterogeniteit (Gerrichhauzen, et al. 1994:103-104).

Een organisatie kan streven naar een grote mate van homogeniteit in de organisatiecultuur. Beweegredenen hiervoor kunnen zijn de aard van de activiteiten van de organisatie. Een productieorganisatie die als doel heeft zoveel mogelijk producten af te leveren tegen een zo'n laag mogelijke prijs met een zelfde voorspelbare kwaliteit, kan streven naar een voorspelbare en uniforme cultuur. Belangrijk is dat de omgeving van de organisatie stabiel is. Een voorbeeld van een organisatiestructuur en cultuur waarin een efficiënte en voorspelbare productie van belang is, is McDonalds. Ritzer (2006) ziet het principe van McDonalds in vele facetten van de samenleving en in veel organisaties terug.

McDonaldization is het proces waarin de principes van het fast-food restaurant dominant worden in meer en meer sectoren van de globale samenleving. De vier dimensies die het hart van McDonaldization vormen zijn (Ritzer, 2006:14):

- *Efficiëntie*. Een belangrijk element van het succes van McDonalds is efficiëntie ofwel de optimale manier om van één punt naar het volgende punt te komen. De werkwijze van McDonalds is efficiënt wat zorgt voor een snelle levering van hun

- producten; het is de snelste manier voor klanten om in hun hongerbehoeften te voorzien.
- *Calculeerbaarheid.* Klanten weten van te voren de kwaliteit en de hoeveelheid van de producten van McDonalds. Bovendien zijn zij bekend met de kosten en tijd die het hun kost om het product te krijgen. Kwantiteit is bij McDonaldization even belangrijk als kwaliteit.
 - *Voorspelbaarheid.* Dit houdt in dat klanten de zekerheid hebben dat de producten en diensten van het bedrijf overal en op ieder tijdstip hetzelfde zijn. Een voorbeeld: een Egg McMuffin in New York smaakt hetzelfde als die in Los Angeles en de Egg McMuffin die je vandaag gegeten hebt, smaakt hetzelfde als die van volgende week of volgend jaar. Klanten komen niet voor verrassingen te staan. Zelfs de medewerkers van McDonaldized organisaties gedragen zich op voorspelbare manieren. In veel gevallen is wat zij doen en zelfs wat zij zeggen in hoge mate voorspelbaar.
 - *Controle door niet menselijke technologie.* Het vierde en laatste element is de controle die McDonalds over zijn klanten heeft. Gelimiteerde menu's, beperkte opties en oncomfortabele stoelen leiden er toe dat de klanten doen wat het management wil, namelijk snel eten en dan vertrekken. Ook de medewerkers van McDonalds worden in sterke mate gecontroleerd. Ze worden opgeleid om een beperkt aantal taken te vervullen op precies de manier die hun uitgelegd is. In plaats van vakkennis worden economische en rationele principes steeds belangrijker, bijv. winstmaximalisatie (Peters, 2005:19). Technologie en de structuur van de organisatie versterken deze controle. Managers en inspecteurs zorgen ervoor dat medewerkers zich aan de uitgelegde werkwijzen houden. Deze strenge controle en ook de vervanging van medewerkers door technologie is nodig om de voorspelbaarheid van de producten te kunnen blijven garanderen. Een medewerker die een hamburger zonder augurk of bepaalde saus bereidt, zorgt namelijk voor onvoorspelbaarheid voor de klanten.

Het streven van een organisatie als McDonalds, maar ook van de CVOM, naar een voorspelbare organisatiecultuur kan verklaard worden. Een homogene en voorspelbare organisatiecultuur, kan namelijk leiden tot een homogene kwaliteit van de producten die de organisatie aflevert. Dit leidt tot een sterke mate van voorspelbaarheid en in het geval van de CVOM tot een hogere rechtsgelijkheid en rechtszekerheid voor de burgers.

Cultuurverandering houdt in dat er een verandering plaatsvindt in het gedrag van de medewerkers van de organisatie die samen gaat met een verandering in de denkbeelden van de medewerkers. Dit proces vindt zowel op individueel als op collectief niveau plaats. Door de verandering in het denken van de medewerkers, ontstaat ook een ander gedragspatroon met nieuwe oplossingen. Het oplossingsrepertoire verandert dus ook door een cultuurverandering. Het gaat bij een cultuurverandering niet om het doorvoeren van nieuwe denkbeelden en gedrag, maar juist om verandering naar andere gedragsoplossingen en het invullen van hierbij passende rollen door medewerkers (Straathof, 2007).

Volgens Straathof is het bij cultuurverandering van groot belang dat men tracht te voorkomen dat de oorspronkelijke cultuur zich herontwerpt. Alleen het veranderen van een groep medewerkers is dus geen voldoende voorwaarde voor cultuurverandering, na verloop van tijd zal de oorspronkelijk cultuur zich namelijk hoogstwaarschijnlijk herscheppen. Het is belangrijk voor cultuurverandering dat zowel de mindset, de arena en het gedrag van de organisatieleden aangepakt worden voor het succesvol bereiken

van de gewenste organisatiecultuur. Samengevat verstaan wij dus in dit onderzoek onder cultuurverandering het volgende:

“Een verandering die ingrijpt op het gedrag, de arena en de mindset van de leden van de organisatie”

Geen organisatiecultuur is hetzelfde. Iedere organisatie is anders en heeft dus ook een andere cultuur. Dit wetende, zijn er ook meerde manieren om cultuur te veranderen. Straathof (2007) maakt in zijn dissertatie een onderscheid in vier soorten van cultuurverandering, te weten:

1. Cultuurvorming. Dit is het gericht beïnvloeden van een cultuur die vlak na het oprichten van de organisatie zal ontstaan.
2. Cultuurversterking. Dit is het versterken van een of meerdere reeds bestaande onderdelen van de organisatiecultuur.
3. Cultuurtransformatie. Hieronder wordt verstaan het veranderen en aanpassen van de organisatiecultuur.
4. Cultuurintegratie. Dit is een heel brede benaming voor cultuurverandering die betrekking kan hebben op o.a. segregatie, blanding, assimilatie of aggregatie van subculturen. Deze vorm van cultuurverandering grijpt in grote mate in op de kern van dit onderzoek. Het gaat namelijk over de verandering van subculturen binnen de organisatiecultuur. Het gaat bij cultuurintegratie vooral om het aanpassen van kleding, trainingen van het personeel, het sturen op standaardgedrag en een specifieke stijl van leidinggeven.

Er wordt in dit onderzoek tevens een onderscheid gemaakt in het niveau waarop een interventie geïmplementeerd wordt. Een interventie kan gericht zijn op de individuele medewerkers, maar ook op teamniveau of op het niveau van de hele organisatie. De drie te onderscheiden niveaus zijn dus:

- Individueel niveau;
- Team- of groepsniveau;
- Organisatieniveau.

Caluwé en Vermaak (1999:45) maken een onderscheid in manieren van denken over veranderingen, deze worden gelabeld met een kleur. De manieren van denken verschillen in de veronderstellingen die men heeft over waarom en hoe mensen veranderen. Hieronder worden de vijf kleuren van denken over verandering kort toelicht.

- Geeldruk denken. Deze denkwijze gaat ervan uit dat mensen pas veranderen als je rekening houdt met hun “eigen” belang, of als je de mensen tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Bij deze kleur is het van belang om meningen bijeen te brengen en machtsblokken te vormen. Men ziet veranderen als een machtsspel met als doel het realiseren van haalbare oplossingen.
- Blauwdruk denken. Dit is een rationele wijze van denken waarbij gezocht wordt naar de beste oplossing. Vervolgens wordt een plan gemaakt hoe deze beste oplossing gerealiseerd kan worden en dit plan wordt daarna uitgevoerd. Er kan eventueel bijgestuurd worden wanneer dit nodig blijkt te zijn. De verandering heeft veelal te maken met materie en vorm, bijv. het gebouw of manieren van werken. Deze manier van denken richt zich vooral op het gedrag.
- Rooddruk denken. Bij deze manier van denken gaat het om het prikkelen van mensen. Men tracht het zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor de mensen om

- te veranderen door ze te belonen of te straffen. Veranderen is in sterke mate een spel van “voor wat hoort wat”. Belangrijke instrumenten bij dit denken zijn HRM en organisatiekundige elementen.
- Groendruk denken. Deze denkwijze gaat ervan uit dat veranderen gelijk staat aan leren. Ten grondslag aan het groendruk denken ligt de motivatie dat mensen kunnen veranderen of in beweging gebracht kunnen worden door het lerend vermogen te vergroten. In de leersituaties maken zij zich meester van andere werk- en denkwijzen. De mate waarin dit tot stand kan komen is afhankelijk van het lerende vermogen. Deze manier van denken en veranderen kan ingrijpen op de mindset van personen.
 - Witdruk denken. Deze manier van denken omvat alle hierboven genoemde kleuren. Er wordt van uitgegaan dat alles vanzelf verandert dat verandering een permanent proces is. Veranderen wordt gezien als het losmaken van energie. Sturen is het wegnemen van obstakels die het veranderproces in de weg staan. Complexiteit wordt positief ervaren en niet als een stoorzender. Het beïnvloeden van de dynamiek is een veelgebruikte aanpak; men zoekt naar bronnen van vernieuwing en creativiteit.

3.2.3 Subculturen binnen organisaties

De systeemleer gaat ervan uit dat complexe gehelen bestaan uit subsystemen. Zo bestaat het menselijk lichaam uit een aantal subsystemen, zoals cellen, organen en systemen van organen. Dit zijn interacterende systemen. Kenmerkend voor organisaties van nu, is hun toenemende complexiteit. Een systeem dat bestaat uit een grote verscheidenheid aan elementen met verschillende functies kan volgens de systeemleer als complex beschouwd worden. Complexe systemen bestaan uit subsystemen met specifieke en gespecialiseerde functies. Organisaties zijn complexe systemen bestaande uit subsystemen. Een subsysteem is een deel van een verzameling elementen (ofwel systeem) met al hun onderlinge relaties (El Manouzi, 46:1995).

Ook een organisatiecultuur is een complex en moeilijk geheel. Een organisatiecultuur bestaat uit subculturen. Een subcultuur kan, afgeleid uit de systeemleer, omschreven worden als:

“Een cultuurpatroon welke onderdeel uitmaakt van de totale organisatiecultuur. Een subcultuur kan in zekere mate afwijken van de algemeen aanvaarde of gewenste organisatiecultuur.”

Mastenbroek (Reijling, 2007) stelt dat organisaties bestaan uit netwerken van samenwerkende en rivaliserende partijen of subculturen. Per subcultuur of partij is sprake van een dominante cultuur met eigen opvattingen over de toegevoegde waarde voor de organisatie en de werkwijze. De rivaliteit blijkt uit de gebrekkige samenwerking en een gebrekkige wil tot samenwerking. Nieuwe leden van een subcultuur moeten de gewoonten van de rest van de groep overnemen. De werknemers beschouwen hun eigen culturele opvattingen als een bron van kracht. Omdat de cultuur vaak een overblijfsel is van vroegere successen (binnen de CVOM kunnen dit bijv. de successen zijn die behaald zijn op de vroegere parketten). Dit maakt het voor de directie van de organisatie moeilijk om een wijziging aan te brengen in die opvattingen en de mensen er toe aan te zetten om samen te werken.

3.3 Bespreking van de theorie

Voor dit onderzoek is een selectie gemaakt van theoretisch materiaal dat gebruikt zal worden bij de analyse van het empirisch materiaal. In dit onderzoek wordt de definitie van organisatiecultuur gebruikt zoals deze door Straathof geformuleerd is. Straathofs definitie ligt in het verlengde van de definitie van Schein. Straathof gaat ervan uit dat organisatiecultuur niet alleen draait om gedrag en onderliggende waarden, maar dat ook de arena van informele machtsposities binnen de organisatie een belangrijke rol spelen. Organizatiecultuur bestaat uit een samenhangend geheel van overtuigingen en waarden, interne verhoudingen en gedragsoplossingen. Gedrag staat niet los op zichzelf. Het ontstaan van gedrag kan gezocht worden op het niveau van de groepsarena, dit is het onderlinge groepsgedrag. Hier wordt bepaald wat belangrijk is binnen de groep, bijvoorbeeld de gedragsregels maar ook welke ongeschreven regels er gelden en wat goede gedragsoplossingen zijn. Niet de formele maar de informele verhoudingen binnen de organisatie zijn bepalend voor de onderlinge machtsverhoudingen. Gedrag patronen kunnen niet verklaard worden zonder de onderliggende machtsverhoudingen en rolverdelingen in beschouwing te nemen (Straathof, 2003:37). Schein gebruikt in zijn definitie van organisatiecultuur ook gedrag, onderliggende waarden en assumpties. Hij gaat echter niet in op de invloed van (informele) machtsposities binnen organisaties op het organisatiegedrag. De toevoeging van de arena van Straathof kan gezien worden als een toevoeging aan het begrip organisatiecultuur. Juist het inzicht in de informele beïnvloeding van gedrag binnen een organisatie kan bijdragen aan een completer beeld van de organisatiecultuur. Maar dit inzicht kan ook gebruikt worden voor het succesvol doorvoeren van cultuurveranderingen binnen de organisatie omdat machtsblokken kunnen worden doorbroken.

Een organisatiecultuur kan bestaan uit subculturen. Een subcultuur is een cultuurpatroon (gedrag, mindset en arena) welke deel uitmaakt van de totale organisatiecultuur. Een subcultuur kan in zekere mate afwijken van de algemeen aanvaarde of gewenste cultuur. Het bestaan van meerdere subculturen binnen de organisatiecultuur kan ertoe leiden dat de cultuur niet in de gewenste mate homogeen is. Een cultuurverandering gericht op het versterken van cultuur kan ervoor zorgen dat een meer homogene organisatiecultuur tot stand komt.

De argumentatie over het begrip cultuur en subcultuur en de toevoeging van de arena hieraan, heeft ook gevolgen voor de in dit onderzoek gehanteerde definitie van het begrip cultuurverandering. Cultuurverandering is een verandering die ingrijpt op het gedrag, de arena en mindset van de leden van de organisatie. Ook uit deze definitie komt naar voren dat cultuur niet alleen gaat over gedrag en mindset, maar dat ook de sociale verbanden en machtsposities binnen de organisatie van belang zijn. Logischerwijs is het dan ook van belang om bij een gewenste verandering in de cultuur van een organisatie, tevens te sturen op veranderingen in de arena van de organisatie.

Er zijn meerdere manieren om cultuur te veranderen, te weten: cultuurvorming, cultuurversterking, cultuurtransformatie en cultuurintegratie. Deze verschillende soorten van cultuurverandering, geven aan dat er meerdere doelen zijn die nagestreefd kunnen worden met een cultuurveranderingstraject. Deze indeling is gekozen om het doel van de cultuurverandering van de CVOM te kunnen categoriseren. Bij de CVOM gaat het om het versterken van de cultuur. Er zijn al waarden geformuleerd die van belang zijn voor de organisatie, maar deze dienen versterkt te worden. De bedrijfsmatige organisatiecultuur die maar heel zwak aanwezig is binnen de organisatie moet versterkt worden.

Niet alleen het doel van een cultuurveranderingstraject kan worden toegeschreven aan vier soorten cultuurverandering, maar er is ook een onderscheid te maken in wijzen van denken over cultuurverandering. De kleurindeling van Caluwé en Vermaak scheidt een theoretisch uitgangspunt om de denkwijze achter het cultuurveranderingstraject van de CVOM te analyseren. De kleur van de denkwijze achter de cultuurgerichte interventies, zegt iets over de doeleinden die bereikt kunnen worden met het veranderingsproces. Het doel van de cultuurverandering, maar ook de denkwijze achter de interventies die gericht zijn op die cultuurverandering moeten op elkaar aansluiten om tot een succesvolle cultuurverandering te kunnen komen.

Een cultuurveranderingstraject kan tot gevolg hebben dat de organisatiecultuur homogener of heterogener wordt. Voor de CVOM houdt de gewenste cultuur in dat er gestreefd wordt naar een meer uniforme en homogene cultuur. Momenteel is er een discussie gaande over de wenselijke mate van homogeniteit van een organisatiecultuur. De gewenste mate van homogeniteit is afhankelijk van de aard van de organisatie en omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt. Als organisaties in veranderlijke omstandigheden verkeren, is een zekere mate van culturele differentiatie belangrijk (Gerrichhauzen, et al. 1994:104). Voor de CVOM is echter een homogene cultuur wenselijk. De missie van de CVOM houdt in dat zij grote hoeveelheden standaardzaken moet afhandelen op een efficiënte wijze en met een goede kwaliteit. Daarmee bevordert zij de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde. Uit de missie blijkt niet alleen dat een grote hoeveelheid zaken moet worden afgehandeld (wat een efficiënte werkwijze noodzakelijk maakt), maar ook dat deze afhandeling van een goede kwaliteit moet zijn. Voor een overheidsorganisatie is het bovendien van belang dat de burgers op een goede en gelijke manier behandeld worden. Rechtszekerheid en rechtsgelijkheid spelen een grote rol; iemand die een bekeuring krijgt in Groningen en hier tegen in beroep gaat, moet hetzelfde behandeld worden als iemand die dezelfde overtreding maakt in Maastricht en hiervoor hetzelfde bezwaarschrift indient. Dit maakt het noodzakelijk dat de afhandeling van de beroepschriften gestandaardiseerd wordt. De werknemers van de CVOM moeten bezwaarschriften volgens vastgelegde regels en uniforme werkwijzen afhandelen. Het mag niet uitmaken of een bezwaarschrift door medewerker A of door medewerker B behandeld wordt. Bezwaarschriften moeten rationeel en objectief benaderd worden.

3.4 Hypothesen

Hypothesen dragen bij aan het stroomlijnen van de analyse. Al dit theoretische materiaal leidt tot de volgende twee hypothesen over de invloed van het cultuurveranderingstraject van de CVOM op hun subculturen. De eerste hypothese richt zich op de gewenste organisatiecultuur en de waarden die voor deze organisatiecultuur van belang zijn. De eerste hypothese gaat dus over het daadwerkelijke effect van het cultuurveranderingstraject op de organisatiecultuur.

Hypothese 1

Voor een uniforme (McDonalized) organisatiecultuur, zal de CVOM een cultuur ontwikkelen die zich vooral richt op bedrijfsmatige waarden. Deze bedrijfsmatige waarden zullen worden ingebed in de maatschappelijke waarden. Personele waarden zullen een minder belangrijke rol spelen binnen de organisatiecultuur.

De CVOM heeft op basis van haar doelstellingen en primaire proces een waardenhiërarchie waarin bedrijfsmatige waarden bovenaan staan. Vlak na de

bedrijfsmatige waarden, volgen de maatschappelijke waarden en daaronder komen de personele waarden. Met het oog op rechtvaardigheid wil de organisatie bedrijfsmatig en efficiënt werken. Bovendien moet er ook een plezierige werksfeer heersen binnen de organisatie, maar dit is geen eerste prioriteit. De CVOM streeft naar een uniforme organisatiecultuur omdat een eenduidige en uniforme denk- en werkwijze van de medewerkers van de CVOM belangrijk is voor het uitvoeren van haar taak. De CVOM is belast met de behandeling van beroepen van Mulderzaken. Voor de rechtszekerheid en de rechtsgelijkheid van de Nederlandse burgers is een gelijke behandeling evident. Omdat de centrale verwerking moet zorgen voor meer efficiëntie zijn bedrijfsmatige waarden voor de CVOM van groot belang. Maar ook het maatschappelijke en publieke aspect van de organisatie moeten niet vergeten worden, daarom zijn ook maatschappelijke waarden van belang.

De tweede hypothese richt zich op de interventieperiode. In de interventieperiode zullen interventies doorgevoerd worden binnen de CVOM. Deze zullen als doel hebben, het veranderen van de organisatiecultuur naar de gewenste, meer homogene cultuur. Op basis van de theorie over het Kleurdenken van Caluwé en Vermaak, gaan wij in dit onderzoek uit van de volgende hypothese:

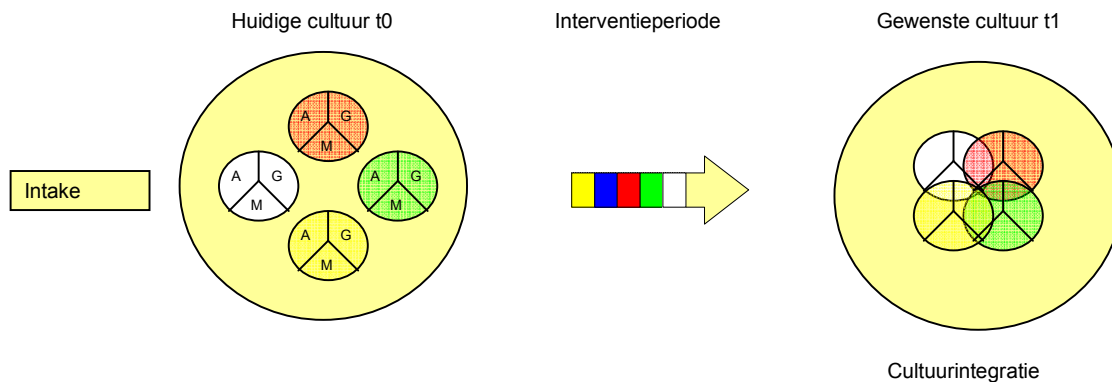
Hypothese 2

Subculturen zullen convergeren naar een meer homogene organisatiecultuur wanneer er interventies gepleegd zullen worden op basis van een combinatie van Blauwdrukdenken en Groendrukdenken.

Interventies in het kader van het Blauwdrukdenken richten zich vooral op het gedrag van de teams. Groendrukdenken grijpt juist meer in op de mindset van de individuele medewerkers. De dominante kleur van de interventies voor het bewerkstelligen van de cultuurverandering zal blauw zijn. Dit heeft te maken met het streven naar uniformiteit door middel van procesmatig en gestandaardiseerd werken. Het Groendrukdenken zal het Blauwdrukdenken ondersteunen en versterken. Door “Groene” interventies door te voeren zullen de medewerkers leren hoe de organisatie nog “blauwer” en strakker kan worden. Er wordt aan de medewerkers duidelijk gemaakt waarom uniformiteit en homogeniteit binnen de CVOM zo belangrijk is. Wanneer er binnen de CVOM “Blauwe” en “Groene” interventies geïmplementeerd worden, zal de cultuur zich ontwikkelen naar een meer homogene organisatiecultuur.

3.5 Conceptueel model

Naar aanleiding van het intakegesprek hebben wij ons conceptueel model opgesteld. We gaan ervan uit dat de huidige cultuur uit een X aantal subculturen bestaat. Deze subculturen bestaan ieder uit de elementen gedrag, arena en mindset. Dit is te zien in de eerste cirkel van het conceptueel model. Het management zal vervolgens een aantal interventies gaan doorvoeren die ervoor moeten zorgen dat deze subculturen zich zullen convergeren tot één gewenste organisatiecultuur (cultuurintegratie). Dit is ook te zien in de laatste cirkel van het conceptueel model. De interventies kunnen ingedeeld worden naar de kleurindeling van Caluwé en Vermaak.



Afbeelding 4 Conceptueel model

Intake

Een interview op basis van gestructureerde vragen met het management van de CVOM. Dit interview is gehouden voorafgaande aan de nulmeting. Middels dit gesprek is een inzicht verkregen in hoe het MT de huidige organisatiecultuur ziet, wat zij onder de gewenste cultuur verstaan en welke interventies zij verwachtten te plegen in de interventieperiode.

Huidige cultuur

Het cultuurbeeld op tijdstip t0 dat geschetst kan worden op basis van de nulmeting en het intakegesprek met het management. De huidige cultuur bestaat uit een X-aantal subculturen die ieder hun eigen gedrag, mindset en arena kennen. In het conceptueel model staat A voor Arena, G voor gedrag en M voor de mindset van de leden van de subcultuur.

Interventie

Onder een interventie verstaan wij één (of een serie) geplande veranderingsactiviteit(en) die erop gericht zijn de effectiviteit van een organisatie te vergroten (Caluwé en Vermaak, 1999:132). Interventies kunnen ingedeeld worden in denkwijzen die achter de interventies ten grondslag liggen. De interventies kunnen ingedeeld worden in GEELdruk denken, BLAUWdruk denken, ROODdruk denken, GROENDruk denken en WITdruk denken.

Gebeurtenis

Omstandigheid of handeling zonder de intentie een bepaald effect en impact te hebben op de organisatiecultuur (Jonker en de Witte, 2007).

Interventieperiode

De interventieperiode is de tijdspanne tussen de 0-meting en de 1-meting waarin de interventies doorgevoerd worden. Tijdens de interventieperiode worden er interventies doorgevoerd die ingedeeld kunnen worden in de vijf kleuren van Caluwé en Vermaak. Er kunnen zich tijdens de interventieperiode ook gebeurtenissen voordoen die van invloed kunnen zijn op de organisatiecultuur.

Gewenste cultuur

Hieronder wordt verstaan het cultuurbeeld dat het management als gewenst voor ogen heeft. In het gewenste cultuurbeeld zijn de subculturen meer geconvergeerd tot één

gedeelde dominante organisatiecultuur. De gezamenlijke bedrijfsmatige waarden die in de voormeting maar heel zwak aanwezig zijn binnen de organisatie moeten versterkt worden. Hierdoor wordt het gedeelde stukje organisatiecultuur niet alleen sterker maar ook groter. In de nameting is gekeken in hoeverre de gewenste cultuur tot stand is gekomen.

Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording

4.1 Inleiding

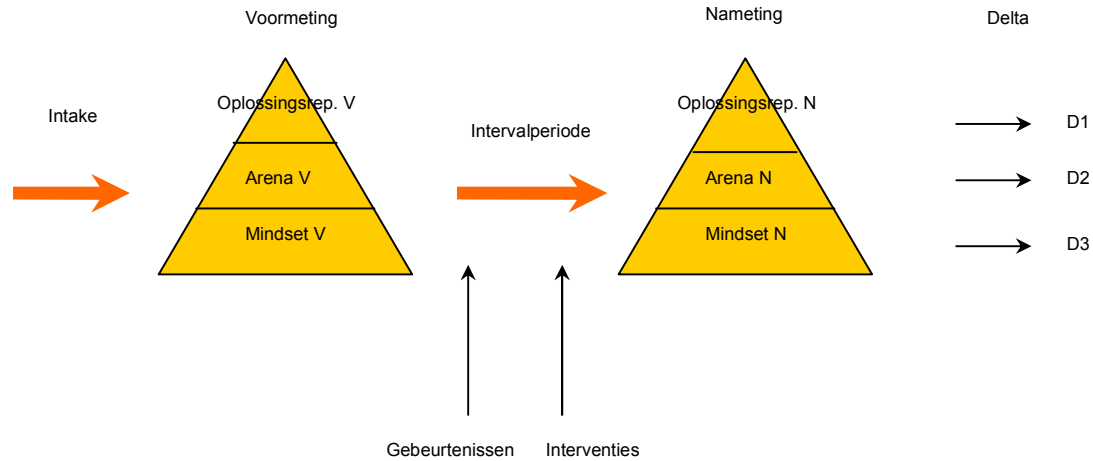
In dit hoofdstuk geven wij inzicht in de wijze waarop ons onderzoek ingericht is. De keuze voor ons onderzoeksdesign wordt allereerst nader toegelicht. Daaruit voortvloeiend wordt de gebruikte strategie binnen het onderzoeksdesign vastgesteld. Waarom dit onderzoek longitudinaal is, wordt toegelicht in de vierde paragraaf. In de vijfde paragraaf worden de gebruikte methoden en technieken voor de verzameling van het empirisch materiaal besproken. In de daaropvolgende paragraaf wordt stilgestaan bij de maatregelen van validiteit en betrouwbaarheid. In de laatste paragraaf worden ten slotte de geconceptualiseerde begrippen meetbaar gemaakt.

4.2 Onderzoeksdesign

Er zijn twee soorten onderzoeksdesigns te onderscheiden bij het doen van wetenschappelijk onderzoek. Allereerst kun je gebruik maken van een fixed design. Dit houdt in dat, voordat er aan de hoofdfase van het onderzoek begonnen wordt, al heel gespecificeerd vaststaat wat men precies gaat doen in het onderzoek en op welke manier. Dit is een design welke vooral gebruikt wordt bij kwantitatieve onderzoeken (Robson, 2002:4). Er is weinig tot geen speling in het design om aanpassingen te doen tijdens het onderzoek.

Een ander veelgebruikt design is het flexible design of ook wel het kwalitatieve design genoemd. Een flexible design ontwikkelt zich tijdens het proces van dataverzameling en ook tijdens de analyse. Dit design wordt veel gebruikt bij het verzamelen van kwalitatieve data, maar kan ook bij kwantitatieve data gebruikt worden (Robson, 2002:4). In dit onderzoek is voor deze methode gekozen, zodat we ons design kunnen aanpassen als dit tijdens het onderzoek, bijvoorbeeld door veranderende omstandigheden, nodig blijkt.

Het onderzoeksontwerp zoals wij deze gehandhaafd hebben in dit onderzoek, staat afgebeeld in het model op de volgende pagina (Straathof, 2007). Het onderzoek is van start gegaan met het houden van een intakegesprek. Dit intakegesprek is gehouden in januari. In de maanden februari en maart is gewerkt aan het afnemen van de interviews voor de voormeting. In de voormeting zijn 28 respondenten ondervraagd. De intervalperiode loopt van april tot juni en hierin is een logboek bijgehouden van de interventies en gebeurtenissen. Verder is in deze periode gewerkt aan het verwerken en analyseren van de data van de voormeting. In juni is de nameting gehouden. De nameting bestond uit het ondervragen van 22 respondenten. De verwerking en analyse van de data van de nameting is in juli voltooid. Vanaf augustus is vooral de nadruk komen te liggen op het daadwerkelijke uitwerken van de masterscriptie.



Afbeelding 5 Onderzoeksontwerp

4.3 Case study

Binnen het flexible design is gekozen voor de strategie case study. Hierbij wordt gedetailleerde en intensieve kennis ontwikkeld over één of enkele “cases”. Een case kan zijn een situatie, groep, organisatie of iets anders waar men geïnteresseerd in is. In dit onderzoeken maken wij gebruik van de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie als case. Wij zullen ons binnen deze organisatie focussen op de organisatiecultuur en het (eventuele) bestaan van subculturen binnen deze cultuur.

4.4 Longitudinaal onderzoek

Longitudinaal onderzoek houdt in dat een bepaalde zelfde groep mensen op meerdere tijdstippen onderzocht wordt. Longitudinaal onderzoek kan gebruikt worden om het effect van een interventie te onderzoeken over een bepaalde periode (Robson, 2002:160). Het onderzoek is longitudinaal omdat er bij de CVOM naast een nulmeting (t0) ook een nameting (t1) is gehouden om de effecten van het cultuurveranderingstraject op de subculturen te meten. Er zijn dus metingen op twee tijdstippen gedaan. Dit is ook te zien in het eerder afgebeelde onderzoeksontwerp.

4.5 Deductie

Dit onderzoek is deductief omdat wij op basis van de voor- en nameting bij de CVOM uitspraken zullen doen over het al dan niet veranderen van de subculturen als gevolg van de interventies.

4.6 Onderzoeksmethoden en technieken

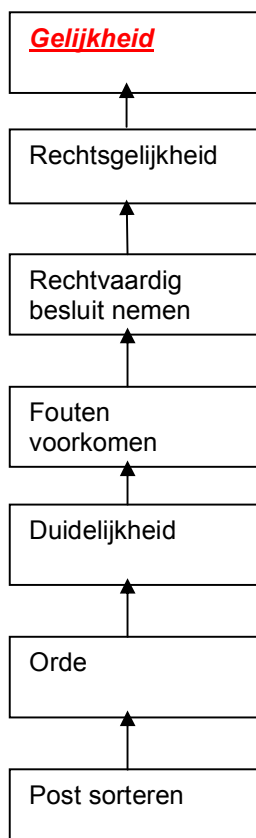
Er zijn bij case studies verschillende methoden om data te verzamelen. Belangrijk is dat bij case studies gebruik gemaakt wordt van meerdere bronnen van “bewijs” (Robson, 2002:178). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van zes onderzoeksmethoden, te weten: intakegesprek, ladderinginterviews, oplossingsrepertoire, arena-analyse, vragenlijst en logboek (Straathof, 2007). In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat een subcultuur een kleine opzichzelf staande organisatiecultuur is binnen de algemene organisatiebrede organisatiecultuur. Om subculturen te meten is het dan ook belangrijk om in te zoomen op de drie lagen van het Cultuur Arena Model, te weten: gedrag, arena en mindset. Door middel van de gekozen methoden en technieken kan een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag.

Intakegesprek met directeur, teamleider en staffunctionaris

Tijdens dit eerste oriënterende gesprek is vooral gesproken over de door de organisatie gewenste onderzoeksvragen. Verder is er ook ingegaan op de huidige cultuur, de gewenste cultuur, de veranderingen die moeten optreden in de cultuur en welke interventies hiervoor worden toegepast in de onderzoeksperiode. De standaardvragen van de intake zijn opgenomen in de bijlagen. De intake biedt duidelijkheid over hoe het management van de organisatie de huidige cultuur ziet en wat de wenselijke cultuur inhoudt (Straathof, 2007).

Ladderinginterview

In de eerste fase van het onderzoek, de nulmeting, zal een diepte-interview worden afgenomen met medewerkers van de organisatie. Bij deze interviewmethode wordt gestart met één centrale vraag, namelijk “Wat zijn je werkzaamheden?”. Vervolgens wordt steeds doorgevraagd met waarom-vragen, dus bijv. waarom vind je post sorteren een belangrijke taak? Door steeds door te blijven vragen kun je achter de achterliggende waarden komen die ten grondslag ligt aan het gedrag van de respondent (Straathof, 2007). Een voorbeeld van zo'n redenering die leidt tot een waarde is op de volgende pagina te zien.



Afbeelding 6 Voorbeeld van een ladder uit een diepte-interview

In dit voorbeeld is gelijkheid de eindwaarde die voor de respondent belangrijk is. Er wordt dus gezocht naar waarden achter gedrag van medewerkers. De veronderstelling hierbij is dat denken het gedrag van mensen beïnvloedt. De basis voor deze veronderstelling kan gezocht worden in de cognitieve gedragsleer (Straathof, 2007). De eindwaarde 'gelijkheid' beïnvloedt dus het gedrag van de respondent, namelijk het 'sorteren van de post'.

Bij de CVOM zijn achtentwintig ladderings afgenomen in de voormeting en tweeëntwintig in de nameting. Er is een representatieve selectie gemaakt aan de hand van de bestaande functies binnen de organisatie en het aantal mensen dat werkzaam is binnen de organisatie. Wij zijn daarom tot de volgende indeling gekomen voor de voormeting van de CVOM:

| <i>Functie</i> | <i>Aantal ondervraagde medewerkers</i> |
|----------------------------|--|
| Management | 5 |
| Zittingsvertegenwoordigers | 5 |
| Beoordelaars Mulder | 9 |
| Administratief Mulder | 9 |
| Totaal | 28 |

Tabel 1 Sample voormeting ladderingsinterviews Centrale Verwerking Openbaar Ministerie

Bij de nameting zijn wij van de volgende indeling uitgegaan:

| <i>Functie</i> | <i>Aantal ondervraagde medewerkers</i> |
|----------------|--|
| Management | 5 |
| Mulder teams | 6 |
| Kantonteam | 6 |
| Unit Straf | 5 |
| Totaal | 22 |

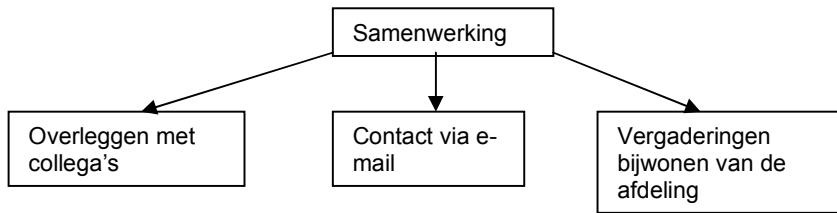
Tabel 2 Sample nameting ladderingsinterviews Centrale Verwerking Openbaar Ministerie

Het doel van deze interviewmethode is om achter het waardenpatroon te komen van het gedrag van de respondenten. Door de verschillende interviews te collectiviseren kan een inzicht worden verkregen in het gezamenlijke waardenpatroon van de medewerkers van de organisatie. De ladderings worden verwerkt door het aantal malen dat een relatie genoemd is te tellen. Onder een relatie wordt bijvoorbeeld verstaan “post sorteren is belangrijk voor de orde”. Wanneer een zelfde relatie meer dan drie keer genoemd is, is de relatie opgenomen in de collectieve hierarchical value map (HVM). Des te vaker een relatie voorkomt in de interviews, des te dikker de pijl afgebeeld is die de relatie weergeeft in de gezamenlijke HVM. In bijlage 4 wordt een uitgebreid stappenplan weergegeven, waarin duidelijk uitgelegd wordt hoe de collectivisering van de ladderings in zijn werk gaat.

De HVM van de voormeting geeft een beeld van de organisatiecultuur zoals deze op het moment van de start van het onderzoek (tijdstip t0) was. Deze onderzoeksmethode is in de nameting herhaald. De collectieve HVM's van de organisaties geven inzicht in de mindset van de medewerkers van de organisatie. Een individuele HVM geeft inzicht in de mindset van een individuele medewerker. De collectieve HVM kan inzicht bieden in waarden welke versterkt dienen te worden binnen de organisatie, maar ook welke waarden juist verzwakt moeten worden en welke waarden wel al in de juiste mate vertegenwoordigd worden in de organisatie om tot de gewenste organisatiecultuur te komen. In de nameting kan aangetoond worden of het verandertraject al dan niet van invloed is geweest op de mindset van de medewerkers van de organisatie (Straathof, 2007).

Oplossingsrepertoire

In de definitie van organisatiecultuur is ook al naar voren gekomen dat cultuur deels bestaat uit het oplossingsgedrag van medewerkers. In de oplossingsrepertoires is aan dezelfde respondenten van de ladderings doorgevraagd naar concreet gedrag dat zij vertonen. Vanuit een, voor de organisatie, belangrijke waarde, is gevraagd naar de handelingen die de respondent toepast om aan de waarde te voldoen. Hieronder staat een voorbeeld van een oplossingsrepertoire van een fictieve respondent over de waarde “samenwerking”. Er wordt aan de respondent gevraagd wat hij/zij in zijn/haar dagelijkse werkzaamheden doet om samenwerking binnen de CVOM te realiseren.



Afbeelding 7 Voorbeeld van een oplossingsrepertoire

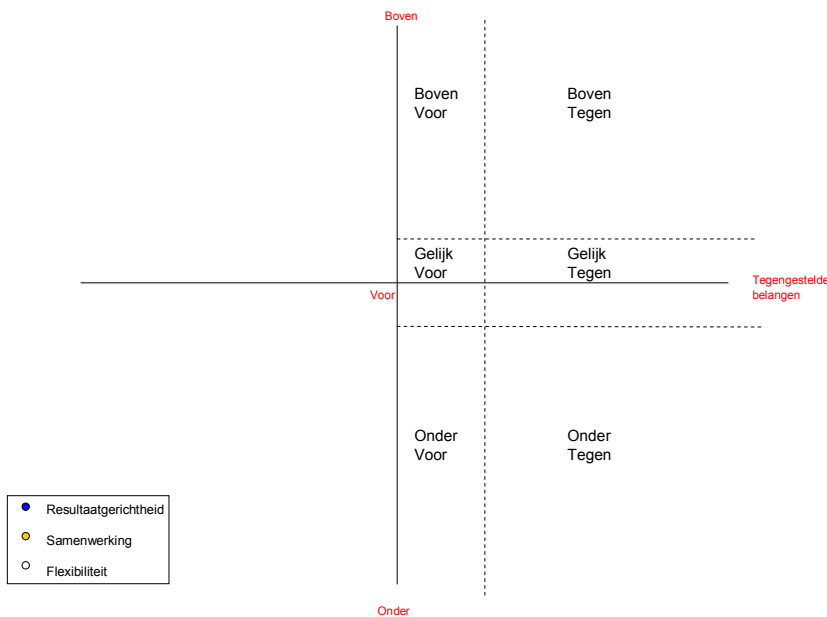
Het oplossingsrepertoire is eigenlijk het omgekeerde van de ladderling; bij de ladderling wordt er vanuit taken (gedrag) doorgevraagd naar waarden, bij het oplossingsrepertoire wordt er aan de hand van waarden doorgevraagd naar concreet gedrag.

Voor de verwerking van de oplossingsrepertoires wordt ook weer, net als bij de ladderings, gekeken naar het aantal keren dat een relatie tussen een bepaalde waarde en het gedrag genoemd wordt. Wanneer bijvoorbeeld de relatie samenwerking en overleggen met collega's vijf keer of meer genoemd is door de respondenten, wordt deze relatie opgenomen in de collectieve gedragsoplossingen van de organisatie (Straathof, 2007). In bijlage vier is te lezen hoe de collectivisering van de oplossingsrepertoires in zijn werk gaat.

Arena-analyse

Bij de arena-analyse wordt aan de respondent gevraagd om personen en groepen die binnen de organisatie werkzaam zijn te plaatsen in twee dimensies op het gebied van de waarden flexibiliteit, samenwerking en resultaatgerichtheid. De eerste dimensie gaat in op de eigen relatieve machtspositie ten opzicht van anderen binnen de organisatie. Dit geeft met andere woorden de informele relatieve hiërarchie weer van de organisatie. De respondent komt in het midden van de arena te staan, en zet personen of groepen met meer invloed boven zichzelf en actoren met minder invloed komen onder de respondent te staan in de arena. De tweede dimensie gaat over de mate waarin personen en groepen voor of tegen de waarden flexibiliteit, samenwerking en resultaatgerichtheid zijn. Deze waarden zijn verkregen uit het intakegesprek met leden van het management van de organisatie. Door middel van de arena-analyse kan een beeld geschetst worden van de informele relatieve machtsverhoudingen binnen de onderzochte organisatie.

Arenaperceptie, betekenis van velden



Door de individuele uitkomsten te collectiviseren wordt duidelijk welke informele machtsverdeling binnen de organisatie bestaat. De arena-analyse kan gecollectiveerd worden door te kijken naar de leden van het management vanuit de perspectieven van alle respondenten. Daarnaast worden er ook collectieve arena's opgesteld over de verschillende functiegroepen bekeken vanuit de respondenten.

De gecollectiveerde arena-analyses geven inzicht in het derde niveau van cultuur, namelijk de arena. De arena schetst een beeld van de bestaande sociale verbanden binnen de organisatie (Straathof, 2007). Bij de CVOM zijn twaalf arena-analyses afgenomen, uit iedere functiegroep drie. In de nameting waren dit er tien, uit iedere functiegroep twee.

Vragenlijst

Voor dit onderzoek is een korte vragenlijst in zowel de voor- als nameting uitgezet onder zestig medewerkers van de CVOM. De vragen gaan in op het al dan niet bestaan van subculturen binnen de CVOM. De volgende twee vragen zijn gesteld:

Vraag 1:

Heb je het idee dat er binnen de CVOM (kleine) groepen van mensen bestaan die hun eigen organisatiecultuur hebben, zogeheten subculturen. Zo ja, welke groepen zijn dit en waarom vormen zij een aparte groep?

Vraag 2:

Denk je dat het bestaan van deze subculturen invloed heeft op het functioneren en presteren van de organisatie? Waarom wel of niet?

De gegeven antwoorden kunnen gebruikt worden bij de analyse. Aan de hand van de door de medewerkers ervaren subculturen kan nagegaan worden of deze subculturen daadwerkelijk zichtbaar gemaakt kunnen worden in de andere databronnen.

Logboek

Gedurende de onderzoeksperiode is er voor beide organisaties een logboek bijgehouden. In dit logboek staan belangrijke gebeurtenissen, omstandigheden en interventies die van invloed (kunnen) zijn op het bereiken van de gewenste organisatiecultuur. De data voor dit logboek zijn verzameld door middel van tweewekelijkse interviews met een leidinggevende van de betrokken organisaties en is daarnaast aangevuld met observaties van de onderzoekers. Het logboek geeft inzicht in de interventies die gepleegd worden tijdens de onderzoeksperiode en de zichtbare effecten hiervan. Het logboek bestaat uit gebeurtenissen, omstandigheden en interventies welke van invloed kunnen zijn op de huidige of de gewenste organisatiecultuur. Door deze data te verzamelen in een logboek, kan achteraf beredeneerd worden waarom een bepaalde verandering wel of niet opgetreden is. Tevens kunnen eventuele veranderingen in de subculturen worden toegeschreven aan bepaalde gebeurtenissen. Het logboek zorgt voor een beter inzicht en begrip in het veranderproces van de organisaties (Straathof, 2007).

4.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Om ons onderzoek betrouwbaar en geldig te maken, zijn maatregelen van betrouwbaarheid en validiteit nodig.

4.7.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek bestaat uit twee punten:

- *Nauwkeurigheid*
De nauwkeurigheid van metingen houdt in dat er een onderscheidend vermogen van het gebruikte meetinstrument is ten opzichte van een vast frequentiepunt: stabiliteit.
- *Herhaalbaarheid*
Herhaalbaarheid houdt replicatie van meting in, leidend tot dezelfde resultaten: consistentie.

De betrouwbaarheid is zeer belangrijk bij het doen van onderzoek. Om de betrouwbaarheid te garanderen zullen alle gemaakte keuzes en conclusies worden voorzien van argumentatie. De betrouwbaarheid van de uitkomsten wordt vergroot door de triangulatie van onderzoeksgegevens: schriftelijke stukken, schriftelijke vragenlijst, mogelijkheid tot doorvragen tijdens interviews en de mogelijkheid van de observatie techniek. Deze bronnen vullen elkaar aan en vormen tegelijkertijd een controlemiddel op elkaar. In dit onderzoek is in de voor- en nameting gebruik gemaakt van andere respondenten. Men kan van mening zijn dat dit nadelig is voor de betrouwbaarheid omdat verschillende respondenten in de voor- en nameting moeilijk te vergelijken zijn. Is er wel te zeggen dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden als men niet dezelfde respondenten onderzoekt? Wij zijn echter van mening dat dit geen beperking is voor dit onderzoek. Er is gebruik gemaakt van een voldoende grote onderzoekspopulatie. Individuele excessen worden in de analyse niet meegenomen omdat het bij organisatiecultuur om de collectieve waardenpatronen en gedragingen van de organisatieleden gaat. Bovendien wordt het leereffect geminimaliseerd door gebruik te

maken van een nieuwe onderzoekspopulatie in de nameting. Dit zorgt ervoor dat het geven van sociaal wenselijke antwoorden uitgesloten wordt. De laddering is een speciale interviewmethode die ingaat op de achterliggende waarden van een respondent. Uiteindelijk leidt deze methode naar de kernwaarden achter iemands gedrag. Wanneer een respondent voor een tweede keer middels deze methode geïnterviewd wordt, weet hij of zij beter wat er van hem of haar verwacht wordt en zal hij of zij eerder aansturen op de “gewenste” kernwaarden.

4.7.2 Validiteit

De validiteit van een onderzoek bestaat uit twee punten:

- *Interne validiteit*
Ook wel de geldigheid van uitspraken genoemd: meet je wat je wilt weten? Door het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden wordt de geldigheid van de metingen groter. Er wordt op verschillende manieren hetzelfde gemeten.
- *Externe validiteit*
Ook wel de generaliseerbaarheid naar andere personen, instituties, tijden en plaatsen genoemd. Hier worden de volgende vragen gesteld: “Wat heb ik hier gevonden, geldt dat ook voor andere situaties, personen, instituties?” Men gaat op zoek naar wetmatigheden. Ondanks dat wij gebruik maken van een meervoudige casestudy is de generaliseerbaarheid van ons onderzoek beperkt, er worden immers maar twee organisaties bestudeerd. Bevindingen die wij in dit onderzoek doen, kunnen niet zomaar naar andere situaties vertaald worden.

4.8 Operationalisering

Om goed onderzoek te kunnen doen is het noodzakelijk dat de begrippen die in het theoretisch perspectief geconceptualiseerd zijn, meetbaar gemaakt worden. Dit gebeurt in de operationalisering. Bij de operationalisering benoem je indicatoren waarmee je het begrip kun meten en terug kunt vinden in de feitelijke situatie.

In de tabellen op de volgende bladzijden staan de verschillende begrippen geoperationaliseerd. De verschillende belangrijke indicatoren hebben verschillende verschijningsvormen, welke ook in de tabel naar voren komen in de kolom nadere specificatie.

Tabel 3.1 Operationalisering “Organisatiecultuur”

| Organisatiecultuur | | | |
|---|--|---|--|
| Samenhangen de lagen | Conceptualisering | Belangrijke indicatoren | Nadere specificatie |
| <i>Gedrag:</i> Zichtbare acties en reacties van organisatieleden | Praktijken, gedrag en oplossingsrepertoire van een organisatie | <ul style="list-style-type: none"> • Collectieve werkwijzen • Rituelen • Gewoonten | <ul style="list-style-type: none"> • Oplossingsrepertoire |

| | | | |
|---|---|--|---|
| <i>Arena:</i> Sociale verbanden binnen een organisatie | De interne verhoudingen, het machtsevenwicht en de ongeschreven regels binnen een organisatie | <ul style="list-style-type: none"> • Informele hiërarchie • Sociale verbanden binnen de organisatie | <ul style="list-style-type: none"> • Arena-analyse |
| <i>Mindset:</i> Waarden om de werkelijkheid te benaderen | Waarden en overtuigingen van een organisatie | <ul style="list-style-type: none"> • Waarden van de organisatieleden • Overtuigingen van de organisatieleden | <ul style="list-style-type: none"> • Laddering |

Tabel 3.2 Operationalisering "Interventie"

| Interventie | | | |
|--------------------|--|--|---|
| Interventie | Conceptualisering | Belangrijke indicatoren | Nadere specificatie |
| Niveau | Er is een onderscheid te maken in niveaus waarop interventies toegepast worden | <ul style="list-style-type: none"> • Organisatieniveau • Team niveau • Individueel niveau | <ul style="list-style-type: none"> • Voor wie of wat is de interventie bedoeld? |
| Kleur | Kleurenindeling van denkwijze over veranderingen van Caluwé en Vermaak (1999) | <ul style="list-style-type: none"> • Geeldruk denken • Blauwdruk denken • Rooddruk denken • Groendruk denken • Witdruk denken | <ul style="list-style-type: none"> • Iedere denkwijze over veranderen kan een kleur toegewezen krijgen |
| Frequentie | Aantal keer dat een bepaalde interventie voorkomt of toegepast wordt. | <ul style="list-style-type: none"> • Dagelijks • Wekelijks • Maandelijks • Jaarlijks • Eenmalig | <ul style="list-style-type: none"> • Logboek |

Tabel 3.3 Operationalisering "Subcultuur"

| Subcultuur | | | |
|--|--|--|---|
| Concept | Conceptualisering | Belangrijke indicatoren | Nadere specificatie |
| <i>Subcultuur:</i> Cultuur die afwijkt van de dominante organisatie-cultuur | Cultuurpatroon welke onderdeel uitmaakt van de totale organisatie-cultuur. | <ul style="list-style-type: none"> • Functie • Teamverband | <ul style="list-style-type: none"> • Vragenlijst • Laddering • Oplossings-repetoire • Arena-analyse |

Tabel 3.4 Operationalisering "Homogene organisatiecultuur"

| Homogene organisatiecultuur | | | |
|--|---|--|--|
| Concept | Conceptualisering | Belangrijke indicatoren | Nadere specificatie |
| <i>Homogeniteit:</i> Mate van gelijkheid van de organisatie-cultuur | Alle leden van de organisatiecultuur delen dezelfde (voor de organisatie belangrijke) waarden en doelstellingen | <ul style="list-style-type: none"> • Waardenpatroon • Gedragsoplossingen | <ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre komt het waardenpatroon van de organisatieleden overeen? • In hoeverre komen de gedragsoplossingen van de organisatieleden overeen? |

Hoofdstuk 5 Casus Centrale Verwerking Openbaar Ministerie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het empirische materiaal van dit onderzoek beschreven en geanalyseerd. Zoals al eerder besproken in de methodologie is de data voor dit onderzoek verkregen door middel van zes data-verzamelmethode. Zowel de voor- als de nameting bestond uit een intake gesprek, diepte-interviews (ladderings), oplossingsrepertoires, arena-analyses en een vragenlijst. De voormeting is gehouden in februari en maart 2007. De nameting is in juni voltooid.

Allereerst zullen in de volgende paragraaf de intake en de vragenlijst van zowel de voor- als de nameting geanalyseerd worden. Vervolgens zullen we in paragraaf drie de mindset van de CVOM analyseren met behulp van de ladderings. Daarna zullen de informele sociale verbanden en machtsverhoudingen onder de loep genomen worden door te kijken naar de arena-analyses. Bovendien wordt het gedrag van de organisatie bekeken en geanalyseerd door middel van de oplossingsrepertoires. Ten slotte biedt dit hoofdstuk houvast bij het verwerpen of aannemen van de eerste hypothese. Hieronder staat deze hypothese nogmaals vermeld:

Hypothese 1

Voor een uniforme (McDonalized) organisatiecultuur, zal de CVOM een cultuur ontwikkelen die zich vooral richt op bedrijfsmatige waarden. Deze bedrijfsmatige waarden zullen worden ingebed in de maatschappelijke waarden. Personele waarden zullen een minder belangrijke rol spelen binnen de organisatiecultuur.

5.2 Intake

De kick off van het onderzoek bestond uit een intakegesprek dat is gehouden op 20 december 2006. Tijdens het intakegesprek waren aanwezig: Jeroen Steenbrink (de directeur van de CVOM), Sigrid Beerthuizen (P&O adviseur), en Henny van Poppel (teammanager). De eerste vraag ging in op de eisen die het primaire proces van de Centrale Verwerking Openbaar Ministerie aan de organisatiecultuur stelt. De CVOM heeft hiervoor een "balanced score card" opgezet, welke hieronder afgebeeld staat. Hierin wordt aangegeven welke resultaten de organisatie wil behalen. Hierbij zijn 11 waarden van belang (CVOM, 2006):

| Criterion | Indicator |
|---------------------|--|
| <i>Flexibel</i> | <ul style="list-style-type: none">• Percentage van de totale werktijd verricht werk buiten eigen team (per functionaris)• % doorstroom en uitstroom medewerkers op jaarbasis (per functie) |
| <i>Thuis voelen</i> | <ul style="list-style-type: none">• Aantal attenties aan iedere medewerker (per functionaris) op jaarbasis aantal gespreken per jaar ergo coach (per functionaris)• CVOM bedrijfsactiviteit (per functionaris)• Team activiteit (per functionaris) |

| | |
|--------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Inwerkprogramma |
| <i>Samenwerken</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Meedenken/meedoen • Kennis delen |
| <i>Leiderschap</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Gehouden maandgesprek per functionaris |
| <i>Klantgericht</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Contact klanten- en ketenpartners • Klachtenprocedure |
| <i>Integriteit</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Ziekteverzuim • Dilemmatraining (te volgen frequentie per functionaris per jaar) |
| <i>Resultaatgericht werken</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Aantal gehouden maandgesprekken |
| <i>Efficiency</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Snelheid doorlooptijd (gemiddeld) • Kostprijs per Mulder beroep |
| <i>Volume</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Totaal aantal Mulder beroepen per jaar • Gemiddeld aantal zaken per dag te ontvangen |
| <i>Kwaliteit</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Maximaal % uitval • Correcte afhandeling (juridisch en/of procesmatig) |
| <i>Continuïteit</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Leverbetrouwbaarheid • Brandbreedte = % waarin je de afspraken van de levering nakomt • Aantal zaken per periode per arrondissement |

De tweede vraag uit het intakegesprek betreft de eisen die de omgeving van de organisaties aan de organisatiecultuur stelt. Vanuit de omgeving wordt vooral van de CVOM verwacht dat zij klantgericht te werk gaat. Klanten van de CVOM vragen om flexibiliteit, samenwerking, verwerking van grote hoeveelheden bezwaarschriften en klantgerichtheid. Heel Nederland kan klant zijn of worden en vormt als zodanig de omgeving van de CVOM. Dat vraagt om transparantie van de organisatie.

Vervolgens is aan de aanwezige organisatieleden van de intake gevraagd wat zij verstaan onder de wenselijke cultuur voor de CVOM. Er werd aangegeven dat de CVOM een organisatie is die pas één jaar bestaat. Binnen de organisatie bestaan drie verschillende subculturen:

- Oud-parketmedewerkers uit verschillende steden (kantongerechten);
- Nieuw aangenomen mensen die niet bekend zijn met de behandeling van beroepen;
- Het managementteam

Het is de kunst om ervoor te zorgen dat de medewerkers uit deze subculturen worden meegenomen in de cultuur van de CVOM. Dit is een proces dat tijd nodig heeft en waar de CVOM nog hard aan moet werken. Gedrag is moeilijk te veranderen. Binnen twee jaar kun je niet de gehele gewenste cultuur opbouwen. De gewenste cultuur sluit aan op de 11 begrippen die de organisatie sturen¹.

De huidige cultuur wordt kan als volgt omschreven worden. De gewenste cultuur is op dit moment gerealiseerd binnen de directie en het managementteam, maar op de

¹ Afgevraagd kan worden of het überhaupt wel haalbaar is om een organisatiecultuur neer te zetten die aansluit bij alle elf de organisatiewaarden. Om de organisatieverandering en –cultuur beter stuurbaar te maken is het raadzaam om slechts op enkele kernwaarden te focussen.

werkvloer is de gewenste organisatiecultuur nog niet geheel doorgedrongen. De wenselijke flexibiliteit blijft achter. Binnen de CVOM moet er vaak en snel gewisseld kunnen worden van teams; soms werkt een medewerker op maandag binnen zijn eigen team maar moet hij de volgende dag bijspringen in een ander team. Het personeel heeft hier moeite mee. Men voelt zich door de verandering van team minder thuis binnen de organisatie. Gewenst is dan ook dat het personeel flexibiliteit als normaal gaat beschouwen en zich op elke plek in de organisatie thuis gaat voelen. Op dit moment is de impact nog te groot onder de werknemers, als er van plaats wordt veranderd.

Daarnaast bestaan er op het gebied van samenwerken problemen. Afstanden tussen administratieve en beoordelaarsgroepen zijn soms groot, waardoor er spanningen ontstaan. Ook het open kantoorconcept en de bijpassende werkwijzen hebben bij veel personeelsleden voor aanpassingsproblemen gezorgd. In plaats van elke dag achter hetzelfde bureau in een eigen kantoor te zitten, is het kantoor van de CVOM gericht op samenwerken. Men heeft geen vaste plek en iedereen bevindt zich in dezelfde ruimte. Dit moet ervoor gaan zorgen dat mensen meer gaan samenwerken.

Het is belangrijk dat leidinggevendenden de wenselijke organisatiecultuur uitdragen. Een punt van zorg is de identificatie met de CVOM van medewerkers. Elke medewerker heeft een rugzakje met bagage van voorgaande organisaties meegenomen. De organisatiecultuur van de CVOM is nieuw. Op dit moment wordt helder gemaakt wat er van de werknemers wordt verwacht aan de hand van de 11 waarden, waarmee wordt geprobeerd om de organisatie de juiste richting op te sturen.

Er is ook een vraag gesteld over de stijl van leidinggeven en of deze bijgesteld moet worden om tot de gewenste organisatiecultuur te komen. De CVOM geeft aan dat het op dit moment vooral van belang is om uit te voeren wat er is afgesproken. Het jaarplan voor 2007 moet gerealiseerd worden. Bij de aanvang van de organisatie is begonnen met een meer coachende stijl van leidinggeven. Die schuift nu op naar een meer directieve stijl. De managers gaan dichter op de teams zitten. Zij nemen de werknemers meer bij de hand om de volgende gewenste stappen te zetten. De teammanagers richten zich op hun teams en worden op deze manier de cultuurzender.

Waarden die op het moment van het intakegesprek om meer versterking vragen om tot de gewenste organisatiecultuur te komen zijn volgens het management: flexibiliteit, samenwerken, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en integriteit.

Vervolgens is er ingegaan op ongewenste denkbeelden die binnen de organisatie aanwezig zijn. Hier werd duidelijk dat er momenteel denkbeelden aanwezig zijn binnen de organisatie, die ervoor zorgen dat men denkt dat het bij de CVOM vooral gaat om volume, dus om aantallen en niet om kwaliteit. Het woord "fabriek" valt tijdens het gesprek en dat heeft een negatieve bijklank. Dit is een gevoel dat mensen hebben en waar het MT rekening mee moet houden. Voor een deel kan dit ontkracht worden door ook het accent op kwaliteit te leggen. Bijvoorbeeld door het opleidingsniveau te verhogen, kennis in de organisatie te vergroten en door de kennis die er is te verdiepen. Volume verwerken is een belangrijke taak van de CVOM en dat hoeft niet te worden ontkend. Daarnaast worden er stappen ondernomen om ongewenst gedrag te veranderen. Bijvoorbeeld bij ziekteverzuim, wanneer een medewerker zich twee keer binnen zes maanden ziek meldt, wordt een gesprek gevoerd met de betreffende medewerker. Dit gesprek dient er toe om eventuele dieperliggende onvrede te onderkennen en zonodig bij te sturen. Gedrag dat de CVOM meer zou willen zien van zijn personeel is dat er meer verantwoordelijkheid wordt genomen als individu, maar ook voor de resultaten van de groep.

Tijdens de onderzoeksperiode staan er verschillende interventies gepland. Voorbeelden van voorgenomen interventies zijn:

- Trainingen voor de medewerkers, zoals dilemmatraining;
- Maandgesprekken met consequenties voor de managers;
- Het strakker en consequenter houden van verzuimgesprekken;
- Contracten worden wel of niet herzien;
- De stijl van leidinggeven zal veranderen van een meer coachende rol naar een meer sturende stijl. De teammanagers gaan zich meer bemoeien met de werkvloer. De teammanagers worden cultuurzenders.

De laatste vraag ging in op de verwachte uitwerking van de interventies op het denken en doen van de mensen. Het MT geeft aan dat er door de interventies een grotere gerichtheid op prestaties zal ontstaan. Werknemers zullen zich meer thuis gaan voelen, omdat er duidelijk wordt gemaakt wat er van hun verwacht wordt. Door een betere band te creëren tussen de medewerkers, de directie en de teamleiders, ontstaat er ook meer flexibele opstelling.

Analyse

In de intake met het MT van de CVOM wordt aangegeven dat men van mening is dat er binnen de organisatiecultuur van de CVOM subculturen bestaan. De CVOM bestaat pas twee jaar en is samengesteld uit medewerkers van de voormalige afdelingen Mulder van de landelijke parketten, nieuw aangenomen medewerkers en een management. Dit zijn dan ook de groepen die het MT als subculturen denkt te herkennen binnen de organisatie. Het MT van de CVOM wil graag dat de subculturen worden meegenomen in de organisatiecultuur van de CVOM. Het streven is dat de verschillende groepen binnen de CVOM een gezamenlijke organisatiecultuur gaan dragen en dezelfde missie voor ogen hebben en gezamenlijke doeleinden nastreven.

Het MT streeft dus eigenlijk naar een homogene organisatiecultuur. Het is binnen een organisatie van belang om te zoeken naar een juiste balans in de organisatiecultuur tussen enerzijds homogeniteit en anderzijds heterogeniteit om een goed organisatiepresteren te kunnen bereiken. De wens voor een meer homogene of heterogene organisatiecultuur kan per organisatie verschillen en is ook afhankelijk van factoren als aard van de productie, sector waarin het bedrijf zich bevindt, de mensen die er werken, leeftijd van het bedrijf, etc. De CVOM is een publieke organisatie die zich bezig houdt met de verwerking van grote aantallen bezwaarschriften. Zij kan dus eigenlijk gezien worden als een productieorganisatie. De CVOM kan gezien worden als een moderne fabriek waarin grote aantallen beroepen tegen zo laag mogelijke kosten moeten worden behandeld. Een extra kwaliteitseis die hierbij komt kijken is dat de kwaliteit van de afhandeling hoog en continu moet zijn om de rechtsgelijkheid en rechtszekerheid te kunnen waarborgen. De CVOM heeft te maken met een bijzonder soort klanten, namelijk de burger en moet ondanks haar monopoliepositie een betrouwbare en integere organisatie zijn. Het is belangrijk dat er een grote mate van voorspelbaarheid zit in de productie van de CVOM; een burger die een bezwaarschrift indient met betrekking tot een boete die hij in Groningen gekregen heeft, moet hetzelfde behandeld worden als een burger die dezelfde overtreding heeft gemaakt in Maastricht. Een begrip dat hier om de hoek komt kijken is het principe van McDonaldization van Ritzer. Vier dimensies die hierin van belang zijn en ook zeker terug komen bij de CVOM zijn:

- *Efficiëntie.* Deze dimensie staat centraal bij de CVOM en in deze dimensie is ook het bestaansrecht van de CVOM terug te vinden. De CVOM is ontstaan met het oog op een efficiënte afhandeling van grote aantallen standaardbezwaarschriften. Dit streven naar efficiëntie kun je overal terug zien binnen de organisatie en binnen haar werkwijzen. Voorbeelden hiervan zijn de sterke en redelijk strikte arbeidsdeling, het werken in teams en het om vooral bepaalde aantallen bezwaarschriften per dag te behalen.
- *Calculeerbaarheid.* De burger en klant van de CVOM is van te voren bekend met de tijd en kosten welke gemoeid zijn bij het indienen van een bezwaarschrift. Er zijn vastgestelde termijnen waarbinnen een bezwaar afgehandeld dient te worden. De procedure van het indienen van een bezwaarschrift is altijd hetzelfde en is bekend. Ook weet bijvoorbeeld het Openbaar Ministerie hoeveel bezwaarschriften er ongeveer per jaar afgehandeld gaan worden door de CVOM. Binnen de CVOM is niet alleen kwaliteit van groot belang, maar ook de kwantiteit speelt een belangrijke rol.
- *Voorspelbaarheid.* Burgers hebben de zekerheid bij de CVOM dat zij een gelijke behandeling krijgen. Door de centrale verwerking van de bezwaarschriften, wordt een burger uit Groningen hetzelfde behandeld als een burger uit Limburg. Dit bevordert de rechtsgelijkheid en rechtszekerheid van de burgers.
- *Controle door niet-menselijke technologie.* Hier gaat het over de controle die de CVOM heeft over onder andere haar medewerkers. Een eerste voorbeeld hiervan is dat bijgehouden wordt hoeveel bezwaarschriften de medewerkers afhandelen als individu maar ook als team. Dit zorgt ervoor dat de teammanagers en het MT een goed beeld hebben van de productiviteit van hun medewerkers en hen hier eventueel op kunnen aanspreken. Ook de oncomfortabele stoelen en krukjes in de spreekruimten op de afdeling zorgen voor controle. De medewerkers hebben weinig comfort bij het zitten in de spreekruimten en zullen hier dus niet langer vertoeven dan strikt noodzakelijk. Zij kunnen snel weer verder met hun werkzaamheden. Een laatste voorbeeld van controle door niet-menselijke technologie is terug te vinden in de training en scholing die de medewerkers krijgen alvorens zij aan het werk gaan bij de CVOM, maar ook tijdens hun dienstverband. De training en scholing zorgen ervoor dat de medewerkers worden opgeleid om hun werkzaamheden uit te voeren op de manier zoals de CVOM voorstaat. Deze strenge controle is nodig om de voorspelbaarheid van de productie van de CVOM te kunnen blijven garanderen.

Binnen de CVOM bestaan er verschillende groepen met een eigen subcultuur. Om een meer homoge organisatiecultuur op te bouwen is het van belang dat de CVOM interventies doorvoert die de cultuur van de CVOM versterken, zodat de subgroepen opgelost worden. Het gaat bij de CVOM ook om het versterken en ontwikkelen van de organisatiecultuur bij de nieuw aangenomen medewerkers en de oudparketmedewerkers die de organisatiecultuur van hun oude werkplek hebben meegenomen.

5.3 Vragenlijst

De vragenlijst is in de voormeting door 36 respondenten ingevuld. In de nameting hebben 33 respondenten de lijst ingevuld en ingeleverd. Hieronder staan de belangrijkste bevindingen die uit de data naar voren zijn gekomen.

Vraag 1:

Heb je het idee dat er binnen de CVOM (kleine) groepen van mensen bestaan die hun eigen organisatiecultuur hebben, zogeheten subculturen. Zo ja, welke groepen zijn dit en waarom vormen zij een aparte groep?

Voormeting

Bijna de helft van de respondenten heeft geen antwoord op deze vraag gegeven of heeft aangegeven dat hij of zij geen idee heeft. Iets meer dan een zesde deel van de respondenten is van mening dat er geen subculturen bestaan. De medewerkers die wel het idee hebben dat er subculturen bestaan binnen de CVOM hebben hier veelal verschillende opvattingen over. Subculturen die genoemd worden door de respondenten zijn:

- Teams
- Administratie
- Beoordelaars
- Zittingsvertegenwoordigers
- Afdeling bedrijfsvoering
- Rokers
- Postkamer
- Functiegroepen
- Teammanagers
- Flex-medewerkers
- Management

Subculturen die door meer dan twee respondenten genoemd worden zijn de beoordelaars, de administratie en de teammanagers. Er zijn ook twee respondenten die wel ervaren dat er subculturen zijn binnen de CVOM maar hier geen voorbeeld van hebben gegeven.

Nameting

Het grootste gedeelte van de respondenten die wij in de nameting mee hebben genomen voor het maken van de enquête vinden dat er subculturen bestaan binnen de CVOM. Door deze respondenten worden wel veel verschillende groepen als subculturen genoemd. Antwoorden die zijn gegeven zijn:

- Flexmedewerkers
- Vaste medewerkers
- Functievollers en nieuwe medewerkers
- Per functiegroep (beoordelaars, administratie, zittingsvertegenwoordigers, etc.)
- Administratie en beoordelaars
- Rokers
- De moslims en niet-moslims
- Mannen en vrouwen
- Teammanagers

- Bedrijfsvoering
- Unit Mulder
- Unit Straf
- Zittingsvertegenwoordigers

In de nameting zijn er maar enkele respondenten die geen subculturen herkennen binnen de organisatie. Ongeveer eenderde deel van de medewerkers die de enquête heeft ingeleverd wist geen antwoord te geven op de vraag of er binnen de CVOM groepen bestaan met een eigen organisatiecultuur.

Vraag 2:

Denk je dat het bestaan van deze subculturen invloed heeft op het functioneren en presteren van de organisatie? Waarom wel of niet?

Voormeting

De helft van de respondenten heeft geen antwoord op de vraag gegeven of aangegeven dat hij of zij hier geen antwoord op weet. Een kwart van de respondenten is van mening dat het bestaan van de subculturen van invloed is op het functioneren en presteren van de organisatie. Subculturen kunnen leiden tot verschillende werkwijzen. Ook kan er een machtsblok gevormd worden. En zowel positief als negatief gedrag kan van elkaar gekopieerd worden. Subculturen kunnen ook positieve uitwerkingen hebben. Zo weet men elkaar snel te vinden en kan er een wisselwerking tussen de verschillende culturen ontstaan.

Het andere kwart van de respondenten ervaart niet dat de subculturen invloed hebben op het organisatiepresteren. Er worden verschillende redenen hiervoor genoemd. Zo vormen de zittingsvertegenwoordigers wel een subcultuur maar hebben zij weinig invloed omdat zij weinig aanwezig zijn binnen de CVOM. Ook wordt als reden genoemd dat er groepen zijn die soms als subcultuur functioneren, maar zij houden wel het contact met overige organisatieleden en iedereen houdt zich wel aan de regels. Een andere reden wordt gezocht in de flexers, zij kunnen ervoor zorgen dat de subculturen geen invloed hebben op het presteren.

Nameting

Ongeveer eenderde van de respondenten geeft aan dat zij vinden dat het bestaan van subculturen van invloed is op het presteren van de organisatie. Redenen waarom deze respondenten vinden dat het bestaan van subculturen van invloed kan zijn:

- Er ontstaat miscommunicatie en een gebrek aan informatie.
- Flexmedewerkers worden te vroeg losgelaten, waardoor ze snel fouten maken.
- Flexmedewerkers worden niet geaccepteerd.
- Structurele informele samenwerkingsverbanden, een wij \leftrightarrow zij gedachte.
- Door de specialisatie van taken binnen de CVOM worden de medewerkers minder flexibel.

Een aantal respondenten geeft aan dat het bestaan van subculturen niet nadelig is voor het presteren van de organisatie. Voorbeelden van gegeven antwoorden zijn de volgende:

- Er bestaan binnen de CVOM taakgerichte subgroepen en geen subgroepen gebaseerd op sociale overeenkomsten.

- Er zijn altijd mensen waar je het beter mee kunt vinden dan anderen. Dit is natuurlijk en logisch en heeft geen invloed op het functioneren en presteren van de CVOM.

Het grootste gedeelte van de respondenten, ongeveer de helft, heeft geen antwoord gegeven op de vraag of het bestaan van subculturen van invloed is op het bedrijfspresteren.

Analyse

De subculturen die door het management worden ervaren, komen ook terug in de antwoorden van de medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld. De respondenten hebben zelfs nog een aantal subculturen toegevoegd aan het lijstje van het MT. Aan de hand van de data van de ladderings, oplossingsrepertoires en de arena-analyses zal onderzocht worden of de genoemde subculturen ook in die data terug te vinden zijn.

Ook in de nameting is aan de medewerkers van de CVOM gevraagd of zij het idee hebben dat er groepen zijn met een eigen organisatiecultuur binnen de organisatiecultuur van de CVOM. Er zijn maar enkele respondenten die geen subculturen herkennen binnen de CVOM. Als we de genoemde subgroepen van de nameting vergelijken met de subgroepen die in de intake genoemd zijn, zien we dat deze ook in de nameting weer terugkomen. Als we het lijstje subgroepen van de nameting vergelijken met de vragenlijst van de voormeting zien we dat er veel overeenkomsten te zien zijn, maar dat er ook nieuwe subgroepen zijn bijgekomen. Er zijn in de nameting dus meer subgroepen te onderscheiden. De nieuwe subgroepen die genoemd worden zijn moslims en niet-moslims, mannen en vrouwen, Unit Straf en Unit Mulder. De nieuwe subgroepen die uit de data naar voren komen kunnen verklaard worden door de interventies die in de tussentijd gepleegd zijn. Er is een nieuwe unit bijgekomen, namelijk de unit Straf, hierdoor zijn de subgroepen unit Mulder en unit Straf ontstaan. De overige nieuwe subgroepen die uit de nameting naar voren komen kunnen zijn ontstaan door het doorvoeren van interventies die te weinig gericht zijn op cultuurversterking.

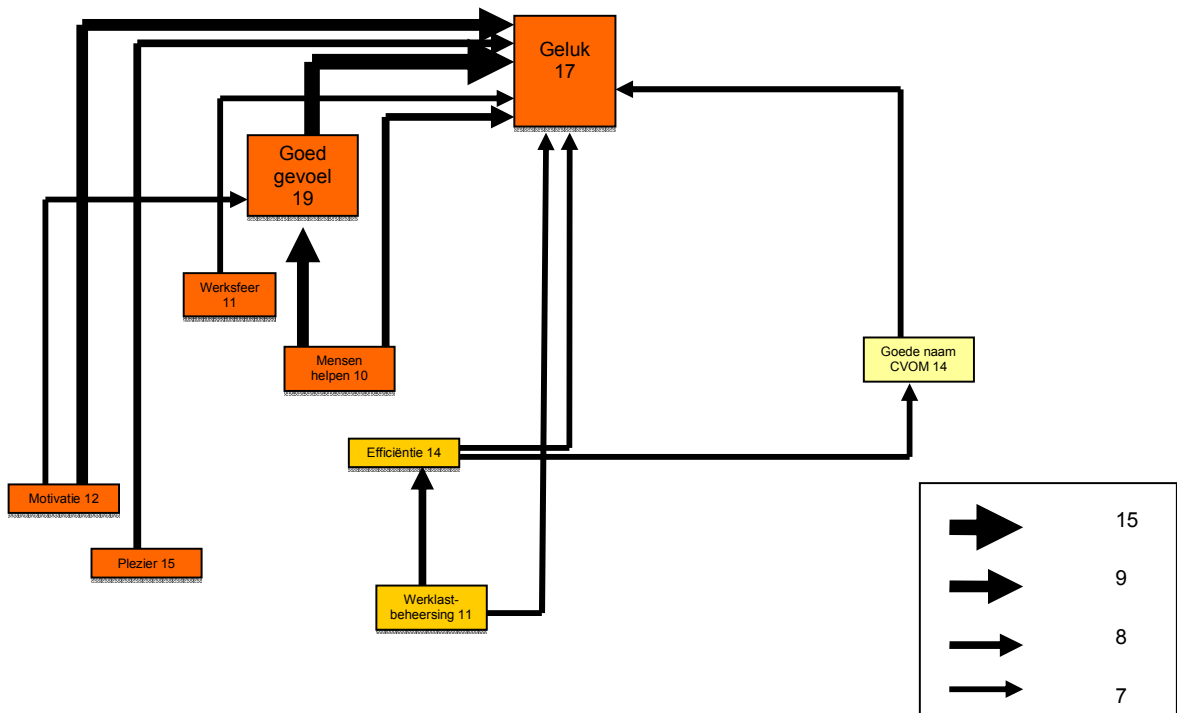
De verzamelde data heeft een beperkte reikwijdte voor het onderzoeken van de subculturen. Dit houdt in dat er een aantal subculturen die genoemd zijn door de medewerkers niet onderzocht kunnen worden. Het gaat hierbij om de volgende subculturen; rokers, postkamer, de afdeling bedrijfsvoering, mannen & vrouwen, moslims en niet-moslims en de flex-medewerkers.

5.4 Ladderings (Mindset)

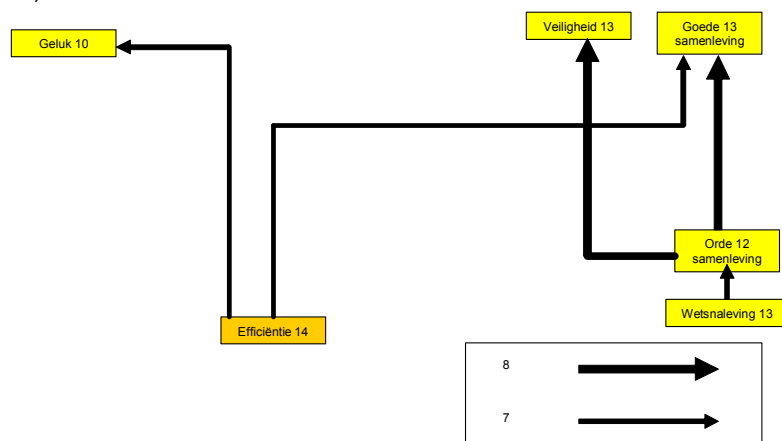
Hieronder staat de collectieve hiërarchische valuemap van alle respondenten van de CVOM afgebeeld. In de eerste bijlage is een leeswijzer opgenomen voor het lezen van HVM's. De collectieve HVM's geven een beeld van de mindset van de organisatieleden.

Op de volgende pagina staan allereerst de collectieve HVM's van de CVOM als geheel afgebeeld van zowel de voor- als nameting. Deze HVM's dienen als referentiekader om te zien of een groep of team wel of geen subcultuur vormt.

Collectieve HVM CVOM (Voormeting) op basis van 7 d.m.r. of meer (28 respondenten)



Collectieve HVM CVOM (Nameting) op basis van 7 d.m.r. of meer (22 respondenten)

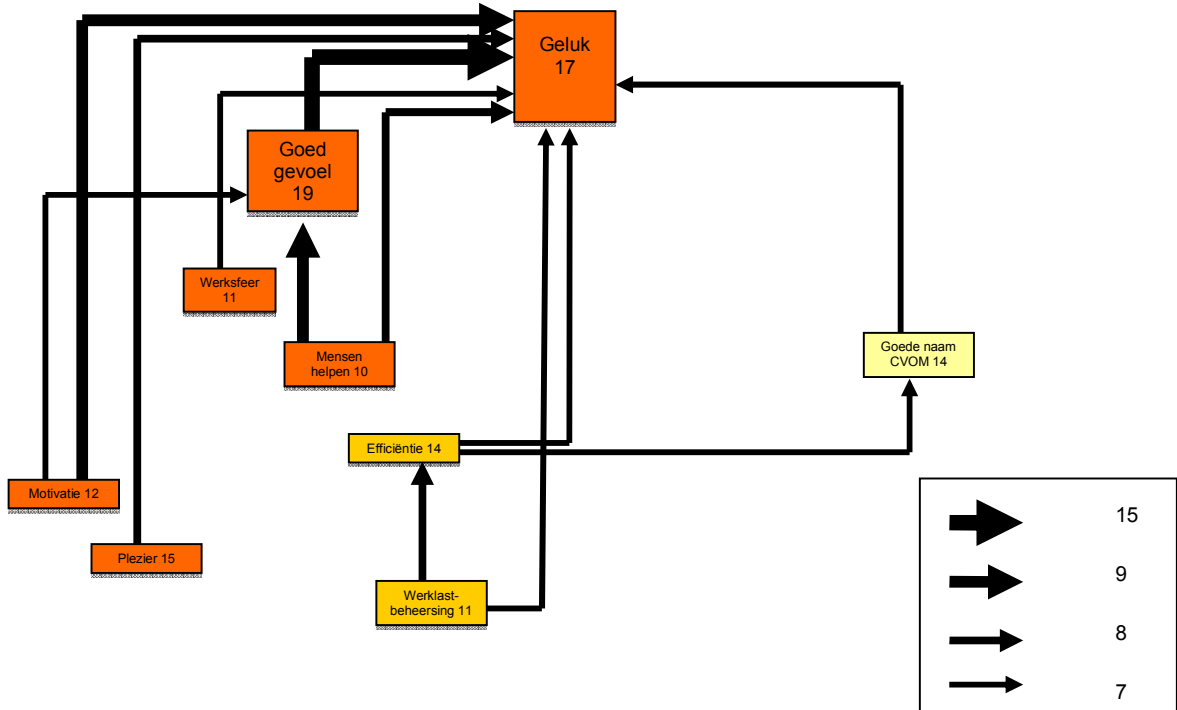


Op de volgende pagina staan de collectieve waardenpatronen van de Unit Mulder van zowel de voor- als de nameting afgebeeld. In de voormeting bestond het primaire proces van de CVOM alleen nog maar uit het behandelen van de Mulderberoepen. De collectieve HVM van de CVOM van de voormeting is dus eigenlijk de collectieve HVM van de unit Mulder. In de nameting is het primaire proces verder uitgebreid en is er een onderscheid gemaakt in de HVM's.

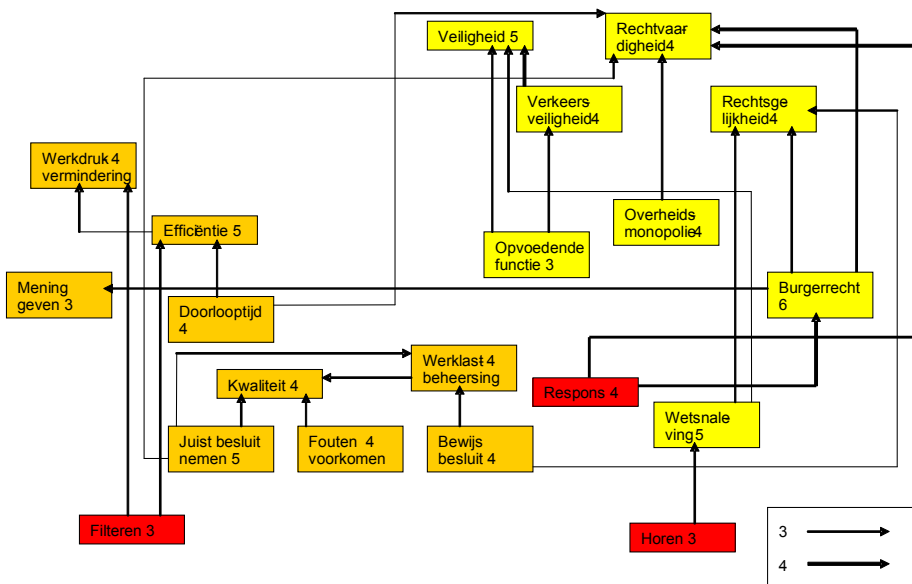
De nadruk in de eerste HVM ligt op personele waarden zoals plezier, goed gevoel en geluk. Ook werklastbeheersing, efficiëntie en de goede naam van de CVOM worden genoemd. De dikte van de pijlen geeft aan hoe vaak een relatie tussen twee waarden gelegd is. Het nummer in het hokje van de waarde geeft aan hoe vaak de waarde in zijn totaliteit genoemd is.

Uit de HVM van de nameting komt duidelijk naar voren dat bedrijfsmatige waarden en maatschappelijke waarden erg belangrijk zijn voor de respondenten van de Mulderteams. Primaire proceswaarden worden veel minder genoemd. Personele waarden komen helemaal niet meer voor in de collectieve HVM van de nameting. Er is dus een duidelijke verschuiving te zien van personele waarden in de voormeting naar bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden in de nameting.

Collectieve HVM Mulder (Voormeting) op basis van 7 d.m.r. of meer (28 respondenten)



Collectieve HVM Mulder op basis van 3 d.m.r. of meer Nameting

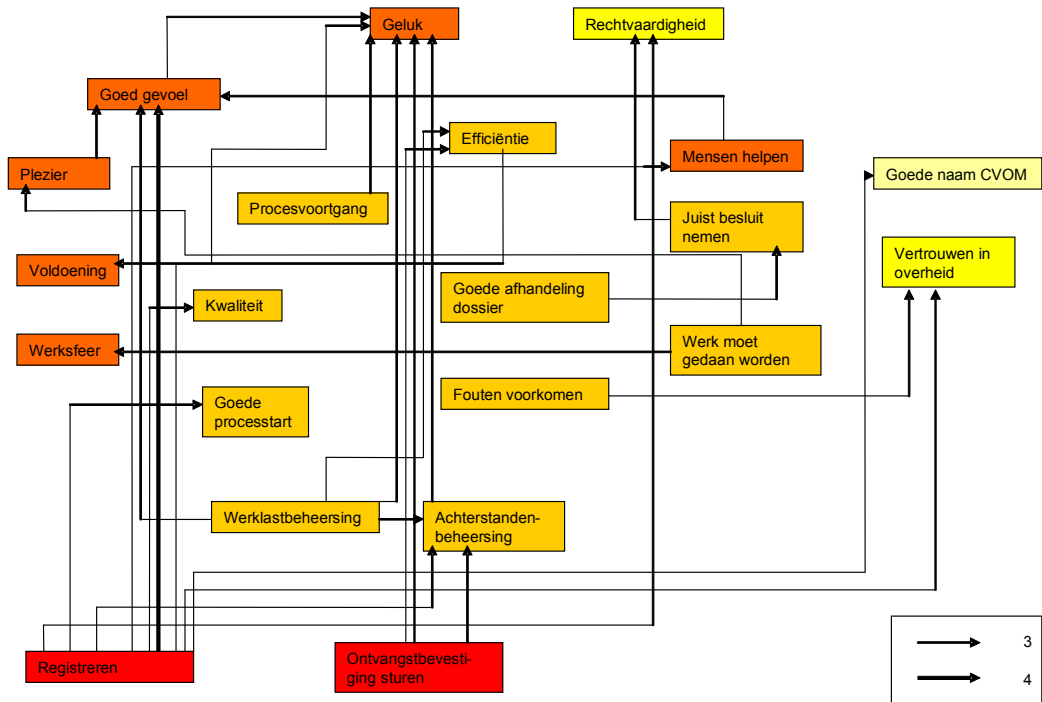


Er zijn ook collectieve HVM's gemaakt van de afzonderlijke functiegroepen. Op de volgende pagina, zijn de HVM's te zien van de gehele functiegroep "Administratie" van de CVOM. In de voormeting betrof dit alleen de administratie van de unit Mulder, in de nameting gaat het ook over de administratie van het Kantoneteam en de unit Straf. De administratie is verantwoordelijk voor het sorteren van de post, het registreren van de bezwaarschriften, het in orde maken van de dossiers en andere administratieve taken.

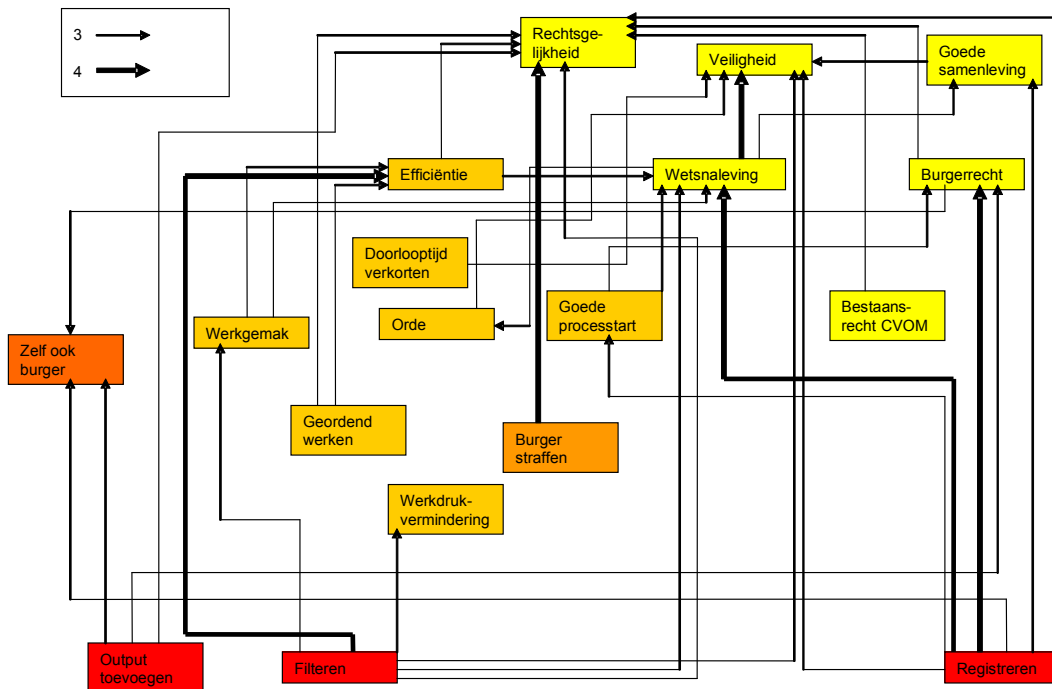
Uit de eerste HVM komt duidelijk naar voren dat de bedrijfsmatige waarden zoals werklustbeheersing, efficiëntie en juiste besluiten nemen dominant zijn. Andere waarden die belangrijk zijn, zijn de personele waarden zoals werksfeer, goed gevoel en plezier. Maatschappelijke waarden (vertrouwen in de overheid en rechtvaardigheid) zijn minder belangrijk.

In de HVM van de nameting ligt de nadruk ook vooral weer op het gebied van bedrijfsmatige waarden, maar ook de maatschappelijke waarden zijn in de nameting belangrijk. Er is slechts één personele en één primaire proces waarde terug te vinden. Opvallend is dat in zowel de voor- als de nameting de bedrijfsmatige waarden belangrijk zijn. De personele waarden die in de voormeting nog dominant aanwezig waren, zijn in de nameting bijna geheel verdwenen. Maatschappelijke waarden kwamen in de voormeting nog niet erg naar voren, maar zijn in de nameting dominanter geworden.

Collectieve HVM Administratie op basis van 3 d.m.r. of meer Voormeting



Collectieve HVM Administratie op basis van 3 d.m.r. of meer Nameting



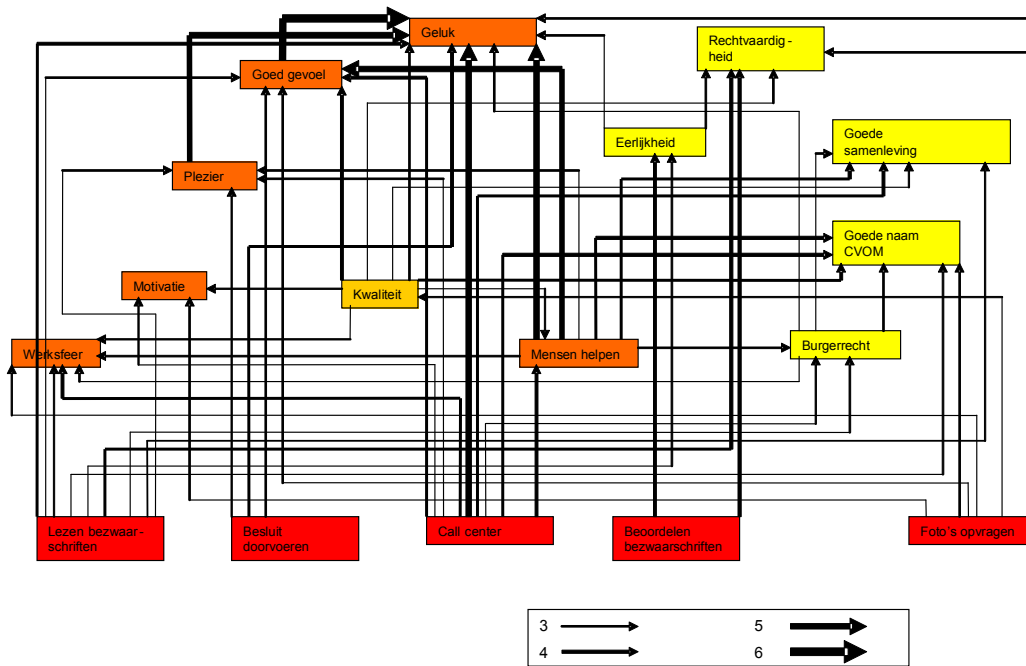
Naast de administratie, is ook van de beoordelaars een aparte HVM gemaakt. De beoordelaars zijn werkzaam in de Mulderteams. Zij zijn verantwoordelijk voor het nemen van een besluit over een bezwaarschrift.

Uit de HVM van de voormeting blijkt dat de beoordelaars veel waarde hechten aan maatschappelijke waarden zoals een goede samenleving en rechtvaardigheid. Ook personele waarden als werksfeer, goed gevoel en motivatie zijn belangrijk. Opvallend is ook dat er in deze collectieve HVM veel primaire proces waarden genoemd worden in de vorm van concrete taken zoals het lezen van bezwaarschriften, het bemannen van het callcenter en het opvragen van foto's.

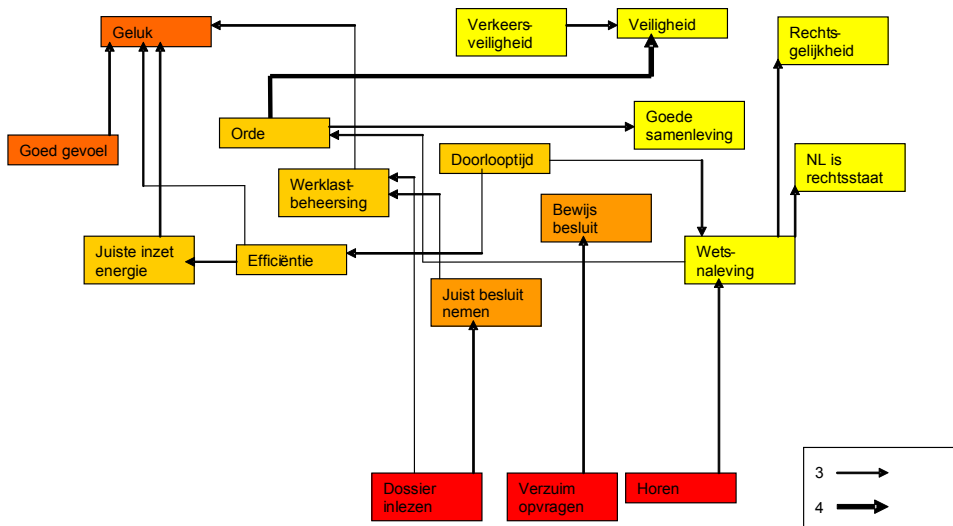
In de HVM van de nameting zijn de maatschappelijke en bedrijfsmatige waarden dominant. Er komen ook wat personele en primaire proces waarden voor, maar deze zijn minder belangrijk. In de nameting is een verschuiving te zien. In de voormeting waren de maatschappelijke en de personele waarden dominant. In de nameting is te zien dat de maatschappelijke waarden ook weer belangrijk zijn, maar dat nu de bedrijfsmatige waarden ook een dominante rol spelen. De personele waarden die in de voormeting nog belangrijk waren, zijn in de nameting veel minder duidelijk aanwezig.

Ten slotte is het opvallend dat de verschuiving naar maatschappelijke en bedrijfsmatige waarden die eerder al te zien was bij de administratie, ook naar voren komt bij de functiegroep "beoordelaars".

Collectieve HVM Beoordelaars op basis van 3 d.m.r. of meer Voormeting



Collectieve HVM Beoordelaars op basis van 3 d.m.r. of meer Nameting

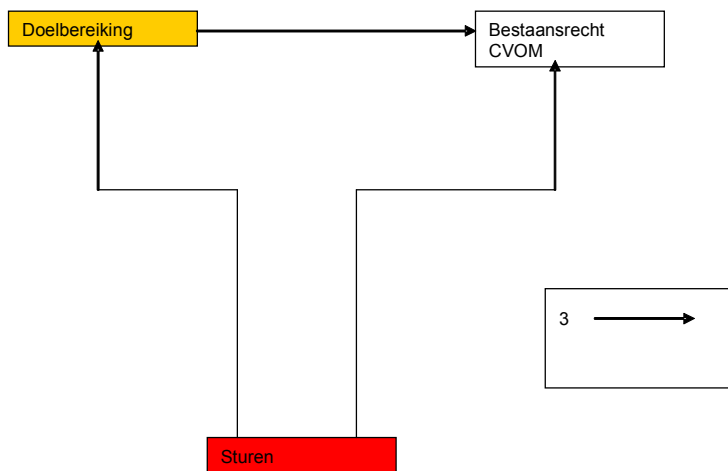


De laatste collectieve HVM's die wij vergelijken in de tijd zijn die van het management. Het management is verantwoordelijk voor de sturing van de gehele CVOM. Hun taken bestaan niet alleen uit de dagelijkse sturing van de medewerkers, maar bijvoorbeeld ook uit het maken van lange termijnplannen en het bewaken van de budgetten.

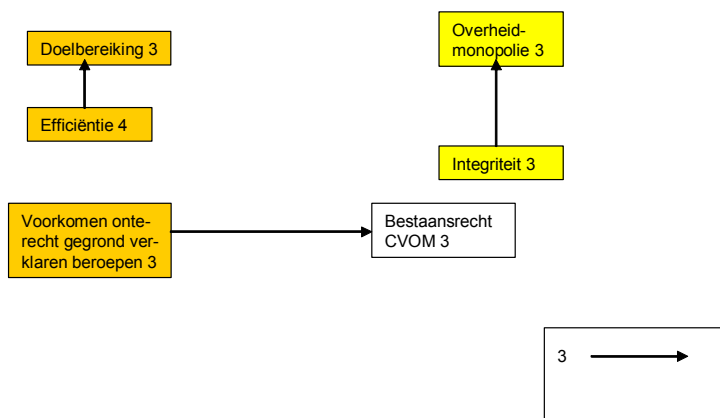
Uit de collectieve HVM van de voormeting komen maar weinig collectieve waardenpatronen naar voren. Wel is duidelijk zichtbaar dat sturen belangrijk is voor het bereiken van de doelen en om het bestaansrecht van de organisatie te kunnen waarborgen. Er worden alleen een bedrijfsmatige en bestuurlijke waarde genoemd en een primair proces waarde. Maatschappelijke en personele waarden komen niet naar voren.

In de nameting is te zien dat de bedrijfsmatige waarden en maatschappelijke waarden belangrijk zijn. Ook komt dezelfde bestuurlijke waarde "Bestaansrecht van de CVOM" weer naar voren. Er komen wederom geen personele waarden voor in het waardenpatroon. Opvallend is dat er in de voormeting geen maatschappelijke waarden in de hiërarchie te zien waren, in de nameting zijn er twee maatschappelijke waarden terug te vinden.

Collectieve HVM Management op basis van 3 d.m.r. of meer Voormeting



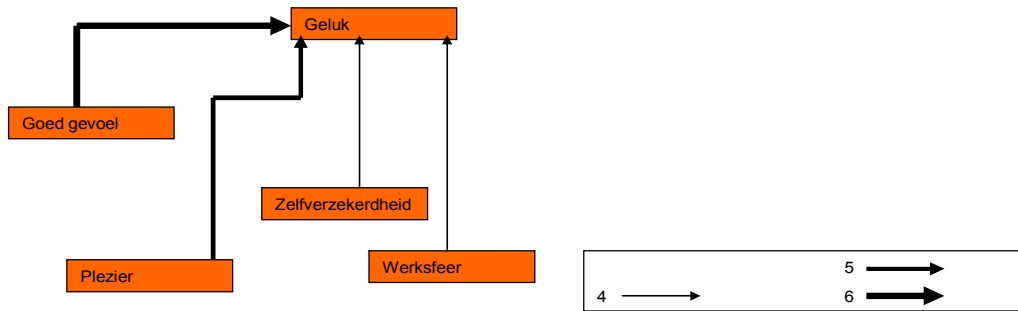
Collectieve HVM Management op basis van 3 d.m.r. of meer Nameting



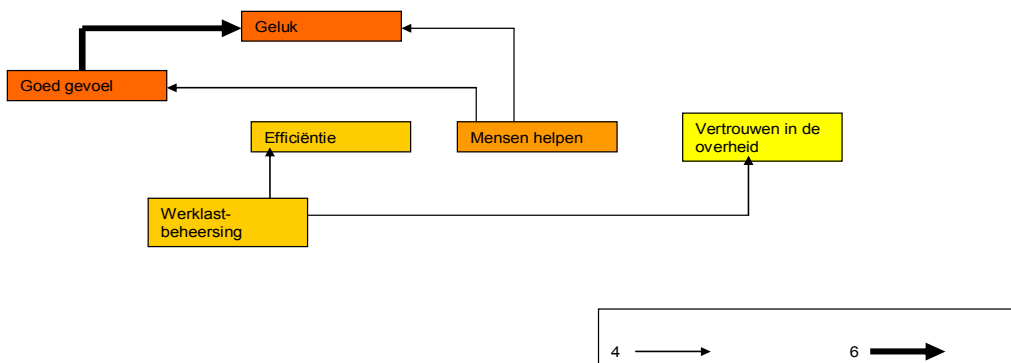
In de voormeting was er, zoals eerder al vermeld, slechts één primair proces namelijk, het behandelen van de Mulderberoepen. Er kon daarom ook eenvoudig een onderscheid gemaakt worden in de HVM's van twee aparte Mulderteams. In de nameting zijn er meerdere processen en daarom was het niet meer mogelijk om een aparte HVM per Mulderteam te maken. Toch is de data van de voormeting interessant om te zien. Er is slechts data beschikbaar van twee van de vier teams in de voormeting, namelijk team A en B. De HVM's per team zijn erg verschillend wat opvallend is aangezien zij exact dezelfde werkzaamheden verrichten.

In de HVM van Team A is te zien dat alleen de personele waarden van belang zijn. Het waardenpatroon draait om geluk, plezier, zelfverzekerdheid, een goed gevoel en een goede werksfeer. In de HVM van team B is te zien dat niet alleen personele waarden belangrijk zijn, maar dat ook bedrijfsmatige waarden, primaire proces waarden en maatschappelijke waarden naar voren komen in het waardenpatroon van de teamleden. Er is dus een duidelijk verschil tussen de twee waardenpatronen van de teams.

Collectieve HVM Team A op basis van 4 d.m.r. of meer (10 respondenten)

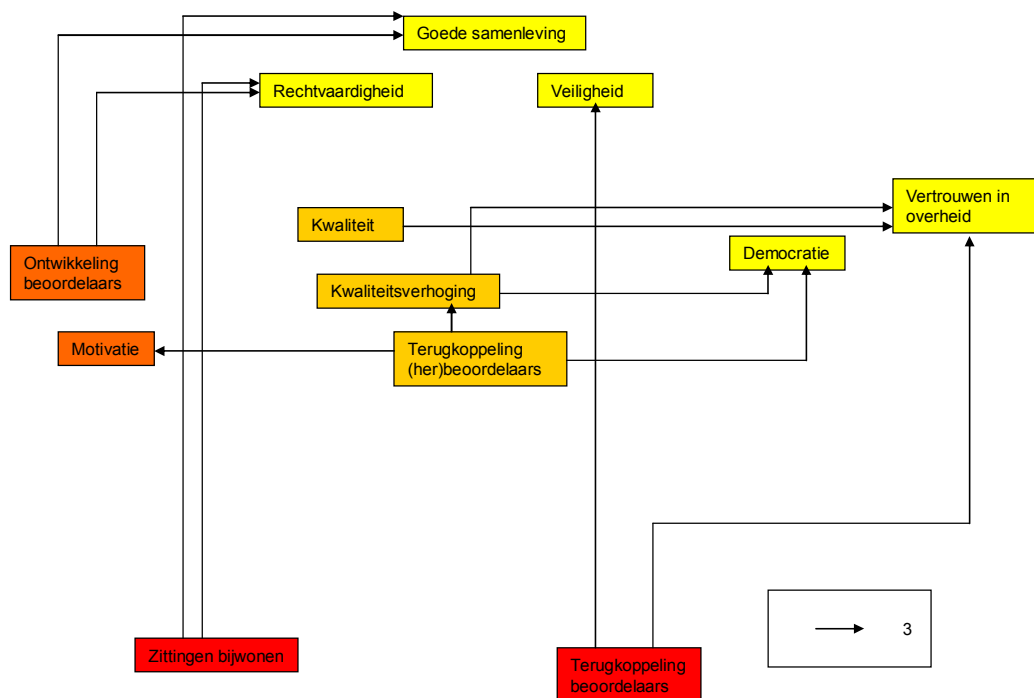


Collectieve HVM Team B op basis van 4 d.m.r. of meer (9 respondenten)



Hieronder staat de HVM afgebeeld van de zittingsvertegenwoordigers van de CVOM. De zittingsvertegenwoordigers zijn een team van zeven personen die de CVOM vertegenwoordigen op zitting bij de rechtbank. Deze zeven personen zijn (ten tijde van de voormeting) verdeeld over de vier Mulderteams. Zij vormen een aparte functiegroep en zijn vooral extern werkzaam (gemiddeld één dag per week op de CVOM en de rest van de week elders in het land bij de zittingen). In de nameting zijn de zittingsvertegenwoordigers overgeplaatst naar het Kantonteam. Het behandelen van de Kantonberoepen is niet langer een verantwoordelijkheid van de Mulderteams en daarom maken de zittingsvertegenwoordigers niet langer deel uit van die teams.

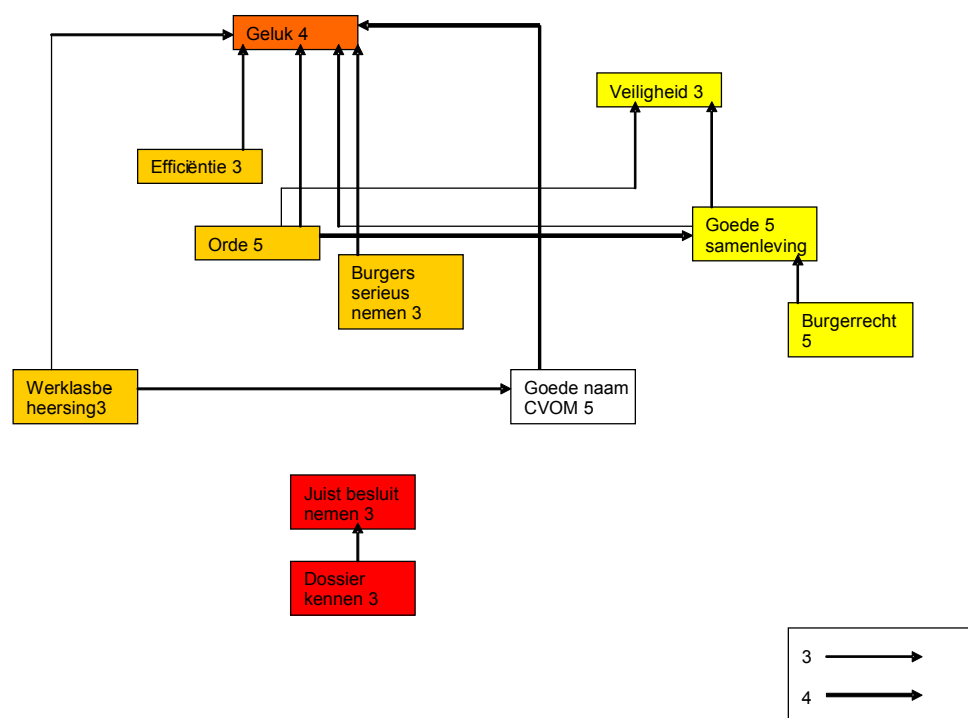
Collectieve HVM Zittingsvertegenwoordigers op basis van 3 d.m.r. of meer



Uit deze collectieve HVM komt naar voren dat vooral maatschappelijke waarden (bijv. veiligheid, democratie en rechtvaardigheid) en bedrijfsmatige waarden (bijv. kwaliteit en terugkoppeling) belangrijk zijn voor de zittingsvertegenwoordigers. Er komen ook enkele personele en primaire proces waarden naar voren in de HVM.

Zoals er voor sommige functiegroepen of teams wel data beschikbaar is van de voormeting, maar niet van de nameting, zo is er van de nameting data beschikbaar van groepen die in de voormeting nog niet bestonden. Zo is er ook van het nieuwe kantonteam een HVM gemaakt. Na de nieuwe teamindeling (één van de cultuurgerichte interventies) is er een nieuw team opgericht dat belast is met de kantonberoepen. Een kantonberoep houdt in dat de burger in beroep gaat tegen het besluit dat eerder door een beoordelaar van de Mulderteams genomen is. Dit team bestaat, naast een teamleider, uit de zittingsvertegenwoordigers, herbeoordelaars en administratie. Hieronder staat de HVM van het kantonteam afgebeeld.

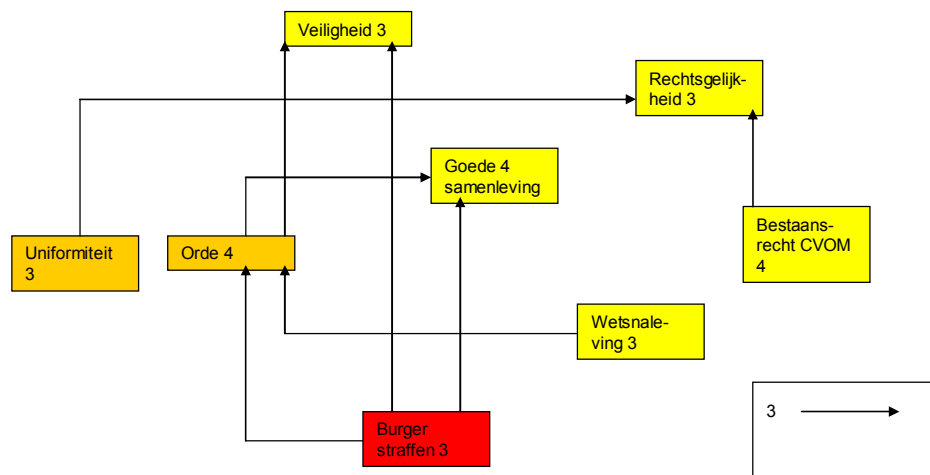
Collectieve HVM Kantonteam op basis van 3 d.m.r. of meer



Uit deze HVM komt naar voren dat bedrijfsmatige waarden zoals orde, efficiëntie en werklastbeheersing belangrijk zijn. Ook maatschappelijke waarden, zoals veiligheid en een goede samenleving, worden redelijk veel genoemd. Er komt één personele waarde naar voren, namelijk geluk. Opvallend is dat er ook een bestuurlijke waarde naar voren komt, namelijk de goede naam van de organisatie. Er worden ten slotte ook nog twee primaire-proces waarden genoemd, te weten het nemen van een juist besluit en het kennen van het dossier.

In de nameting is ook de unit Straf operationeel geworden. Deze Unit houdt zich bezig met de 8WVW-zaken (rijden onder invloed) en de 30 WAM-zaken (onverzekerd rijden). Ook van deze geheel nieuwe unit is een HVM gemaakt.

Collectieve HVM Unit Straf op basis van 3 d.m.r. of meer



Bij de unit straf komt duidelijk naar voren dat organisatorische waarden erg belangrijk zijn. Ook worden de bedrijfsmatige waarden uniformiteit en orde genoemd. Een belangrijke primaire proces waarde is het straffen van burgers.

Analyse

In de voormeting zijn de ladderings alleen gehouden onder de Mulderteams en het management. De ladderings kunnen inzicht bieden in het al dan niet bestaan van subculturen op het niveau van de mindset (waarden) van de functiegroepen en teams. Het Kantoneteam en de unit Straf waren er nog niet, dus kunnen die ook niet meegenomen worden in de analyse. Er zijn wel collectieve HVM's (zie hoofdstuk 5) van de volgende vermeende subculturen; de zittingsvertegenwoordigers, de administratie Mulder, de beoordelaars Mulder, het management en de teams A en B.

Allereerst is gekeken naar de functiegroepen beoordelaars, administratie, zittingsvertegenwoordigers en management. Uit de collectieve HVM van de administratie komt duidelijk naar voren dat bedrijfsmatige waarden (kwaliteit, efficiëntie, voorkomen van fouten, etc.) domineren in het waardenpatroon. Ook personele waarden (plezier, werksfeer, geluk, etc.) spelen een rol. Organisatorische waarden worden in mindere mate genoemd. Bij de HVM van de beoordelaars is duidelijk te zien dat organisatorische

waarden zoals een goede samenleving en burgerrecht een meer prominente plaats innemen in het waardenpatroon. Ook is opvallend dat de bedrijfsmatige waarden die juist door de administratie heel veel genoemd worden, bijna niet terug te vinden zijn in de HVM van de beoordelaars. Personele waarden zijn in de HVM van beoordelaars ongeveer even belangrijk als in de HVM van de administratie. De HVM van de zittingsvertegenwoordigers laat een beeld zien waarin organisatorische waarden de belangrijkste rol spelen. Ook bedrijfsmatige waarden worden veel genoemd. Personele waarden komen in mindere mate naar voren. In de HVM van het management valt op dat personele waarden en bedrijfsmatige waarden helemaal niet terug te vinden zijn.

Vervolgens is gekeken naar de mindset van twee van de vier Mulderteams. Ook wanneer gekeken wordt naar het teamniveau, komt duidelijk naar voren dat zij verschillende waardenpatronen hebben. Bij team A zijn de personele waarden, zoals geluk, goed gevoel, zelfverzekerdheid en werksfeer, dominant. Als gekeken wordt naar de collectieve HVM van team B blijkt dat niet alleen de personele waarden, maar ook de bedrijfsmatige (efficiëntie en werklastbeheersing), primaire proces (mensen helpen), en organisatorische waarden (vertrouwen in de overheid) duidelijk terug te zien zijn. Ook de teams vertonen dus verschillende waardenpatronen als gekeken wordt naar het niveau van de mindset.

Analyse nameting

In de periode van de nameting zijn inmiddels een aantal zaken veranderd in de structuur van de CVOM. Zo zijn er nog maar drie Mulderteams, is er een Kantonteam in het leven geroepen en is er een geheel nieuwe unit Straf bijgekomen. In de nameting zijn daarom collectieve hierarchical value maps gemaakt van het management, mulderteams, kantonteam en de unit straf. De zittingsvertegenwoordigers horen nu bij het kantonteam en zijn dus in die collectieve HVM opgenomen. Ook van de gezamenlijke functiegroepen beoordelaars en administratie van de units Mulder en Straf zijn HVM's gemaakt.

Allereerst is een vergelijking gemaakt tussen de verschillende functiegroepen, namelijk het management, de beoordelaars en de administratie. Uit de collectieve HVM van het management komt naar voren dat vooral de bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden van belang zijn. Bij de administratie zijn ook de bedrijfsmatige en de maatschappelijke waarden duidelijk vertegenwoordigd terug te vinden in de HVM. Er is slechts één personele waarde in de HVM opgenomen namelijk het gedachtegoed dat de respondent zelf ook een burger is. Wanneer de collectieve HVM van de beoordelaars bekeken wordt, is te zien dat bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden de belangrijkste rol vervullen. Er zijn ook enkele primaire proces waarden en personele waarden terug te vinden.

Wanneer de collectieve HVM van het management van de nameting vergeleken wordt met die van de voormeting valt op dat de HVM met een aantal waarden is uitgebreid. In de voormeting kwamen de waarden doelbereiking en het bestaansrecht van de CVOM al naar voren. In de nameting zijn echter de waarden efficiëntie, het voorkomen van onterecht ongegrond verklaren van beroepen, integriteit en het overheidsmonopolie erbij gekomen. De enige primaire-proces waarde van de voormeting "sturen" is in de nameting uit de HVM verdwenen. In de nameting is dus duidelijk te zien dat er een meer collectief waardenpatroon is ontstaan, maar dat dit waardenpatroon nog wel steeds bedrijfsmatig en maatschappelijk is.

Als de HVM van de administratie van de voormeting bekeken wordt, is te zien dat personele en bedrijfsmatige waarden een belangrijke rol spelen. Er zijn wel enkele

maatschappelijke waarden terug te vinden, maar deze nemen een veel minder prominente rol in dan in de voormeting. In de nameting zijn de personele waarden, die in de voormeting nog redelijk dominant aanwezig waren, bijna geheel verdwenen uit de HVM.

In de voormeting zijn de personele waarden en maatschappelijke waarden dominant in het waardenpatroon van de beoordelaars. In de nameting vindt er een verschuiving plaats en worden vooral de bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden belangrijk in het waardenpatroon van de mensen. Personele waarden zijn in veel mindere mate terug te zien en ook het aantal genoemde primaire proces waarden is afgenomen.

Over het algemeen is te zeggen dat er in de nameting een duidelijke verschuiving is te zien van alle functiegroepen naar bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden. Waren in de voormeting nog bij een aantal functiegroepen de personele waarden erg belangrijk, in de nameting is hier weinig van terug te zien.

Ook is gekeken naar de collectieve waardenpatronen van de verschillende teams en/of units. In de nameting zijn er collectieve HVM's gemaakt van de Unit Mulder, de Unit Straf en het Kantonteam. In de HVM van het Kantonteam is duidelijk te zien dat bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden domineren. Er wordt slechts één personele waarde genoemd, namelijk geluk. Ook primaire proces waarden komen maar weinig terug in het waardenpatroon. Voor de Unit Straf geldt een vergelijkbaar beeld. Bedrijfsmatige waarden zijn belangrijk maar de maatschappelijke waarden komen het meest duidelijk naar voren. Verder is ook goed te zien dat beide teams nog niet zo lang bestaan; zij beschikken nog niet over een heel uitgebreid collectief waardenpatroon. Dit is logisch wanneer mensen nog niet zo lang met elkaar samenwerken.

De collectieve HVM van Mulder laat tevens zien dat de bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden de meest belangrijke rol vervullen in het collectieve waardenpatroon van de medewerkers. In de HVM van de voormeting is te zien dat juist de personele waarden heel erg belangrijk zijn. In de voormeting komen er slechts twee bedrijfsmatige waarden naar voren en is er maar één maatschappelijke waarde genoemd in het collectieve waardenpatroon. Er heeft dus een grote verschuiving plaatsgevonden van personele waarden in de voormeting, naar bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden in de nameting.

In onderstaande tabel staan de resultaten van de analyse kort weergegeven.

| | Subculturen voormeting | Subculturen nameting | Conclusie |
|----------------------------|--|-----------------------------|------------------------------|
| Mindset (Laddering) | Management Zittingsvertegenwoordigers | - | Organisatiecultuur homogener |

Tabel 5.1 Analyse mindset CVOM voor- en nameting

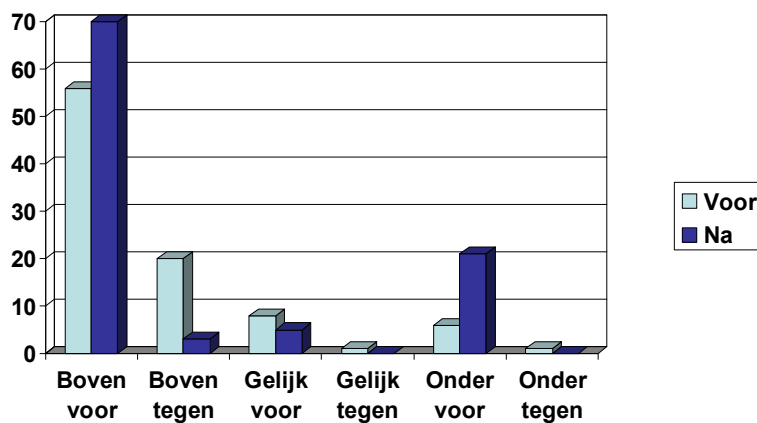
5.5 Arena-analyse (Arena)

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de arena-analyses gepresenteerd. De arena-analyse gaat in op de laag "Arena" van het cultuurmodel. Bij de arena-analyse wordt aan de respondent gevraagd om een bepaald persoon, team of functie te positioneren in de arena en dit op het gebied van drie waarden, namelijk

resultaatgerichtheid, samenwerking en flexibiliteit. Er is gekozen voor drie bedrijfsmatige waarden omdat dit ook de waarden zijn die versterkt moeten worden om tot de gewenste cultuur te komen. Er wordt dus eigenlijk aan de respondent gevraagd om de informele machts- en invloedshiërarchie te schetsen op het gebied van de drie waarden. Omdat het alledrie bedrijfsmatige waarden zijn, hebben we in de verwerking en analyse geen onderscheid meer gemaakt in de verschillende waarden. In bijlage twee is een leeswijzer opgenomen. Om het overzicht te behouden zijn de uitkomsten gepresenteerd in procentuele staafdiagrammen.

Wanneer een bepaalde groep of persoon bij “tegen” geplaatst wordt in de arena door de overige leden van de organisatie, kan dit er op duiden dat we te maken hebben met een subcultuur. Wanneer een groep of persoon namelijk bij “tegen” wordt geplaatst, houdt dit in dat zij niet bijdragen aan het realiseren van de gewenste waarden en zich dus eigenlijk afzetten tegen de gewenste cultuur.

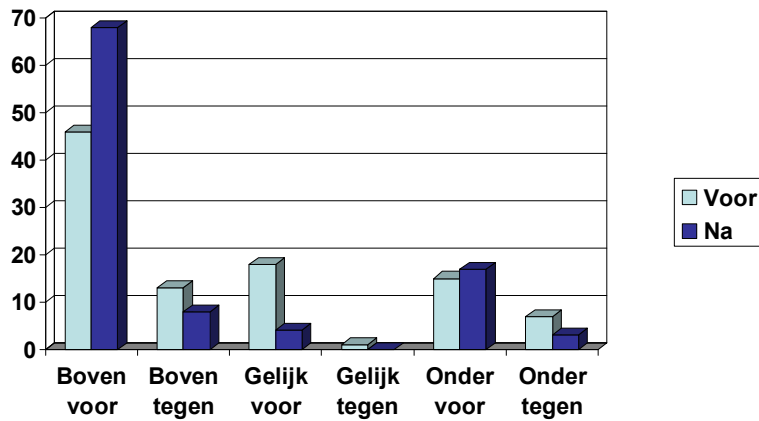
Perceptie directeur/unitmanager



Bron: Managementrapportage Cultuuronderzoek CVOM (Afrondende presentatie door A. Straathof) 21 september 2007.

Uit de arena-analyse van de directeur en de unitmanagers komt duidelijk naar voren dat zij gezien worden als zeer invloedrijk. Verder is te zien dat de unitmanager en de directeur in de nameting sterker zijn geworden in hun voorbeeldwerking, hun invloed is groter geworden. Opvallend is ook dat het idee dat de unitmanager en de directeur minder vaak bij boven tegen worden gezet in de nameting en meer bij boven voor en onder voor. Het MT wordt dus meer gezien als voorbeeld op het gebied van samenwerking, resultaatgerichtheid en flexibiliteit.

Perceptie teammanagers

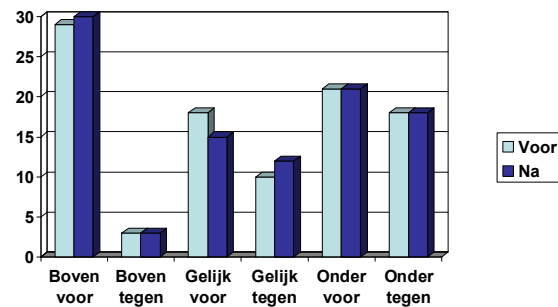


Bron: Managementrapportage Cultuuronderzoek CVOM (Afrondende presentatie door A. Straathof) 21 september 2007.

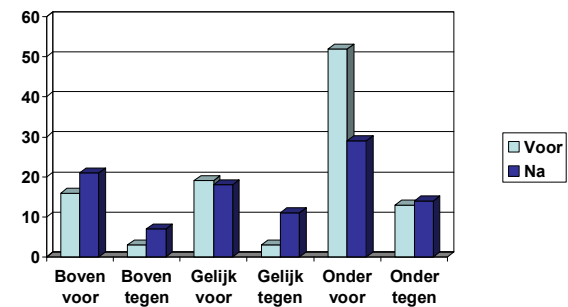
De teammanagers worden in de nameting nog vaker gezien als zeer invloedrijk en als voorbeeld voor de realisering van samenwerking, flexibiliteit en resultaatgerichtheid. De machtsafstand tussen de teams en de teammanager is toegenomen. Dit is te zien doordat minder respondenten de teammanagers als gelijk zien. Teammanagers worden maar weinig geplaatst bij "tegen" wat erop duidt dat zij als voorbeeld dienen bij de realisering van de drie waarden.

Perceptie Zittingsvertegenwoordigers, Beoordelaars Mulder en Administratie Mulder

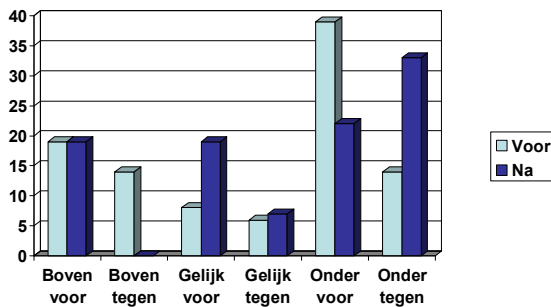
Zittingsvertegenwoordigers



Beoordelaars Mulder



Administratie Mulder



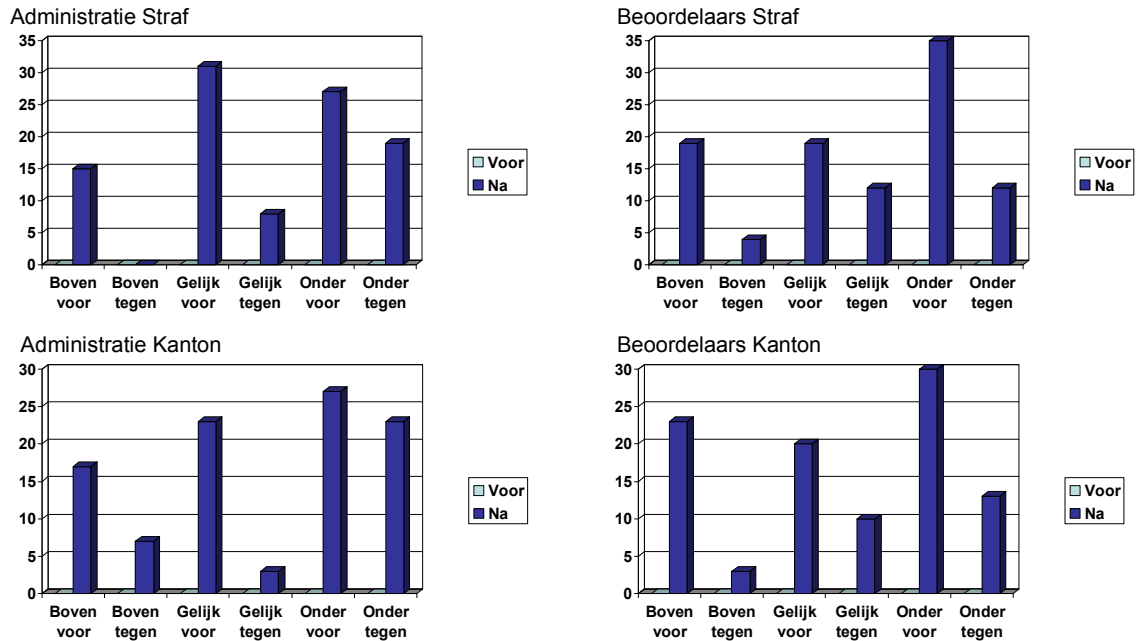
Bron: Managementrapportage Cultuuronderzoek CVOM (Afrondende presentatie door A. Straathof) 21 september 2007.

Bij de zittingsvertegenwoordigers valt op dat men hen vaak bij boven voor heeft gezet. Men is dus van mening dat de zittingsvertegenwoordiger een grote invloed hebben op het bereiken van samenwerking, flexibiliteit en resultaatgerichtheid. Toch worden ze ook best veel geplaatst bij gelijk tegen en onder tegen. Dit kan erop wijzen dat de zittingsvertegenwoordigers een eigen subcultuur vormen. Opvallend is dat er weinig verschil zit in de data van de voor- en de nameting. Dit kan misschien verklaard worden door het feit dat de zittingsvertegenwoordigers maar weinig aanwezig zijn binnen de organisatie en daarom dus weinig meekrijgen van de cultuurinterventies.

De administratie Mulder is vooral veel geplaatst bij onder wat erop wijst dat men vindt dat zij minder invloed hebben bij het bereiken van samenwerking, flexibiliteit en resultaatgerichtheid. In de nameting is te zien dat er een sterke stijging is van "onder tegen". Dit kan betekenen dat de Mulderadministratie een eigen subcultuur vormt die niet bijdraagt aan het bereiken van de drie begrippen.

De beoordelaars Mulder laten een redelijk verdeeld beeld zien. De beoordelaars hebben over het algemeen minder invloed maar zijn wel voor het bereiken van drie waarden. In de nameting is wel te zien dat de beoordelaars minder geplaatst worden bij onder-voor en iets meer bij tegen. Het gaat wat ver om nu gelijk van een subcultuur te spreken omdat de waarden bij de "tegen"-kolommen niet erg hoog zijn.

Perceptie nieuwe teams



Bron: Managementrapportage Cultuuronderzoek CVOM (Afrondende presentatie door A. Straathof) 21 september 2007.

Dit zijn de arena-analyses van de nieuwe teams. Zoals eerder al vermeld zijn van de nameting geen gegevens beschikbaar. Uit de nameting komt ook duidelijk naar voren dat de teams nog niet zo lang operatief zijn omdat zij voornamelijk geplaatst worden bij weinig invloed maar wel voor de drie waarden. Dit duidt erop dat zij momenteel vooral erg volgzzaam zijn.

In de tabel hieronder staan de resultaten van de analyse kort weergegeven:

| | Subculturen voormeting | Subculturen nameting | Conclusie |
|------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Arena (Arena-analyse) | Management Zittingsvertegenwoordigers | Administratie Zittingsvertegenwoordigers | Evenveel subculturen binnen organisatiecultuur in voor- en nameting |

Tabel 5.2 Analyse arena CVOM voor- en nameting

5.6 Oplossingsrepertoires (Gedrag)

In deze paragraaf wordt gekeken naar het collectieve oplossingsrepertoire van verschillende subgroepen, dus naar de laag “gedrag” van het Cultuur Arena Model. Deze methode van interviewen gaat in op het niveau van gedrag van het cultuurmodel. Er wordt gekeken of medewerkers dezelfde gedragsoplossingen hanteren bij de verschillende waarden die belangrijk zijn voor de CVOM. Van de groepen beoordelaars, administratie, unit Mulder en management hebben wij data van zowel de voor- als nameting. Van de subgroepen zittingsvergetegenwoordigers, unit Straf en de afdeling kanton hebben we beperkte informatie van alleen de voor- of nameting. De unit straf en de afdeling Kanton zijn pas ontstaan na de voormeting en konden dus alleen in de nameting meegenomen worden. De zittingsvertegenwoordigers hebben we alleen in de voormeting geïnterviewd. Net als bij de ladderings, geldt voor het oplossingsrepertoire dat voor het bereiken van een meer homogene organisatiecultuur binnen de CVOM het van belang is dat de bedrijfsmatige waarden het belangrijkste zijn. Hierna volgen de maatschappelijke waarden en als laatste de personele waarden. In de tabellen hieronder staan de uitkomsten van de collectieve oplossingsrepertoires.

Collectieve gedragsoplossingen Beoordelaars

| | Voormeting (26 respondenten) | Nameting (22 respondenten) |
|----------------------|--|---|
| Resultaatgerichtheid | -Doelen halen -Kwaliteit leveren | - Door werken |
| Samenwerking | -Communiceren | -Werkoverleg |
| Flexibiliteit | - | - |
| Integriteit | - | -Vertrouwelijk omgaan met informatie -Rationeel handelen |
| Klantgerichtheid | - | -Zorgvuldig werken |
| Kwaliteit | -Geordend werken -Aansluitende motivering geven | - |
| Efficiëntie | - | -Eigen werkwijze |
| Thuis voelen | -Sociale contacten collega's | - |
| Transparantie | - | - |

De administratie heeft voor redelijk veel waarden een collectief oplossingsrepertoire, zowel in de voor- als nameting. Wel is het collectieve gedragspatroon van de waarden “kwaliteit” en “thuis voelen” verdwenen in de nameting en is er een collectief gedragspatroon voor “integriteit” en “klantgerichtheid” ontstaan. De gedragsoplossingen zijn voornamelijk bedrijfsmatige waarden.

Collectieve gedragsoplossingen Administratie

| | Voormeting (26 respondenten) | Nameting (22 respondenten) |
|----------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Resultaatgerichtheid | -Efficient werken | - |
| Samenwerking | -Communiceren | - |
| Flexibiliteit | - | - |
| Integriteit | - | -Eerlijkheid nastreven |
| Klantgerichtheid | -Klant bellen indien nodig | -Klanten helpen |
| Kwaliteit | - | - |
| Efficiëntie | -Geordend werken | - |
| Thuis voelen | -Sociale contacten collega's | - Sociale contacten collega's |
| Transparantie | - | - |

Ook de beoordelaars kennen voor veel waarden een collectief gedragspatroon. Er is wel een verschil te zien in de voor- en nameting. De voormeting bestaat vooral uit bedrijfsmatige waarden. In de nameting zijn veel van deze waarden vervallen. Alleen de waarden "klantgerichtheid" en "thuis voelen" kennen nog een collectieve gedragsoplossing. Wel is er een collectieve gedragsoplossing ontstaan voor de waarde "integriteit". Alleen "klantgerichtheid" is een bedrijfsmatige waarde.

Collectieve gedragsoplossingen Management

| | Voormeting (26 respondenten) | Nameting (22 respondenten) |
|----------------------|------------------------------|----------------------------|
| Resultaatgerichtheid | -Communiceren | -Afspraken nakomen |
| Samenwerking | - | - |
| Flexibiliteit | - | - |
| Integriteit | - | - |
| Klantgerichtheid | - | - |
| Kwaliteit | - | - |
| Efficiëntie | - | - |
| Thuis voelen | - | - |
| Transparantie | - | - |

Het management kent zowel in de voormeting als in de nameting alleen een collectief oplossingsrepertoire voor de waarde "resultaatgerichtheid". Dit is een bedrijfsmatige waarde. De collectieve gedragsoplossing is wel veranderd in de nameting.

Collectieve gedragsoplossingen Zittingsvertegenwoordigers

| Zittingsvertegenwoordigers | Voormeting (26 respondenten) |
|----------------------------|------------------------------|
| Resultaatgerichtheid | - |
| Samenwerking | - |
| Flexibiliteit | - |
| Integriteit | - |
| Klantgerichtheid | - |
| Kwaliteit | -Terugkoppelen |
| Efficiëntie | - |
| Thuis voelen | -Sociale contacten collega's |
| Transparantie | - |

De zittingsvertegenwoordigers kennen maar voor twee waarden een collectief oplossingsrepertoire. Deze waarden bestaat uit een personele en een bedrijfsmatige waarde.

Collectieve gedragsoplossingen Straf

| | Nameting (22 respondenten) |
|----------------------|---------------------------------------|
| Resultaatgerichtheid | - |
| Samenwerking | -Werkoverleg 6 -Collega's helpen 5 |
| Flexibiliteit | - |
| Integriteit | -Vertrouwelijk omgaan met informatie |
| Klantgerichtheid | -Klant helpen 6 |
| Kwaliteit | - |
| Efficiëntie | - |
| Thuis voelen | - |
| Transparantie | - |

De unit Straf kent voor de waarden "samenwerken", "integriteit" en "klantgerichtheid" een collectief oplossingsrepertoire. Dit zijn voornamelijk bedrijfsmatige waarden.

Collectieve gedragsoplossingen Mulder

| | Voormeting | Nameting |
|-----------------------------|---|-----------------|
| Resultaatgerichtheid | - | - |
| Samenwerking | -Communiceren 6 | - |
| Flexibiliteit | - | - |
| Integriteit | - Geen zaken van bekenden behandelen 5 -Eed en belofte nakomen 5 | - |
| Klantgerichtheid | -Klant helpen 7 -Klant vriendelijk te woord staan 5 | - |
| Kwaliteit | - | - |
| Efficiëntie | -Geordend werken 6 | - |
| Thuis voelen | -Sociale contacten collega's 7 -Goede werksfeer creëren 5 | - |
| Transparantie | - | - |

Bij de unit Mulder zien we een groot verschil tussen de voor- en nameting. In de voormeting heeft de unit Mulder voor veel waarden een collectief oplossingsrepertoire, waarvan vier waarden bedrijfsmatig en één personele waarde. In de nameting kent de unit Mulder geen oplossingsrepertoire meer.

Collectieve gedragsoplossingen Kanton

| | Nameting (22 respondenten) |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| Resultaatgerichtheid | - |
| Samenwerking | - |
| Flexibiliteit | - |
| Integriteit | - |
| Klantgerichtheid | -Klant helpen |
| Kwaliteit | - |
| Efficiëntie | - |
| Thuis voelen | - |
| Transparantie | - |

Het Kantonteam is na de voormeting ontstaan vandaar dat wij alleen data hebben van de nameting. In de nameting is te zien dat het Kantonteam alleen een collectief oplossingsrepertoire heeft voor de bedrijfsmatige waarde klantgerichtheid.

Analyse

Opvallend is dat de administratie en de beoordelaars voor redelijk veel waarden gezamenlijke oplossingsrepertoire hebben. De administratie en de beoordelaars hebben niet alleen voor veel waarden collectieve gedragsoplossingen, maar de gedragsoplossingen van beide functiegroepen lijken ook nog eens erg op elkaar. Zo geven zij voor de waarden "samenwerking" en "thuis voelen" precies dezelfde collectieve gedragsoplossing. De zittingsvertegenwoordigers hebben voor maar twee waarden een oplossingsrepertoire (kwaliteit en thuis voelen) en het management heeft maar voor één

waarde een collectieve gedragsoplossing. Uit voorgaande kunnen we concluderen dat er subgroepen te herkennen zijn in de collectieve gedragsoplossingen, omdat de oplossingsrepertoires van de voormeting van elkaar verschillen. Wel zijn de collectieve gedragsoplossingen van alle subgroepen voornamelijk gebaseerd op bedrijfsmatige waarden.

Het oplossingsrepertoire van de nameting toont duidelijke verschillen met de voormeting. Opvallend is dat er voor de unit Mulderteam in de nameting geen collectieve gedragsoplossingen zijn gevonden, terwijl zij in de voormeting voor redelijk wat waarden een collectief oplossingsrepertoire kent. Een groot verschil met de voormeting. Het management en kantonteam kennen voor maar één waarde een collectieve gedragsoplossing. De waarden van de administratie, unit straf en beoordelaars komen wel meer met elkaar overeen. Zij kennen voor meer van dezelfde waarden een collectief oplossingsrepertoire, maar ook deze wijken in oplossingen van elkaar af. Zo kennen zij voor de waarden “samenwerken” en “klantgerichtheid” een collectief oplossingsrepertoire. Andere waarden, waar zij een gedragsoplossing voor kennen, wijken wel van elkaar af. Ook nu weer zijn vooral bedrijfsmatige waarden belangrijk in het collectieve oplossingsrepertoire.

Als we alle collectieve oplossingsrepertoires met elkaar vergelijken kunnen we concluderen dat de subculturen nog steeds bestaan en er zelf subgroepen bij zijn gekomen. De collectieve gedragsoplossingen wijken nog steeds van elkaar af. Wel zijn ook in de nameting veel bedrijfsmatige waarden te herkennen in de collectieve oplossingsrepertoires.

In onderstaande tabel staan de resultaten van de analyse kort weergegeven:

| | Subculturen voormeting | Subculturen nameting | Conclusie |
|--------------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Gedrag (Oplossingsrep.) | Beoordelaars Management Zittingsvertegenwoordigers | Administratie Management Mulder Kantonteam | Organisatiecultuur is heterogener |

Tabel 5.3 Analyse gedrag CVOM voor- en nameting

Hoofdstuk 6 De Cultuurinterventieperiode van de CVOM

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de interventieperiode tussen de voor- en de nameting. Allereerst zullen de doorgevoerde interventies en gebeurtenissen die (onbedoeld) van invloed kunnen zijn op het bereiken van de gewenste organisatiecultuur overzichtelijk weergegeven worden. Vervolgens zullen de doorgevoerde interventies geanalyseerd worden aan de hand van het niveau waarop zij doorgevoerd zijn (organisatie-, team-, of individueel niveau) en de achterliggende “kleur” van denken van de interventies.

6.2 Het logboek

Vanaf het moment dat de voormeting van start is gegaan tot en met de nameting, is er een logboek bijgehouden. In het logboek staan belangrijke gebeurtenissen en interventies weergegeven die van invloed kunnen zijn op de organisatiecultuur. Hieronder staat allereerst een tabel weergegeven van interventies die in deze periode waargenomen zijn.

| Interventie | Toelichting | Tijdstip |
|--|---|------------|
| Beoordelingsgesprekken | Contracten worden verlengd of beëindigd. In totaal worden 5 contracten beëindigd. | Week 7-8 |
| Maandgesprekken | Iedere maand vindt er een gesprek plaats tussen de teamleiders en hun medewerker om elkaar op de hoogte te houden van wat er zich op de afdeling afspeelt. | Week 7-8 |
| Meepraten sessie | De teamleiders bespreken met hun team de voorraad, de aantallen en belangrijke gebeurtenissen die gaan komen of al zijn gebeurd. Kennis wordt gedeeld en fouten toegegeven. | Week 7-8 |
| Kick off van ‘ unit Straf’ | Het Kantonteam gaat vanaf 16 april van start en zal zich niet bezig houden met mulderberoepen, maar met het behandelen van bezwaarschriften voor het rijden onder invloed en onverzekerd rijden. | Week 9-10 |
| Nieuwe teamindeling en kick off Kantonteam | Het nieuwe Kantonteam is van start gegaan. Hierdoor bestaat de unit Mulder niet meer uit vier teams, maar nog maar uit drie teams. Deze veranderingsslag is gemaakt voor het bereiken van meer efficiëntie. De medewerkers binnen de teams zijn | Week 15-16 |

| | | |
|---|--|------------------------|
| | veranderd en de teammanagers ook. | |
| Snoep &Co | Een spel dat wordt georganiseerd door adviesbureau Mans met als doel de samenwerking, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid te bevorderen binnen de CVOM. De missie en waarden die belangrijk zijn voor de CVOM waren dat ook voor het bedrijf Snoep & Co. | Week 15-16 |
| Publicatie individuele dagproductie, workflow | Om inzicht te geven in de productie wordt van elk individu elke week de productiecijfers gepubliceerd | Week11-12 |
| Nieuwe medewerkers | Er zijn zeven nieuwe medewerkers in dienst getreden per 1 juni waarvan twee functieopvolgers. Op 1 juli zijn daar nog eens tien nieuwe medewerkers bijgekomen. En op 1 augustus zijn er ook zeven nieuwe medewerkers bijgekomen. | Week 23-24/ week 31-34 |
| Dilemmatraining | Er werd een discussie gehouden over wat ethisch verantwoord handelen is en wat een juist moreel besluit nemen is. Dit leverde goede gesprekken op tussen medewerkers en de teammanagers. Niet iedereen was even tevreden met de dilemmatraining | Week 21-22 |
| Maandgesprekken directeur en teammanagers | Elke maand vindt er een gesprek plaats waarin elke teammanagers individueel aan tafel gaat zitten met de directeur om de stand van zaken te bespreken. | Week 7-8 |
| Wisseling van Teammanagers | Door de chaos op de unit Straf en het vertrekken van teammanager Coen heeft er een verschuiving van teammanagers plaatsgevonden om weer orde en rust te krijgen op de afdelingen. Door wisseling van teammanagers binnen Mulder is er meer rust en orde ontstaan op deze unit. | Week 21-22 |

| | | |
|--|---|----------------|
| Flexpool | Voor de zomerperiode is er een groot aantal flexmedewerkers aangenomen om de voorraden weg te werken. | Week ? |
| Wisselen van teamleden is niet meer een doel an sich | Er wordt niet meer met mensen gewisseld om alleen het wisselen. Er worden alleen mensen verplaatst wanneer dit een doel heeft. | Week 31 t/m 34 |
| Teammanagers krijgen functiegroepen toegewezen | Teammanagers krijgen de verantwoordelijkheid over een functiegroep. Bijvoorbeeld voor de administratie of voor de beoordelaars. | |

De tweede tabel bevat gebeurtenissen. Gebeurtenissen zijn handelingen die niet de intentie hebben om de organisatiecultuur te beïnvloeden. Dit neemt niet weg dat zij in de praktijk wel van invloed kunnen zijn op de cultuur. In deze tabel staan gebeurtenissen die van invloed *kunnen* zijn op de organisatiecultuur.

| Gebeurtenis | Toelichting | Tijdstip |
|--|--|-----------------|
| Niet verlengen contract van een administratieve kracht | Naar aanleiding van het niet verlengen van het contract van een administratieve kracht is veel onrust ontstaan op de afdeling Mulder, waardoor er weinig geproduceerd werd die dag en er een gespannen sfeer ontstond. | Week 7-8 |
| Bekendmaking nieuwe teammanager Kantonteam | Via de newflash wordt bekend gemaakt dat Barbara de nieuwe teammanager van het kantonteam is. Op dit moment is er geen teammanager aanwezig. Na de bekendmaking gaat Barbara alle teams langs om vragen te beantwoorden. | Week 11-12 |
| Uitreiking belangstellingslijst Kantonteam | Er is een belangstellingslijst opgesteld voor de mensen die vanaf 16 april zouden willen beginnen bij de kick off van het Kantonteam. De mensen die zich hiervoor opgeven zijn niet verzekerd van een plaats. | Week 11-12 |
| Inleiding voorafgaand aan de kick off van Kanton | Er wordt besproken welke richting de CVOM in de toekomst op wil gaan. De kwaliteit en kwantiteit moet verbeterd worden. Er moet uniform gewerkt worden | Week 15-16 |

| | | |
|--|--|-------------|
| Teammanager Coen krijgt een nieuwe functie | Teammanager Coen krijgt een nieuwe functie op de afdeling Bedrijfsvoering. Hierdoor zit team B tijdelijk zonder Teammanager | Week 21-22 |
| Nieuwe teammanager team B | Team B krijgt op 29 mei Sigrid als teammanager. Zij is intern afkomstig van de afdeling P&O. | Week 21-22 |
| Medewerkers nemen onslag | 7 medewerkers nemen vrijwillig ontslag en vertrekken in de maanden juni en juli. Vele blijven wel voor het Openbaar Ministerie werken. | Week 21-22 |
| Mee-weten sessie | Teammanagers laten weten dat mee-weten niet volledig wordt uitgevoerd. Dit komt omdat er weinig tijd voor is. Het nadeel hiervan is dat afstand tussen management en werkvloer hierdoor groter wordt. | Week 21-22 |
| Broodje- Baas | Maandelijks gaat de directeur lunchen met nieuwe medewerkers en de medewerkers die in de desbetreffende maand jarig zijn. | Week 21- 22 |
| Uitrol motiveringclubje | Het motiveringengroepje schrijft de teksten die teruggestuurd worden naar de betrokkenen bij een besluit. Er zijn in de tweede week van mei veertig nieuwe motiveringen naar buiten gekomen. | Week 21-22 |
| Ruzie en ontslag in team | In team C is een ruzie tussen twee medewerkerster geescaleerd waar heel het team onder heeft geleden. Niet alleen de sfeer, maar ook de productie en het zelfvertrouwen van de afdeling heeft een klap opgelopen. Een van de twee medewerkersters is vrijwillig opgestapt. De andere is ontslagen. Binnen team A en B is alles onder controle. | Week 25-26 |

| | | |
|---|---|----------------|
| Flexpool positieve invloed op organisatie | De flexmedewerkers die voor de zomer zijn aangenomen hebben een opwerkende kracht op de andere medewerkers. Vaste medewerkers worden geprikkeld om meer te gaan produceren. | Week 29-30 |
| Term 'achterstand' is veranderd in 'werkvoorraad' | Er mag niet meer gesproken worden over achterstanden, maar alleen nog maar over werkvoorraad. Dit is een positievere term. | Week 29-30 |
| Van chaos en verwarring naar rust binnen de afdelingen | Na alle verandering, bijvoorbeeld de kick off van kanton en straf, wisseling van medewerkers binnen de teams en wisseling van de teammanagers, is er eindelijk weer structuur, controle en orde op de afdelingen ontstaan. Er kan nu meer geproduceerd worden met minder medewerkers. Bepaalde teams worden ook meer zelfsturend. | Week 31 t/m 34 |
| Beoordelaars maken op eigen initiatief een motivering voor een nieuw standaard internetberoep | Een deel van de beoordelaars heeft zelfstandig een motivering geformuleerd op een nieuw internetberoep. Dit is niet in overleg gebeurd met andere teammanagers en beoordelaars. | Week 31 t/m 34 |
| Voorzitter teammanagersoverleg gekozen | Een van de teammanagers is gekozen om voorzitter te zijn tijdens het teammanagersoverleg. Deze voorzitter bepaald de agenda. | Week 31 t/m 34 |

6.3 Analyse interventies

Het is belangrijk voor het management dat er een goede en wenselijke organisatiecultuur heerst binnen de organisatie. Een ongewenste organisatiecultuur kan namelijk bijvoorbeeld leiden tot een niet-optimaal presterende organisatie. Wanneer er geen wenselijke organisatiecultuur binnen de organisatie is, kan de organisatie over gaan tot een cultuurveranderingstraject met als doel het bewerkstelligen van de wenselijke cultuur. Om er voor te zorgen dat de gewenste (meer homogene) organisatiecultuur ontstaat, is het belangrijk dat bedrijfsmatige waarden meer gaan leven onder de medewerkers. Dit zal gebeuren door interventies te plegen op het gebied van Blauwdrukdenken. Interventies op het gebied van het Groendrukdenken dragen juist bij aan het begrijpen waarom bedrijfsmatige waarden belangrijk zijn. Door het Groendrukdenken komen de maatschappelijke waarden meer aan de orde. Om tot een

meer homogene organisatiecultuur te kunnen komen, gaan wij in dit onderzoek uit van de volgende hypothese:

Subculturen zullen convergeren naar een meer homogene organisatiecultuur wanneer er interventies gepleegd zullen worden op basis van een combinatie van Blauwdrukdenken en Groendrukdenken.

Om de gewenste organisatiecultuur te realiseren zijn interventies van blauwdrukdenken het meest belangrijk. Zij richten zich op het gedrag van medewerkers op teamniveau. “Blauwe” interventies kunnen ervoor zorgen ervoor dat werkprocessen meer gestandaardiseerd worden, waardoor er een meer uniforme werkwijze ontstaat. Het groendrukdenken, dat zich richt op de individuele mindset van de medewerkers, zal het Blauwdrukdenken ondersteunen en versterken. De “Groene” interventies zorgen ervoor dat medewerkers begrijpen waarom het belangrijk is dat werkprocessen gestandaardiseerd worden, namelijk voor een meer uniforme werkwijze. Door de “Groene” interventies worden maatschappelijke belangen, zoals rechtvaardigheid en veiligheid, in de mindset van mensen belangrijker. Wanneer er binnen de CVOM “Blauwe” en “Groene” interventies geïmplementeerd worden, zal de cultuur zich ontwikkelen naar een meer homogene organisatiecultuur.

In de tabel hieronder staan de cultuurgerichte interventies van de CVOM weergegeven, welke zijn doorgevoerd in de onderzoeksperiode. Niet alleen de interventie zelf en het tijdstip staan weergegeven, maar ook het niveau waarop de interventie zich richt en de kleur van de denkwijze achter de interventie.

| Interventie | Tijdstip | Niveau | Kleur | Motivatie |
|---|-----------------|---------------|--------------|---|
| Beoordelingsgesprekken | Week 7-8 | Individueel | Rooddruk | Beoordelingsgesprekken hebben als doel individuele prestaties te evalueren, individu kan hiervan leren. Dit is een ingreep op HRM gebied. |
| Maandgesprekken | Week 7-8 | Individueel | Rooddruk | Gesprek tussen teammanager en medewerker met als doel info uit te wisselen. Beide kunnen hiervan leren. Ook dit is een HRM interventie. |
| Meepraten sessie | Week 7-8 | Team | Groendruk | Teammanagers delen kennis met hun teamleden. Het leerproces opgang. |
| Maandgesprekken directeur en teammanagers | Week 7-8 | Individueel | Rooddruk | Kennis delen op strategische en operationeel niveau om organisatiepresteren |

| | | | | |
|---|------------|------------------|-----------|---|
| | | | | te optimaliseren. |
| Kick off van ' unit Straf | Week 9-10 | Team/organisatie | Blauwdruk | Introductie nieuwe team en nieuwe werkwijze. Dit heeft te maken met het ontwerpen van de organisatie. |
| Nieuwe teamindeling en kick off Kantonteam | Week 15-16 | Team/organisatie | Blauwdruk | Introductie nieuwe teams en nieuwe werkwijzen. Ook dit heeft te maken met het ontwerpen van de organisatie. |
| Snoep &Co | Week 15-16 | Organisatie | Groendruk | Simulatiespel waarin samenwerking, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid gestimuleerd worden. De medewerkers worden uitgedaagd dit ook in hun dagelijkse werkzaamheden door te voeren. |
| Publicatie individuele dagproductie, workflow | Week11-12 | Individueel | Blauwdruk | Medewerkers worden gedwongen hun productie te optimaliseren. Bij onvoldoende resultaat worden zij hier door hun teammanager en collega's op aangesproken. |
| Dilemmatraining | Week 21-22 | Organisatie | Groendruk | Training om lerend vermogen organisatie te verhogen. |
| Flexpool | Week 21-22 | Organisatie | Blauwdruk | Tijdelijke medewerkers binnen de organisatie om de werkvoorraad terug te dringen. |
| Wisseling van Teammanagers | Week 21-22 | Team | Geeldruk | Wisseling van teammanagers zorgt ervoor dat de manager met de juiste kwaliteiten op het juiste team komt om de medewerkers te verleiden of |

| | | | | |
|--|---------------------------|-------------|-----------|--|
| | | | | dwingen om goed te presteren. |
| Nieuwe medewerkers | Week 23-24/ week 31-34 | Organisatie | Blauwdruk | Nieuwe medewerkers werven om productie te kunnen halen. |
| Wisselen van teamleden is niet meer een doel an sich | Week 31 t/m 34 | Team | Blauwdruk | Om stabiliteit binnen de organisatie te bevorderen worden teamleden niet onnodig gewisseld. Deze interventie grijpt in op de werkwijze. |
| Teammanagers krijgen functiegroepen toegewezen | | Organisatie | Blauwdruk | Meningen van functiegroepen worden bijeen gebracht. Daarnaast is het een rationele oplossing om uniformiteit binnen de functiegroepen te waarborgen. |

In bovenstaande tabel is te zien dat de CVOM haar interventies vooral heeft gebaseerd op het Blauwdrukdenken. Er zijn namelijk zeven interventies doorgevoerd in de onderzoeksperiode die op deze kleur gebaseerd zijn. Blauwe interventies gaan in op het gedrag van groepen en teams. Daarnaast zijn er zowel drie interventies doorgevoerd in het kader van het Rooddrukdenken als in het kader van het Groendrukdenken. Rode interventies zijn interventies gericht op het Human Resource Management. Groene interventies richten zich op de mindset van de individuele medewerkers.

Hoofdstuk 7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Tevens worden de eerder geformuleerde hypothesen aangenomen of verworpen. Ten slotte worden in de derde paragraaf aanbevelingen geformuleerd voor de CVOM om tot de voor hun gewenste organisatiecultuur te komen.

7.2 Conclusies

In de conclusies wordt een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag en zullen de hypothesen verworpen of aangenomen worden. Even ter herinnering staat hieronder nogmaals de hoofdvraag geformuleerd:

Welke subculturen zijn te herkennen binnen de CVOM en wat is de invloed van het cultuurveranderingstraject van de CVOM op hun subculturen?

In de tabel hieronder staan nogmaals kort de bevonden subculturen aangegeven van zowel de voor- als de nameting op de drie niveaus van het cultuurmodel.

| | Subculturen voormeting | Subculturen nameting |
|--------------------------------|--|---|
| Mindset (Laddering) | Management Zittingsvertegenwoordigers | - |
| Arena (Arena-analyse) | Management Zittingsvertegenwoordigers | Administratie Zittingsvertegenwoordigers |
| Gedrag (Oplossingsrep.) | Beoordelaars Management Zittingsvertegenwoordigers | Administratie Management Mulder Kantonteam |

Tabel 7.1 Overzicht subculturen CVOM

Op het niveau van de mindset kan geconcludeerd worden dat de organisatiecultuur van de CVOM veel homogener is geworden. In de voormeting waren er nog twee subculturen te onderkennen, terwijl er in de nameting er geen subculturen meer te herkennen waren in de waardenpatronen.

Op het niveau van de arena is het aantal subculturen gelijk gebleven. Er is één subcultuur verdwenen, namelijk het management maar er is ook een subcultuur bijgekomen namelijk de administratie Mulder. Op het niveau van de arena kan dus gezegd worden dat de organisatiecultuur niet homogener is geworden, maar dus ook niet meer heterogeen.

Het laatste niveau, gedrag, is in de nameting meer heterogeen geworden. Niet alleen is in de nameting het aantal subculturen gestegen, er zijn ook verschuivingen opgetreden. De beoordelaars vormden in de voormeting nog wel een subcultuur maar in de nameting niet meer. De administratie, de unit Mulder en het Kantonteam zijn nieuwe subculturen op het niveau van gedrag.

Alvorens de laatste deelvraag over de aanbevelingen te beantwoorden, zullen nu eerste de hypothesen verworpen of aangenomen worden.

Hypothese 1

Voor een uniforme (McDonalized) organisatiecultuur, zal de CVOM een cultuur ontwikkelen die zich vooral richt op bedrijfsmatige waarden. Deze bedrijfsmatige waarden zullen worden ingebed in de maatschappelijke waarden. Personele waarden zullen een minder belangrijke rol spelen binnen de organisatiecultuur.

Er is bij de CVOM in de nameting een verschuiving te zien in het waardenpatroon. In de waardenpatronen van de Unit Mulder, de administratie, de beoordelaars en het management is duidelijk de verschuiving te zien naar bedrijfsmatige en maatschappelijke waarden. Personele waarden waren in de voormeting nog erg dominant aanwezig, maar zijn in de nameting naar de achtergrond verdwenen. Deze hypothese kan dus **aangenomen** worden.

Hypothese 2

Subculturen zullen convergeren naar een meer homogene organisatiecultuur wanneer er interventies gepleegd zullen worden op basis van een combinatie van Blauwdrukdenken en Groendrukdenken.

Zoals eerder al geconcludeerd is de organisatiecultuur op het niveau van de mindset gehomogeniseerd. Er zijn in de interventieperiode drie groene interventies doorgevoerd. Het Groendrukdenken grijpt in op de mindset van de individuele medewerkers. De blauwe interventies zijn dominant geweest in de interventieperiode. Deze interventies hebben als doel het beïnvloeden van het gedrag van groepen mensen en in dit geval dus de teams en functiegroepen. Zoals te zien is in tabel 7.1, hebben de blauwe interventies niet de gewenste uitwerking gehad. In plaats van het homogeniseren van het gedrag van de organisatieleden, is een meer heterogeen beeld tot stand gekomen. Hoewel de subcultuur van de beoordelaars is verdwenen, zijn er andere subculturen ontstaan. Naar onze mening heeft de CVOM in verhouding met de andere kleuren te veel interventies gepleegd op het gebied van rooddrukdenken. Personele waarden horen in een McDonalization organisatie, zoals de CVOM, op de laatste plaats te komen en zijn interventies om bedrijfsmatige waarden te stimuleren belangrijker. De "Rode" interventies hebben ook als doel het beïnvloeden van gedrag maar dan op individueel niveau met behulp van HRM-instrumenten. Ook de "Rode" interventies hebben niet de gewenste uitwerking gehad op het gedrag binnen de CVOM. Deze hypothese kan deels aangenomen worden omdat de interventies ervoor hebben gezorgd dat er een homogenere organisatiecultuur is ontstaan op het niveau van de mindset. Op het niveau van het gedrag is echter geen homogenisering opgetreden. Het kan zijn dat de verkeerde interventies zijn geïmplementeerd, of dat de interventies op een verkeerde manier zijn doorgevoerd. Ook kan de redelijk dominante aanwezigheid van de rode interventies een verklaring zijn. Ten slotte kunnen ook de onvoorziene gebeurtenissen een rol gespeeld hebben. Er is in ieder geval geen homogenisering opgetreden op het niveau van gedrag en arena en dus kan de hypothese **voorlopig niet aangenomen** worden.

7.3 Aanbevelingen

Uit de tabel in het vorige hoofdstuk blijkt dat de CVOM voornamelijk interventies heeft gepleegd op basis van het Blauwdrukdenken. Maar er zijn ook enkele interventies op het gebied van Rooddruk- en Groendrukdenken. Om tot een meer homogene organisatiecultuur te komen is het belangrijk dat er meer gestuurd gaat worden op het

homogeniseren en collectiviseren van het gedrag. Er zullen dus nog meer interventies gepleegd moeten worden in het kader van het Blauwdrukdenken. Deze interventies moeten echter ondersteund worden door interventies op het gebied van Groendrukdenken om ervoor te zorgen dat ook de mindset homogeen blijft. De bedrijfsmatige waarden die bereikt worden met het Blauwdrukdenken moeten worden ingebed in de maatschappelijke waarden door middel van het Groendrukdenken. Ook de rode interventies moeten zeker niet verbannen worden omdat deze ervoor kunnen zorgen dat de medewerkers van de CVOM zich thuis kunnen voelen binnen de organisatie en er een prettige werkomgeving blijft bestaan waarin mensen zich gewaardeerd voelen voor het werk dat zij uitvoeren. In onderstaande tabel worden kort enkele aanbevelingen gedaan om tot de gewenste organisatiecultuur (Caluwé en Vermaak, 1999) te kunnen komen:

| Blauwdrukdenken | Groendrukdenken | Rooddrukdenken |
|--|---|---|
| Projectmatig werken. Door gezamenlijk te werken aan het bereiken van een gesteld doel, wordt de samenwerking versterkt en kunnen alle gezichten in dezelfde richting gekregen worden. Door in projecten te focussen op het doel en de missie van de CVOM en hoe dit bereikt kan worden, kan homogenisering van het gedrag tot gevolg hebben. | Intensief coachen van de medewerkers. Door de medewerkers aan te moedigen om te leren, worden het inzicht en de vaardigheden van de medewerker meer ontwikkeld. | Het organiseren van sociale activiteiten. Dit zorgt ervoor dat het groepsgevoel versterkt wordt en dat mensen zich prettig voelen in de groep. Dit zorgt er uiteindelijk ook weer voor dat het organisatiepresteren verhoogd wordt. |
| | Feedback geven. Door het geven van feedback kan gereflecteerd worden op de taken en het functioneren van de medewerkers. De medewerker kan ontwikkelen en beter worden in zijn werk. Tijdens het coachen en het geven van de feedback kunnen de achterliggende waarden en gedachten van de CVOM nog eens aangestipt worden. | |

7.4 Tot slot...

Ten slotte zal besproken wat deze conclusies betekenen voor de gebruikte literatuur en het onderzoek naar organisatiecultuur. Alle theorieën die gebruikt zijn voor dit onderzoek zijn zeer nuttig gebleken voor dit onderzoek. Zo is de het Cultuur Arena Model van Straathof, zeer bruikbaar gebleken voor het meten van de organisatiecultuur van de

CVOM. Door op verschillende niveaus te meten is er een goed en compleet beeld geschapt van de cultuur van de organisatie. Door de organisatiecultuur in de voormeting te meten op deze drie niveaus, en deze meting in de nameting te herhalen, kan eenvoudig zichtbaar gemaakt worden welke veranderingen het cultuurinterventietraject tot stand gebracht heeft in de organisatiecultuur.

De theorie van Caluwé en Vermaak, het Kleurdrukdenken, was zeer bruikbaar bij het bestuderen en analyseren van de doorgevoerde interventies. Door middel van het Kleurdrukdenken kunnen de cultuurgerichte interventies eenvoudig ingedeeld worden. Vervolgens kan eenvoudig worden bekeken worden of het juiste type interventies gepleegd zijn om de gewenste organisatiecultuur te bereiken. De theorie van Ritzer over McDonaldization heeft ten slotte bijgedragen aan het begrip over de sterke gewenste mate van homogeniteit van de organisatiecultuur van de CVOM. Al met al kan dus geconcludeerd worden dat de theorie die in dit onderzoek gebruikt is, zeer bruikbaar is gebleken bij het onderzoeken en analyseren van subculturen binnen een organisatiecultuur. In verder onderzoek naar organisatiecultuur kunnen deze theorieën zeker meegenomen worden. Ook kunnen organisaties deze theorieën (en dan vooral de theorie over het Kleurdrukdenken) gebruiken bij het ontwerpen van een cultuurveranderingstraject. Door te bekijken welke veranderingen in de organisatiecultuur doorgevoerd moeten worden, kan vervolgens bepaald worden welke kleur(en) centraal moeten staan in de cultuurgerichte interventies. Deze theorie kan dus niet alleen achteraf gebruikt worden bij de analyse van een cultuurveranderingstraject, maar misschien nog wel beter voorafgaand aan het traject om een zo'n goed mogelijk effect in de organisatiecultuur te bewerkstelligen.

Nawoord

We zijn nu aangekomen bij het einde van dit onderzoek. Met veel plezier en toewijding hebben wij hier aan gewerkt. De CVOM is een sfeervolle, leuke en interessante organisatie om een scriptie over te schrijven. Daarnaast hebben wij veel geleerd over het cultuurveranderingstraject binnen een vrij jonge publieke organisatie. Juist omdat de CVOM een jonge organisatie is, en er in een relatief gezien korte tijd veel veranderd is, lijkt het ons interessant en relevant als er een vervolgonderzoek plaatsvindt. Ons longitudinale onderzoek kan door andere onderzoekers worden voortgezet om te kijken of de veranderingen in de organisatiecultuur die zijn gemeten in de nameting, op een later tijdstip nog steeds te meten zijn. Zijn de veranderingen in de organisatiecultuur verankerd of is de organisatiecultuur terug gevallen in haar oude patroon, of is de organisatiecultuur juist weer een heel andere kant op ontwikkeld? Dit zijn wat ons betreft interessante vragen voor een vervolg van deze onderzoeksrapportage.

Geraadpleegde bronnen

- Bate, P. (1994). *Strategies for cultural change*. Oxford: Butterworth Heinemann
- Caluwé L. en H. Vermaak (1999). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn, Samsom.
- CVOM (2006). *Bedrijfscultuur 2006, betreft normen en criteria t.b.v. 2006*. Utrecht.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- El Manouzi, A. (1995). *Organisatie, system en complexiteit; systeembenadering en de conceptuele veranderingen in de organisatie- en managementwetenschap*. Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- Gerrichhauzen, J., A. Kampermann en F. Kluytmans (1994). *Interventies bij organisatieverandering*. Heerlen, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Handy, C.B. (1985). *Understanding organizations*. Londen: Penguin Books
- Jonker, J. en M. de Witte (2007). *Organiseren is veranderen. Eenentwintig uitdagingen voor de organisatie van de 21ste eeuw*. www.futureorg.nl
Gedownload op: 15 oktober 2007.
- Keuning, D. en D.J. Eppink (1996). *Management & Organisatie. Theorie en toepassing*. Houten, Educatieve Partners Nederland N.V.
- Peters, J. en J. Pouw (2005). *Intensieve menshouderij*. Schiedam, Scriptum.
- Reijling, J. (2007). *Herstel de balans in uw organisatie! Subculturen strijden onderling om de macht*.
<http://www.managementsite.nl/589/Overheidsmanagement-Herstel-de-balans-in-uw-organisatie.aspx> Gedownload op: 20 april 2007.
- Ritzer, G. (2006). *McDonaldization, the reader*. California, Pine forge press.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford, Blackwell Publishing.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Schein, E.H. (2006). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam, Scriptum Management.
- Steenbrink, J. (2005). *Organisatie- en Formatieplan CVOM*. Utrecht.
- Straathof, A. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid, sturen of sleuren?* Utrecht, Uitgeverij LEMMA B.V.
- Straathof, A. (2007). *Onderzoeksontwerp 061218*.
- Straathof, A. (2007) *Succesrecepten voor cultuurverandering (Voorlopige versie dissertatie)*. Rotterdam, Erasmus Universiteit.
- Straathof, A. (2007). *Managementrapportage Cultuuronderzoek CVOM. Afrondende presentatie*. Gehouden op: 21 september 2007.

Bijlagen

Bijlage 1

Vragen intakegesprek

1. Welke eisen stelt het primaire proces aan de cultuur?
2. Welke eisen worden er door de omgeving aan de organisatiecultuur gesteld?
3. Wat verstaat u onder de wenselijke cultuur?
4. Hoe zou u de huidige cultuur omschrijven?
5. Wat is de stijl van leidinggeven en vraagt dit om bijstelling?
6. Welke waarden vragen om versterking?
7. Zijn er denkbeelden in de organisatie aanwezig die ongewenst zijn? Welke denkbeelden vragen om verbreding of versterking?
8. Welk gedrag zouden mensen in de organisatie meer of vaker moeten gaan vertonen?
9. Zijn er omgangsvormen die u verandert wilt zien?
10. Welke interventies bent u van plan te gaan doen in de onderzoeksperiode?
11. Wat is de verwachte uitwerking van interventies op het denken en doen van mensen?

Bron: Straathof, A. (2007). *Onderzoeksonwerp 061218*.

Bijlage 2

Leeswijzer HVM

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| Geluk 4 | Personele waarden |
| Efficiëntie 3 | Bedrijfsmatige waarden |
| Juist besluit nemen 3 | Primaire proces waarden |
| Bestaansrecht 9 | Bestuurlijke waarden |
| Veiligheid 3 | Maatschappelijke waarden |

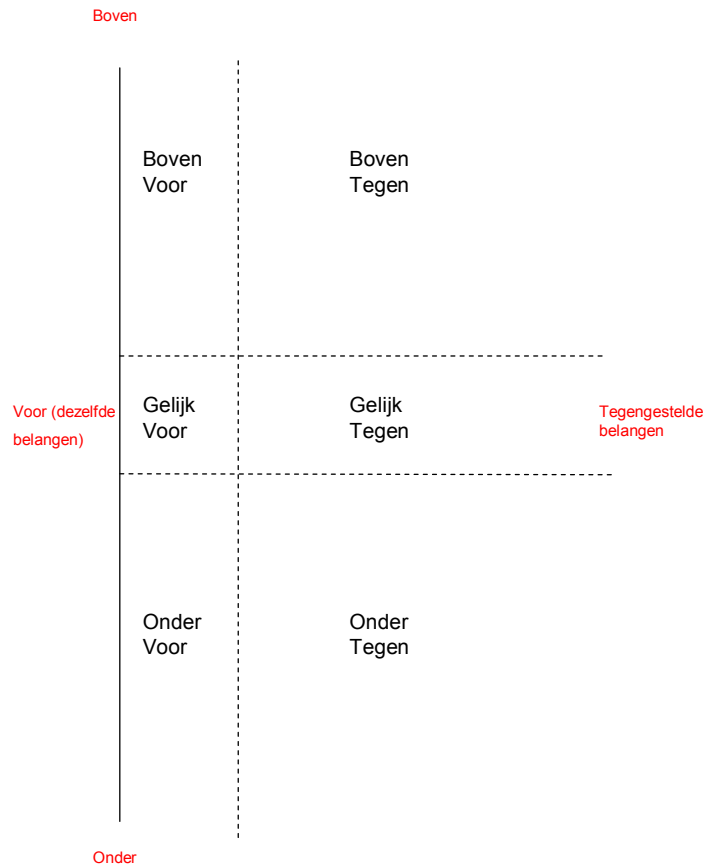
Een Hierarchical Value Map (HVM) dient van onder naar boven gelezen te worden. Iedere soort waarde heeft zijn eigen kleur. Strengen van waarden geven inzicht in de logica van een groep. Zichtbaar wordt wat men belangrijk vindt. Achter elke waarde wordt aangegeven hoeveel respondenten deze waarde genoemd hebben. De dikte van de aangegeven verbindinglijnen geeft aan hoeveel mensen dezelfde relatie leggen tussen waarden. De dikste lijnen tussen de meest genoemde waarden geven de centrale waardenlijn weer.

Bron: Alex Straathof

Bijlage 3

Leeswijzer Arena- analyse

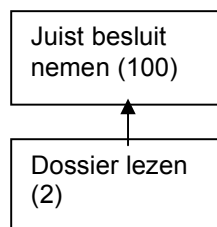
Het gaat bij arena's om perceptie. Respondenten is gevraagd leden van het management en (andere) teams te waarderen op 2 dimensies: hebben zij meer of minder invloed dan de respondent en zien zij wel of niet het belang in van de waarden resultaatgerichtheid, samenwerking en flexibiliteit. Wie invloedrijker is krijgt een vermelding in de bovenste velden, wie minder invloedrijk is beneden. Als men vindt dat de ander kennelijk geen belang hecht aan de genoemde waarden, dan worden vermeldingen uiterst rechts geplaatst. Evenveel belang hechten aan de waarden betekent dat er een notatie komt tegen de vaste verticale lijn. De procentuele gemiddelden worden in staafdiagrammen weergegeven.



Bron: Alex Straathof

Bijlage 4 Stappenplan voor de verwerking ladderings en oplossingsrepertoires

1. **Afnemen van de ladderings.** De eerste stap bestaat uit het afnemen van het diepte-interview. Er wordt aangevangen met de vraag: "Wat zijn je werkzaamheden/taken?". Vervolgens wordt door de interviewers doorgevraagd over waarom de respondent dit een belangrijke taak vindt. Door steeds door te vragen naar het waarom van het antwoord van de respondent, kan uiteindelijk gekomen worden tot de kernwaarde die schuilgaat achter het gedrag van de respondent.
2. **Ladderings in powerpoint zetten.** De kladuitwerking van het interview wordt in deze stap in powerpoint gezet. Dit zorgt ervoor dat de interviews gedigitaliseerd zijn, maar ook dat het overzichtelijker wordt en dat de vervolgstappen eenvoudiger gemaakt kunnen worden.
3. **Synoniemen uit de ladderings halen.** In de ladderings van de verschillende respondenten komen soms verschillende begrippen met dezelfde betekenis. Een voorbeeld hiervan is respondent A die zegt dat hij de post sorteert en respondent B die meent dat hij de post uitzoekt. In deze stap worden al dit soort synoniemen eruit gehaald, zodat in iedere ladderings dezelfde begrippen gebruikt worden. Dit is belangrijk voor het collectiviseren. De synoniemen worden wel bijgehouden in een synoniemenlijst, deze lijst dient als controlefunctie. Ook relaties die meerdere keren in één ladderings genoemd worden, worden verwijderd. Dit voorkomt dat een relatie onterecht twee keer geteld wordt.
4. **Coderen.** Bij deze stap, krijgt iedere waarde van de synoniemenlijst een code toegekend. Deze codes worden vervolgens toegevoegd in de ladderings van de respondenten. De taken krijgen verschillende codes van 1 tot en met 100. De waarden krijgen codes vanaf 100.
5. **Coderen in excel.** Bij deze stap worden de relaties in excel ingevoerd, met behulp van de codes die toegewezen zijn aan de begrippen.



De relatie die vervolgens in excel wordt gezet is:

2 → 100

6. **Invoeren in computerprogramma.** Er is een speciaal computerprogramma ontwikkeld om de verschillende direct en indirecte relaties eenvoudig te kunnen tellen. Het is belangrijk dat men bij dit programma de data erdoorheen haalt van de hele groep waarvan een collectieve HVM gemaakt moet worden. Als men bijvoorbeeld een HVM van de beoordelaars wil maken, moet alle data van de individuele beoordelaars door het programma gehaald worden. Het programma telt vervolgens niet alleen de relaties, maar ook de nodes. Dit is het aantal keer dat een bepaalde waarde door de respondenten genoemd is.
7. **Relaties tellen.** Op basis van het aantal respondenten dat in een groep, wordt bepaald hoe vaak een relatie voor moet komen om in de collectieve HVM te

komen. Bij een HVM van de gehele organisatie, ligt het minimaal aantal doel-middelrelaties uiteraard hoger dan bij een kleinere groep respondenten. Bij de CVOM als geheel is in dit onderzoek uitgegaan van vijf doel-middelrelaties of meer. Bij de kleinere groepen, zoals de beoordelaars of het management, is genoeg genomen met drie doel-middelrelaties of meer als criterium om in de collectieve HVM te komen.

8. **Collectieve hierarchial value maps maken.** In deze laatste stap worden de daadwerkelijke collectieve HVM's (wederom in powerpoint) gemaakt. Des te meer een doel-middelrelatie voorkomt, des te dikker de lijn afgebeeld wordt die de relatie weergeeft. Voorbeelden van collectieve HVM's zijn te zien in hoofdstuk vijf.

NB. De verwerking van de oplossingsrepertoires gaat op dezelfde manier als de verwerking van de ladderings.