

De medewerkers maken het verschil

Een analyse van een cultuurverandering binnen de gemeente Hellevoetsluis

Erasmus universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde
Michiel Bakker
Rick den Brok



De medewerkers maken het verschil

Een analyse van een cultuurverandering binnen de gemeente Hellevoetsluis



Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde

Scriptiebegeleider: Dr. F.B.L. van der Meer
Tweede lezer: Prof. Dr. W.J.M. Kickert

Michiel Bakker – 173746
Rick den Brok – 326410

Januari 2011

Voorwoord

Cultuur is een abstract begrip, dat op velerlei manieren geïnterpreteerd kan worden. Zo kan cultuur betrekking hebben op dingen die mensen denken, doen en hebben. Gewoonten, gedragingen, denkbeelden en waarden vormen allen onderdeel van cultuur. Cultuur vormt dan ook een zeer complex en moeilijk grijpbaar onderdeel van het dagelijks leven, dat veelal als vanzelfsprekend wordt geaccepteerd.

Ook binnen organisaties blijft cultuur impliciet. Onder een organisatiecultuur verstaat men veelal de collectieve waarden en normen, alsmede het daaruit voortvloeiende gedrag. Ook binnen organisaties wordt de cultuur veelal als vanzelfsprekend aangenomen, terwijl cultuur grote invloed kan hebben op de resultaten van een organisatie. Vanaf de jaren negentig is er steeds meer aandacht gekomen voor de diverse organisatieculturen, met als doel om de gewenste resultaten of kwaliteit te behalen. Zo ook binnen de gemeente Hellevoetsluis. Om de dienstverlening te kunnen verbeteren wil deze gemeente de huidige cultuur veranderen. Met onze scriptie hebben wij middels een evaluatie van de huidige situatie en advies voor de toekomst bij willen dragen aan dit cultuurveranderingsproces. Hierbij zijn verschillende verbeterpunten benoemd, waarmee is gepoogd om inhoudelijk feedback te geven op het veranderingsproces.

Allereerst willen wij onze scriptiebegeleider Frans-Bauke van der Meer bedanken. De gesprekken die wij in het kader van onze scriptie hebben gevoerd waren erg inspirerend en hebben veelal tot nieuwe inzichten geleid.

Daarnaast willen wij de mensen binnen de gemeente Hellevoetsluis bedanken. Ten eerste Jan Simons, die het voor ons mogelijk heeft gemaakt om ons onderzoek binnen de organisatie uit te voeren. Ten tweede Klaas van Eldik, die ons zeer heeft geholpen met het afkaderen van onze opdracht. Daarnaast willen wij ook Simone Bronsveld bedanken voor een openhartig interview en de mogelijkheid tot het uitzetten van onze enquête.

Ten slotte willen wij onze partners bedanken voor hun tomeloze steun en begrip in de afgelopen jaren. Zonder hen was het niet mogelijk geweest om deze masteropleiding succesvol af te ronden naast een fulltime baan, verhuizingen en een zwangerschap.

Wij wensen u veel leesplezier!

Michiel Bakker
Rick den Brok

Hellevoetsluis/Rotterdam, januari 2011

Samenvatting

Deze scriptie vormt de afronding van de parttime opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus universiteit te Rotterdam. We evalueren het huidige veranderingstraject binnen de gemeente Hellevoetsluis en adviseren omtrent de strategie die gehanteerd kan worden om tot de gewenste cultuur te komen.

Publieke dienstverlening vormt een van de primaire taken van decentrale overheden. De wijze waarop deze dienstverlening is vormgegeven wordt voor een groot deel beïnvloed door de heersende cultuur binnen een organisatie. Er zijn echter landelijke ontwikkelingen die gemeenten noodzaken om de dienstverlening te veranderen. Zo wordt er een kloof tussen burgers en bestuur ervaren en hebben informatie- & communicatiemiddelen de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt. Voor de gemeente Hellevoetsluis komt hierbij dat de burgers van deze gemeente de dienstverlening in 2008 waardeerden met 'slechts' een 6,8. Deze uitkomst heeft de gemeente, naast de landelijke ontwikkelingen, gesterkt in het streven om de burgers beter te bedienen. Een verandering van de dienstverlening betekent echter ook een verandering van de heersende cultuur.

Omtrent het veranderen van een cultuur binnen een organisatie bestaan vele ideeën en opvattingen. Er zijn echter twee hoofdstromingen te onderscheiden: de antropologische school en de managementschool. Volgens de antropologische school is cultuurverandering zeer moeilijk te bewerkstelligen. De managementschool ontkent dit niet, maar is meer overtuigd van het feit dat cultuurverandering mogelijk is. Binnen deze stroming zoekt men naar aanknopingspunten om de cultuur te kunnen veranderen. Sanders en Neuijen zijn twee auteurs binnen de managementschool. Zij zijn van mening dat cultuur pas kan veranderen wanneer de buitenste lagen van cultuur worden geanalyseerd. Om de cultuur te kunnen typeren hebben zij een zestal dimensies onderscheiden. In aansluiting op dit model heeft Alex Straathof ook een model ontwikkeld om de cultuur te kunnen veranderen. Hij stelt dat er op verschillende niveaus interventies moeten worden gepleegd om tot een cultuurverandering te kunnen komen.

Om een veranderingstraject, of reorganisatieproces, goed te doorlopen, dienen een aantal stappen te worden doorlopen. John P. Kotter stelt, na uitgebreid onderzoek, dat een veranderingsproces bestaat uit een aantal fasen. Het maken van fundamentele fouten, of het overslaan van fasen, creëert de illusie dat veranderingsproces kan worden bespoedigd. Het door Kotter ontwikkelde achtfasenmodel sluit aan bij de aanknopingspunten die Straathof biedt om de cultuur te kunnen veranderen.

Naast de veronderstellingen dat men cultuur wel degelijk kan veranderen, alsmede dat cultuurverandering middels het doorlopen van verschillende stappen kan worden gerealiseerd, is de strategie van groot belang. De Caluwé en Vermaak hebben een vijftal verschillende veranderingsstrategieën ontwikkeld, welke onderscheidend zijn op grond van onderliggende waarden. Aan elke strategie hebben zij een kleur toegekend. Het betreft de kleuren geel, blauw, rood, groen en wit. De Caluwé en Vermaak zijn van mening dat er geen beste manier van veranderen bestaat. De gekozen strategie is afhankelijk van de onderliggende waarden van de bestaande cultuur. Nu de modellen van Sanders en Neuijen, alsmede van Straathof, nader ingaan op deze onderliggende waarden, sluiten de veranderingsstrategieën van De Caluwé en Vermaak hier goed op aan. Wanneer het achtfasenmodel van Kotter hier naast wordt gelegd kan men per fase de onderliggende waarden vaststellen. Vervolgens kan aangegeven worden welke veranderingsstrategie hier het beste bij gehanteerd kan worden.

Om antwoord te kunnen geven op de vraag welke strategie de gemeente Hellevoetsluis dient te hanteren om tot de gewenste cultuurverandering te komen zijn diverse bronnen geraadpleegd. Voor de analyse van de huidige en de gewenste cultuur is de quickscan van Straathof gehanteerd.

Daarnaast zijn diverse ter beschikking gestelde documenten doorgenomen en hebben er interviews plaatsgevonden. Al deze bronnen zijn gebruikt om antwoord te geven op de geformuleerde deelvragen. Na beantwoording van deze deelvragen kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Met het raadplegen van verschillende informatiebronnen is er naar gestreefd om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te verhogen.

Met behulp van de quickscan is de huidige en de gewenste cultuur in kaart gebracht. Aansluitend heeft er een gapanalyse plaatsgevonden, zodat de dimensies met de grootste cultuurverschillen inzichtelijk worden. Uit onderzoek komt naar voren dat de huidige cultuur zich laat typeren als procesgericht en los. De gewenste cultuur laat zich echter typeren als resultaatgericht, open en strak. De gapanalyse laat zien dat bij deze dimensies de grootste verschillen bestaan tussen de huidige en de gewenste cultuur. Dimensies waarbij de score of het verschil lager is dan 1 zijn verder niet in ogenschouw genomen. Bij deze dimensies mag worden veronderstelt dat er sprake is van een relatief evenwicht.

Wanneer bij de huidige en de gewenste cultuur per fase worden gekeken naar de huidige en de gewenste strategie, komt men tot de conclusie dat zich een aantal knelpunten voordoen. Niet alleen zijn een aantal fasen niet of onvoldoende doorlopen, ook de gehanteerde strategie is niet zelden de verkeerde. Ten aanzien van de strategie kan worden geconcludeerd dat voornamelijk de strategie volgens het blauwdrukdenken is gehanteerd. Nu hoofdzakelijk deze strategie is gehanteerd kan worden gesteld dat de directie er op voorhand vanuit is gegaan dat het gehele veranderingsproces maakbaar en beheersbaar is. Hierbij is er onvoldoende rekening gehouden met irrationele aspecten, waardoor de medewerkers nauwelijks geneigd zijn het vertrouwde en veilige gedrag te veranderen. Opvallend hierbij is dat zowel het management als de medewerkers allen dezelfde cultuur wensen. Vrijwel de gehele organisatie wenst een resultaatgerichte, open en strakke cultuur. Het lijkt er echter op dat het management zich er onvoldoende van bewust is dat de medewerkers in principe dezelfde cultuur nastreven en vice versa.

Ondanks dat de gewenste cultuur met de huidige strategie niet wordt gerealiseerd, is er wel een optimaal klimaat gecreëerd om de cultuur te veranderen. Zo hebben er reeds verschillende interventies plaatsgevonden aan de harde aspecten van de organisaties. Zo zijn systemen en de structuur gewijzigd, processen heringericht en het loket aangepast. Om de gewenste cultuur te kunnen realiseren dienen binnen de gemeente Hellevoetsluis een aantal fasen opnieuw te worden doorlopen. Bij het opnieuw doorlopen van deze fasen dient men een andere strategie te hanteren en een aantal interventies te plegen om de gewenste cultuur te kunnen bereiken. Om de realisatie van de gewenste cultuur binnen de gemeente Hellevoetsluis te bespoedigen zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1 Inleiding	10
1.1 Introductie	10
1.2 Waarom de publieke dienstverlening reorganiseren?	10
1.3 Aanleiding voor de gemeente Hellevoetsluis	11
1.4 Doelstelling	12
2 Organisatiecultuur en cultuurverandering	13
2.1 Inleiding	13
2.2 De beschrijving van cultuur	13
2.2.1 Antropologische school	13
2.2.2 De managementschool	15
2.3 De kern van de cultuur	15
2.4 Het model van Straathof	18
2.5 Cultuurverandering volgens Straathof	20
2.6 Conclusie	22
3 Conditie voor een veranderingsproces	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Het vestigen van urgentiebesef	23
3.2.1 De rol van het middenkader	24
3.3 De leidende coalitie vormen	24
3.3.1 Kenmerken van de leidende coalitie	24
3.3.2 Een effectief team vormen	25
3.4 Een visie en strategie ontwikkelen	26
3.5 De veranderingsstrategie communiceren	26
3.6 Een breed daagvlak creëren	26
3.7 Kortetermijnsuccessen genereren	27
3.7.1 Rol van kortetermijnsuccessen	27
3.7.2 Weerstand	28
3.7.3 Rol van het management	28
3.8 Verbeteringen consolideren & veranderingen tot stand brengen	28
3.9 Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur	29
4 Veranderstrategieën	30
4.1 Inleiding	30
4.2 Geeldrukdenken	30
4.3 Blauwdrukdenken	31
4.4 Rooddrukdenken	32
4.5 Groendrukdenken	33
4.6 Witdrukdenken	34
4.7 Conclusie	35
5 Methodologische verantwoording	36
5.1 Inleiding	36
5.2 Hoofdvraag en deelvragen	36
5.3 Onderzoeksmethode	36
5.4 Betrouwbaarheid en validiteit	37

5.4.1	Bronnenanalyse	37
5.5	Bronnenmateriaal	38
5.5.1	Ontwikkelagenda	38
5.5.2	Uitvoeringsplan Dienstverlening 2009	38
5.5.3	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	39
5.5.4	Klanttevredenheidsonderzoek	39
5.5.5	Sturingsmodel	39
5.5.6	Quickscan	39
5.5.7	Interviews	40
5.6	Beantwoording deelvragen	41
5.6.1	Deelvraag één	41
5.6.2	Deelvraag twee	41
5.6.3	Deelvraag drie	41
5.6.4	Deelvraag vier	42
5.6.4	Deelvraag vijf	42
6	De cultuur	43
6.1	Inleiding	43
6.2	De huidige cultuur	43
6.3	De gewenste cultuur	46
6.4	Gapanalyse	48
6.5	Conclusie	50
7	De strategie & interventies	52
7.1	Inleiding	52
7.2	Fase 1: Urgentiebesef vestigen	52
7.3	Fase 2: De leidende coalitie vormen	54
7.4	Fase 3: Een visie en strategie ontwikkelen	55
7.5	Fase 4: De veranderingsvisie communiceren	56
7.6	Fase 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren	57
7.7	Fase 6: Kortetermijnsuccessen genereren	59
7.8	Fase 7: Verbeteringen consolideren en verandering tot stand brengen	60
7.9	Fase 8: Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur	61
8	Slotbeschouwing	65
8.1	Conclusie	65
8.2	Aanbevelingen	65
	Literatuurlijst	67
	Bijlage 1: Resultaten enquête	69
	Bijlage 2: Vragen semi-gestructureerd interview	76

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Introductie

De wijze waarop organisaties handelen wordt veelal ingegeven door de administratieve processen, structuren en bestaande beleidsafspraken. Maar ook de cultuur is een belangrijke factor die van invloed is op deze handelswijze. Cultuur raakt immers het verborgen leven van een organisatie, oftewel wat wel of geen prioriteit heeft, hoe men samenwerkt of de wijze waarop men omgaat met klanten. Een organisatiecultuur gaat over gedrag patronen, vanzelfsprekendheden, normen e.d. die voor het functioneren van een organisatie van belang zijn. Straathof omschrijft een organisatiecultuur als een kenmerk van een werkgemeenschap van mensen die bestaat uit een samenhangend geheel van overtuigingen en waarden, interne betrekkingen en gedragingen (Straathof, 2009;74). Hierin verschilt de overheid niet van andere organisaties. De wijze waarop een overheid haar publieke diensten verleent, wordt dan ook sterk bepaald door deze patronen en vanzelfsprekendheden binnen de organisatie. Het sturen op of het veranderen van een organisatiecultuur betekent derhalve het beïnvloeden van het gedrag van de werknemers. Aangezien het beïnvloeden van gedrag bij mensen op veel weerstand kan stuiten, zijn het verkrijgen van inzicht in het begrip cultuur, alsmede de werkwijze van een cultuur, belangrijke stappen om vooruit te komen.

1.2 Waarom de publieke dienstverlening reorganiseren?

Aangezien het veranderen van een cultuur een verandering van het gedrag van de werknemers betreft, kan hier dus veel weerstand tegen bestaan. En het veranderen van de publieke dienstverlening betekent eveneens een verandering in het gedrag. De werknemers moeten immers hun gedrag aanpassen naar het gewenste gedrag. Hiermee ontstaat de vraag waarom overheden de dienstverlening zouden willen veranderen, aangezien het in weerstand van de ambtenaren kan resulteren. Er bestaan echter diverse redenen waarom gemeenten de publieke dienstverlening willen veranderen.

De eerste reden is de zogenaamde kloof tussen burger en bestuur. De overheid komt steeds meer onder druk te staan. De afgelopen jaren heeft het functioneren van de overheid veelal op negatieve wijze het nieuws gehaald. Deze negatieve publiciteit heeft ertoe geleid dat burgers in toenemende mate ontevreden zijn over de prioriteitstelling en werkwijze van de overheid, de langzame afhandeling van problemen en de publieke dienstverlening (Straathof et al., 2003). De burgers eisen dat er een verandering komt in de werkwijze van de overheid. Doordat meer en meer maatschappelijke vraagstukken werden gepercipieerd als vraagstukken met een politiek karakter, nam het aantal problemen waarvoor de overheid een oplossing moest verzinnen toe. Toen echter helder werd dat de samenleving niet maakbaar was en de overheid niet aan de volledige maatschappelijk behoefte kon voldoen, werden burgers teleurgesteld. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat burgers het vertrouwen in de overheid zijn verloren. Door dit gebrek aan vertrouwen werd de afstand tussen burger en bestuur steeds groter. Hoewel de kloof tussen burger en bestuur niet uitsluitend betrekking heeft op de publieke dienstverlening, wordt wel aangenomen dat een verbetering van deze dienstverlening zal leiden tot een groter vertrouwen in de overheid. De burgers worden immers niet alleen sneller, eenvoudiger en correcter bediend, maar de overheid zou door een vraaggerichte werkwijze responsiever worden met betrekking tot behoeften en problemen van burgers (Van der Meer & Van Dijk, 2002).

Een tweede reden is dat informatie- & communicatiemiddelen de laatste jaren een enorme groei hebben doorgemaakt. Hierdoor wordt het eenvoudiger om de dienstverlening op een geïntegreerde vraaggerichte wijze vorm te geven en kan dit in toenemende mate verlopen middels het internet. Dit betekent dat niet alleen een fysiek loket aangepast moet worden, maar met name dat de dienstverlening digitaal dient te verlopen. Maar overheidsorganisaties hebben over het algemeen te maken met oude culturen en de daarbij behorende patronen van doen en laten. Deze patronen en

vanzelfsprekendheden kunnen diep zijn verankerd. Het te snel willen veranderen van het gedrag, of het ondoordacht tewerkgaan kan averechts werken. Om overheidsorganisaties dus aansluiting te laten vinden met de technologische ontwikkelingen op het gebied van ICT's dient een deel van het oude gedrag te wijzigen. Dit gedrag veranderen betekent het vernieuwen van een deel van de bestaande cultuur. Om de publieke dienstverlening op het niveau te krijgen dat de burger wenst, moeten ambtenaren een deel van de huidige cultuur omzetten naar de gewenste cultuur.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben er onder andere toe geleid dat het Rijk aanleiding zag om aan lokale overheden steeds verdergaande taken toe te vertrouwen. Centrale uitgangspunten hierbij zijn nabijheid en gerichtheid van de gemeente op burgers, bedrijven en instellingen. De kwaliteit van de dienstverlening aan deze klanten vormt hierdoor een steeds belangrijker fundament onder het bestaansrecht van deze lokale overheden, voornamelijk gemeenten. Gemeenten dienen bij uitstek de kloof tussen burger en bestuur te beslechten, aangezien zij dicht bij de burger staat dan de centrale overheid. Om de gemeentelijke dienstverlening te kunnen verbeteren, is de commissie Gemeentelijke Dienstverlening door de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) ingesteld. Het belangrijkste doel van de commissie was het beantwoorden van de vraag hoe gemeenten over 10 jaar hun dienstverlening georganiseerd moeten hebben en welke rol zij hierin spelen. Het resultaat van de commissie-Jorritsma is de visie Publieke dienstverlening, professionele gemeenten, een visie op dienstverlening tot 2015.

1.3 Aanleiding voor de gemeente Hellevoetsluis

De kern van de visie van de VNG-commissie Jorritsma is dat een zogenaamd klantcontactcentrum (KCC) wordt opgericht, wat een uniek portaal vormt voor burgers, bedrijven en instellingen voor alle producten en diensten van de overheid en de daarmee samenhangende dienstverlening van de ketenpartners. Hierbij dient tevens 80% van alle eerste contacten met de burger direct door de gemeente te worden afgehandeld. Door de veranderende samenleving, alsmede de visie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), is ook bij de gemeente Hellevoetsluis aandacht gekomen voor het optimaliseren van de dienstverlening.

Om inzichtelijk te krijgen hoe de burgers van Hellevoetsluis over de publieke dienstverlening denken, heeft hier in maart 2008 een onderzoek naar plaatsgevonden. Door Newcom Research is onderzoek gedaan naar de klanttevredenheid. Van de 475 aangeschreven burgers hebben er 307 meegewerkt aan dit onderzoek middels het invullen van een vragenlijst. De doelstelling van het onderzoek was het inzichtelijk krijgen van ervaringen en behoeften van burgers, alsmede het in kaart brengen van de discrepanties met de doelstellingen van de gemeente. De uitkomst van het onderzoek was dat de burgers de dienstverlening van de gemeente Hellevoetsluis waarderen met een 6,8. De uitkomst van dit onderzoek heeft de gemeente gesterkt in het streven om de dienstverlening te verbeteren en de burgers beter te bedienen. Naast een klanttevredenheidsonderzoek heeft er in 2008 ook een onderzoek onder de medewerkers plaatsgevonden. Hieruit kwam naar voren dat ook de medewerkers behoefte hebben aan een verbetering van de organisatie. Gemeentebrede aandachtspunten hierbij zijn samenwerking, communicatie en integraliteit.

Deze drie ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat binnen de gemeente Hellevoetsluis een collegeprogramma is opgesteld om de dienstverlening te verbeteren. Hierbij streeft zij naar snelle en zichtbare verbeteringen met een blijvend resultaat. De behoefte bestaat om te veranderen van een afdelingsgestuurde organisatie naar een procesgestuurde organisatie. Om dit te kunnen veranderen is de gemeente Hellevoetsluis van mening dat er sprake moet zijn van een gedeeld perspectief. Iedere medewerker moet worden betrokken bij de formulering van de visie of ambitie.

Om de dienstverlening binnen de gemeente Hellevoetsluis te verbeteren zijn er door het bestuur vijf dimensies benoemd, te weten:

- Loket;
- Systemen;
- Processen;
- Competenties;

- Cultuur.

De eerste vier dimensies welke zijn benoemd om de publieke dienstverlening te verbeteren, vormen in ons onderzoek normatieve randvoorwaarden om een effectieve cultuurverandering te kunnen realiseren.

Doordat deze vier dimensies als randvoorwaarden worden beschouwd, worden ze eveneens in ons onderzoek onderzocht. Echter, aangezien dit onderzoek de nadruk legt op de cultuurverandering binnen de gemeente Hellevoetsluis, worden ze minder uitvoerig in ogenschouw genomen. Daarnaast zijn deze dimensies bijvoorbeeld middels het blauwdrukdenken redelijk rechtlijnig te bereiken en kunnen middels machtdwang worden opgelegd aan de medewerkers (De Caluwé, 1998). Dit neemt niet weg dat wijzigingen in deze vier dimensies ingrijpend kunnen zijn voor de medewerkers. Een verandering van de cultuur is echter nog ingrijpender en, zoals reeds aangegeven, veel gecompliceerder om tot een succes te brengen. Aangezien het veranderen van de cultuur de dimensie is welke het moeilijkst is te realiseren, wordt door de gemeente Hellevoetsluis de grootste waarde aan een culturele verandering gehecht. Derhalve zal in deze scriptie niet uitsluitend, maar wel hoofdzakelijk naar de culturele verandering binnen de gemeente Hellevoetsluis worden gekeken. Dit vormt het belangrijkste speerpunt van de verandering en vormt tevens de grootste uitdaging om te realiseren.

1.4 Doelstelling

Zoals uit bovenstaande naar voren is gekomen is gestart met een ingrijpende verandering welke verder reikt dan een aantal aspecten van de dienstverlening. Om deze verandering, met name gericht op de cultuur, succesvol te laten verlopen is het van groot belang dat er op voorhand goed is nagedacht welke strategie gehanteerd dient te worden.

In het kader van deze afstudeerscriptie willen wij de strategie benoemen die de gemeente Hellevoetsluis dient te hanteren om de organisatie te reorganiseren, met als doel om de dienstverlening naar het gewenste niveau te krijgen. Naast het benoemen van de strategie die gehanteerd moet worden zal ook een advies worden gegeven omtrent de stappen welke nog genomen moeten worden om het beoogde resultaat te bereiken. Tevens zal er een inschatting worden gemaakt van de effecten die men kan verwachten.

De doelstelling van deze scriptie luidt:

Het evalueren van en het adviseren omtrent de veranderingstrategie van de gemeente Hellevoetsluis, met als doel om de dienstverlening naar het gewenste niveau te krijgen.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Welke strategie dient de gemeente Hellevoetsluis te hanteren om tot de gewenste cultuurverandering te komen?

Hoofdstuk 2 **Organisatiecultuur en cultuurverandering**

2.1 Inleiding

Over het veranderen van de cultuur van een organisatie bestaan veel verschillende ideeën en opvattingen. Deze hebben niet enkel betrekking op de cultuur zelf, hoe de cultuur kan worden getypeerd en welke functies zij heeft, maar ook de mogelijkheid om de cultuur te veranderen. Dit is exact wat de gemeente Hellevoetsluis zich ten doel heeft gesteld, een verandering van de cultuur. Deze verandering is mede ingegeven door externe factoren. Omdat het streven bestaat om de cultuur van de ambtelijke organisatie te veranderen, worden in dit hoofdstuk enkele theoretische noties weergegeven die betrekking hebben op cultuur en cultuurverandering.

Binnen de wetenschap definiëren verschillende wetenschappers het begrip cultuur verschillend. Dit heeft met name te maken met de wijze waarop zij cultuur en cultuurverandering beschrijven en toepassen. Twee hoofdstromingen zijn hierin te onderscheiden. Dit betreft enerzijds de antropologische school en anderzijds de managementschool. Aan de hand van de opvattingen van deze twee verschillende stromingen zal in dit hoofdstuk een beeld worden geschetst van cultuur en cultuurverandering. Hoewel de opvattingen van de antropologische school niet kunnen worden genegeerd, zal in het kader van dit onderzoek met name aansluiting worden gezocht bij de managementschool, in het bijzonder bij het model van Straathof, omdat hij handvatten biedt voor veranderaars om cultuurverandering mogelijk te realiseren.

2.2 De beschrijving van cultuur

De cultuur wordt door verschillende auteurs, die behoren tot enerzijds de antropologische school en anderzijds de managementschool, verschillend beschreven. In deze paragraaf komen enkele relevante beschrijvingen van cultuur aan de orde. Het streven van auteurs die behoren tot de antropologische school, is om de cultuur van een organisatie zo goed mogelijk te beschrijven. Begrippen uit de culturele antropologie worden gebruikt inzicht te verkrijgen in het leven dat zich afspeelt binnen organisaties. Cultuurverandering wordt binnen de antropologische school gezien als zeer moeilijk omdat cultuur niet kan dienen als variabele factor (Straathof, 2009;48).

Binnen de managementschool staat daarentegen de gedachte centraal dat de cultuur van een organisatie kan veranderen, als inzicht wordt verkregen in de condities die belangrijk zijn voor cultuurverandering. Daarom is men tevens op zoek naar de kern van de cultuur, omdat de opvatting binnen dit denken is dat de cultuur als geheel zal veranderen als in de kern van de cultuur veranderingen worden aangebracht (Straathof, 2009;49)

2.2.1 Antropologische school

De auteurs Deal & Kennedy zijn belangrijke vertegenwoordigers van de antropologische school. In hun werk *'Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life'* stellen zij dat een sterke cultuur een systeem van informele regels is, dat bepaalt hoe mensen zijn en hoe mensen zich gedragen. (Deal & Kennedy, 1985;13). Hiermee geven deze auteurs een beeld van een organisatie als een sociale gemeenschap. De cultuur bestaat volgens Deal en Kennedy (1985;14-15) uit de elementen, waarden, helden, symbolen en rituelen en het culturele netwerk. Waarden vormen volgens deze auteurs de kern van de cultuur, die richting geven aan de organisatie en richtlijnen voor het gedrag van medewerkers. De helden zijn een verpersoonlijking van de cultuur en dienen als rolmodel. Symbolen en rituelen hebben een zichtbare en beslissende invloed op de manier van handelen van leden van de organisatie. Het culturele netwerk tot slot is de wijze waarop binnen een organisatie wordt gecommuniceerd en is belangrijk omdat het niet enkel dient om informatie te delen, maar ook om te bepalen hoe deze informatie moet worden geïnterpreteerd. Indien mensen zich niet conformeren

aan de geldende waarden en normen van de organisatie, plaatsen ze zich buiten de heersende orde en kunnen ze zich niet handhaven.

Met betrekking tot het veranderen van de cultuur merken Deal en Kennedy (1985;157-159) op dat veel managers de hoeveelheid tijd en moeite onderschatten die gepaard gaan met het tot stand brengen van verandering. Met cultuurverandering doelen Deal en Kennedy op veranderingen in het gedrag van alle leden van de organisatie en het zich identificeren met nieuwe rolmodellen. Hierbij benadrukken zij dat dit veel tijd kost en een zeer moeizaam proces is. Daarnaast stellen zij dat een sterke cultuur moeilijker is te veranderen dan een zwakke cultuur.

Een andere auteur binnen de antropologische school is Geert Hofstede. Hij heeft een model ontwikkeld om de culturen van de verschillende landen te beschrijven, dat ook van toepassing kan zijn op organisaties. Het lijkt op het model dat Deal en Kennedy hebben ontwikkeld. Het model van Hofstede is voor te stellen als de schillen van een ui, waarbij de symbolen de aspecten van de cultuur vormen die aan de oppervlakte liggen en de waarden de diepe laag van de cultuur vormen, met daartussen de helden en rituelen (Hofstede, 1997;7,8). Met symbolen doelt Hofstede op woorden, handelingen en objecten die tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of betekenen. Helden worden binnen een cultuur geprezen om hun karakteristieken en dienen als rolmodel. Er bestaan binnen een cultuur ook anti-helden, deze dienen juist niet als voorbeeld (Alblas & Wijsman, 2001;373). Rituelen vat Hofstede op als sociale gewoonten of handelingen die binnen een organisatie belangrijk en betekenisvol zijn. Deze zijn o.a. verbonden aan begroetingen, het tonen van respect en vergaderingen. Deze drie elementen of schillen van de cultuur vormen het gedeelte dat zichtbaar is voor een buitenstaander zichtbaar. Het onzichtbare gedeelte, de kern van de cultuur wordt gevormd door de waarden. Ze beïnvloeden het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden van de organisatie. Het zijn organisatiegebonden premissen die ten grondslag liggen aan de uitingvormen van de cultuur (Sanders & Neuijen, 2009;16).

Om succesvolle verandering te bewerkstelligen is het volgens Hofstede (1997;200) van belang dat er wordt samengewerkt binnen een organisatie door mensen die de macht bezitten en anderzijds door mensen die beschikken over de juiste kennis en expertise. De rol van de laatsten is om een goede diagnose te maken van de huidige cultuur van de organisatie. Met behulp van deze diagnose kunnen de machthebbers binnen een organisatie een besluit nemen over de ontwikkeling van de cultuur in het kader van de strategie. Hierbij is het van belang dat wordt gekeken naar de sterke en zwakke kanten van de cultuur en hoe deze kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Daarbij is het tevens van belang dat de formele leiders binnen de organisatie zich realiseren dat zij zelf een cruciale rol hebben in het veranderingsproces. Ze moeten over voldoende steun binnen de organisatie beschikken en eventuele weerstand ontmoedigen. Daarnaast dienen ze te beseffen dat cultuurverandering zeer veel tijd kost (Hofstede, 1997;201)

Cultuur wordt vaak verondersteld als een soft aspect van de organisatie. Om dit te veranderen is het nodig dat ook de harde kanten van een organisatie aan verandering onderhevig zijn. Hiermee doelt Hofstede (1997;201) op de structuur van de organisatie, de processen binnen de organisatie en de samenstelling van het personeelsbestand. Belangrijk bij het veranderen van de structuur is dat structurele veranderingen bijdragen aan de verandering van de cultuur. Als voorbeeld geeft hij hierbij aan dat afdelingen moeten worden samengevoegd en dat mensen binnen de organisatie worden verplaatst, waarbij het belangrijk is dat individuen worden verplaatst om oude gedrag patronen te doorbreken. Voor wat betreft veranderingen ten aanzien van de medewerkers is het van groot belang dat wordt gekeken naar het aannemen van nieuwe mensen het promoveren van huidige mensen. Het trainen van mensen acht Hofstede enkel functioneel als eerst al veranderingen zijn aangebracht in de structuur, de processen en het personeelsbestand van de organisatie. Daarnaast kan training enkel effectief zijn als er mensen openstaan om een training te volgen.

Verder constateert Hofstede (1997;202-203) dat cultuurveranderingen vaak enkel veranderingen betreffen in het zichtbare gedeelte van de cultuur. Deze kunnen enkel langdurig effect hebben als ook de dieperliggende schillen van de cultuur fundamenteel veranderen. Cultuurverandering vergt vasthoudendheid en constante monitoring van de verandering. Volgens Hofstede is dit de enige manier om cultuurverandering te managen, als dat al mogelijk is.

Een derde auteur die past binnen de antropologische school is Martin. Zij heeft kritiek op ideeën die betrekking hebben op de gedachte dat er binnen een organisatie consensus bestaat over de cultuur, welke in haar ogen complex, chaotisch en veelzijdig is. Daarbij verwerpt zij tevens de opvatting dat cultuurverandering door middel van een topdown-benadering kan worden veranderd middels interventies. Volgens haar zijn er veel pogingen geweest om de cultuur te veranderen, maar veel van die pogingen hebben geleid tot desillusie. Verder stelt ze dat opvattingen over een sterke cultuur vaak versimpeld zijn, weinig bruikbaar en altijd tot hoge kosten hebben geleid (Martin, 2002;8)

Martin beschouwt de cultuur als een geconstrueerde werkelijkheid. Om de organisatiecultuur te kunnen beschrijven, is het noodzakelijk dat op drie verschillende manieren naar de cultuur wordt gekeken. Deze manieren van kijken noemt zij het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief (Martin, 2002;95). Het integratieperspectief betreft de veronderstelling dat er binnen organisaties een eenheidscultuur bestaat. Door deze te achterhalen kunnen veel aspecten en uitingen met elkaar in verband worden gebracht. Het differentiatieperspectief is gericht op de betrekkingen die organisatieleden en verschillende subgroepen met elkaar onderhouden. Het geeft inzicht in de veelzijdigheid van subculturen, conflicten en meervoudige opvattingen over de werkelijkheid. Tot slot onderscheidt zij het fragmentatieperspectief. De achterliggende gedachte is dat organisaties voor medewerkers ambiguïteiten opleveren. Eventuele onduidelijkheden leiden tot een variëteit aan gedragingen

De bovenstaande noties zijn van belang omdat de gemeente Hellevoetsluis zich ten doel heeft gesteld de cultuur van de organisatie te veranderen. Opvallend is dat bovenstaande auteurs met name gericht zijn op het beschrijven van de cultuur en daarvoor ook instrumenten aanbieden. Met betrekking tot de mogelijkheid om de cultuur te veranderen zijn ze in toenemende mate sceptisch. Dit komt met name doordat zij cultuur opvatten als een complex geheel dat niet eenvoudig te manipuleren is.

Omdat de gemeente Hellevoetsluis inzet op het veranderen van de cultuur, kan gebruik worden gemaakt van de sterke kant van de antropologische school. Dit betreft het beschrijven van de cultuur. Om instrumenten aangereikt te krijgen om de verandering van de cultuur in goede banen te leiden die tot zichtbare en blijvende resultaten leiden, wordt tevens gebruik gemaakt van de ideeën uit de managementschool. Centraal binnen deze stroming staat de gedachte dat cultuur wel te beïnvloeden is.

2.2.2 De managementschool

In tegenstelling tot de antropologische school, is men binnen de managementschool op zoek naar aanknopingspunten om de cultuur van een organisatie te veranderen. De centrale gedachte binnen dit denken is dat als de kern van de cultuur verandert, cultuurverandering mogelijk is. Men is derhalve op zoek naar de kern van de cultuur.

2.3 De kern van de cultuur

Een van de meest vooraanstaande auteurs op het gebied van organisatiecultuur en cultuurverandering is Edgar H. Schein. Volgens Schein (1985;14-21, 1999;25-29) bestaat de cultuur uit artefacten, waarden en onderliggende basisveronderstellingen. Artefacten zijn volgens Schein het

meest zichtbare gedeelte van de cultuur. Hiermee doelt hij o.a. op de fysieke ruimte, de output van de organisatie, gesproken en geschreven taal en gedrag. Artefacten zijn makkelijk om te observeren, maar het is moeilijk om de betekenis, de onderlinge relatie en de onderliggende patronen te achterhalen. Om de betekenis van artefacten te achterhalen is het nodig om een zeer lange tijd deze te observeren en bestuderen. Een sneller manier om dit te doen is het trachten te analyseren van de centrale waarden, die het gedrag van de organisatieleden bepalen.

De waarden vat Schein op als rechtvaardiging van de artefacten. Opvallend hierbij is dat hij stelt dat er vaak een inconsistentie bestaat tussen enerzijds de uiterlijke kenmerken van de cultuur en de waarden. Op grond hiervan concludeert Schein dat er blijkbaar een nog dieper liggend denk- en perceptieniveau aanwezig is. Hij noemt dit de onderliggende basisveronderstellingen. Om deze te kunnen achterhalen is het noodzakelijk dat de organisatie in haar historische context wordt geplaatst. Hierdoor kunnen de waarden, de overtuigingen en de veronderstellingen van de oprichters en belangrijke leiders, die tot succes hebben beleid, worden achterhaald. Hiermee wordt de kern van de cultuur blootgelegd.

Bij het veranderingen van de cultuur staat volgens Schein centraal dat de overtuigingen, attitudes, waarden en veronderstellingen moeten worden afgeleerd en worden vervangen door anderen. Dit zal onherroepelijk tot weerstand leiden, omdat dergelijke veranderingen leiden tot angstgevoelens. In het algemeen onderscheidt Schein naar Lewin (Schein, 1999;104) een drietal stadia in het veranderingsproces, deze zijn unfreezing, change en refreezing. In de eerste fase dienen medewerkers gemotiveerd te worden om te veranderen. Dit gebeurt enerzijds door het ontkrachten van hetgeen momenteel als geldig wordt beschouwd. De aanwezigheid van externe dreigingen, fusies, charismatisch leiderschap of opleiding en training kan gebruikt worden om hier invulling aan te geven. Anderzijds is het van belang om mensen in de gelegenheid te stellen om het gewenste gedrag te vertonen door de angst om te veranderen weg te nemen. Dit kan worden bewerkstelligd door hen veiligheid te bieden.

De tweede fase in het veranderingsprocessen wordt gekenmerkt door het aanleren van nieuwe concepten en nieuwe betekenissen van oude concepten. Deze omschakeling is mogelijk als de organisatie erin slaagt voldoende veiligheid te creëren voor de medewerkers die onderwerp van verandering zijn. Tot slot is het belangrijk dat nieuwe concepten onderdeel gaan uitmaken van het gedrag.

Sanders en Neuijen zijn twee andere auteurs binnen de managementschool. Cultuur wordt door hen tevens opgevat als een sturingsmechanisme. In hun onderzoek naar de mogelijkheid om de cultuur van organisaties te veranderen maken zij gebruik van het ui-model van Hofstede. Dit model is reeds besproken in paragraaf 2.2.1. Waar Schein van binnen naar buiten werkt om de cultuur te kunnen begrijpen, stellen Sanders en Neuijen dat het noodzakelijk is dat eerst de buitenste lagen van de cultuur worden geanalyseerd, voordat de kern kan worden blootgelegd. Bovendien is de kern niet te veranderen zonder dat de rituelen, helden en symbolen veranderen. Hier komt nog bij dat de kern van de cultuur, de grondbeginselen en de waarden zeer stabiel zijn.

Net als Schein vinden Sanders en Neuijen het belangrijk om de geschiedenis van de cultuur te bestuderen om de kern te kunnen achterhalen. De informatie hiervoor ligt volgens hen in de buitenste lagen opgesloten (Sanders & Neuijen, 2009;17). Om deze informatie te achterhalen hebben de auteurs een zestal dimensies onderscheiden die betrekking hebben op de buitenste lagen van de cultuur. Het betreft de onderstaande dimensies.

1. Procesgericht tegenover resultaatgericht;
2. Mensgericht tegenover werkgericht;
3. Organisatiegebonden tegenover professioneel;
4. Open tegenover gesloten;
5. Strakke tegenover losse controle;

6. Pragmatisch tegenover normatief.

Procesgericht tegenover resultaatgericht

Procesgericht organisaties zijn formalistisch ingesteld. Hierin beschouwt men medewerkers als risicomijders en als personen die zich zo weinig mogelijk inspannen en ervaart elke dag als hetzelfde. Dit komt met name voor bij productiebedrijven en hoofdkantoren. In resultaatgerichte organisaties beschouwt men de medewerkers als personen die zich gemakkelijk voelen in onbekende en risicovolle situaties, die goed willen presteren en elke dag als een uitdaging zien. Het betreft hier met name organisaties die direct contact hebben met klanten en afdelingen die zich bezig houden met research en ontwikkeling. De geschiedenis van de organisatie en de stijl van leidinggeven spelen ook een rol in de mate waarin een organisatie proces- dan wel resultaatgericht is. Omdat deze dimensie tevens de effectiviteit van de organisatie betreft, is het één van de belangrijkste dimensies (Sanders & Neuijen, 2009;41).

Mensgericht tegenover werkgericht

De organisatieleden hebben in mensgerichte organisaties het gevoel dat er rekening wordt gehouden met persoonlijke omstandigheden, en dat de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van de medewerkers. Daarnaast worden in dergelijke organisaties beslissingen vaker genomen door groepen of commissies. In werkgerichte organisaties is men enkel geïnteresseerd om in de arbeid die geleverd wordt. Daarom ervaren medewerkers een grote druk om het werk af te krijgen. Beslissingen in worden in deze organisaties met name genomen door individuen. De positie van een organisatie in deze dimensie hangt samen met stijl en traditie (Sanders & Neuijen, 2009;42). Daarnaast constateren Sanders en Neuijen dat met name organisaties die in het recente verleden zijn gereorganiseerd zich aan de werkgerichte zijde van de dimensie bevinden.

Organisatiegebonden tegenover professioneel

In een organisatiegebonden organisaties ontlenen de medewerkers hun identiteit aan hun lidmaatschap van de organisatie. Men heeft in deze organisaties tevens de indruk dat de sociale achtergrond een rol speelt bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Daarnaast is men van mening dat op het werk geldende normen ook invloed dienen te hebben voor het gedrag in privé-situaties. In professionele organisaties ontleent men de identiteit juist aan het specifieke beroep, en is men er van overtuigd dat men is aangesteld vanwege de geschiktheid voor het werk. Het privé-leven beschouwd men als hun eigen zaak. Een ander verschil is het gemiddelde opleidingsniveau. In professionele organisaties zijn medewerkers gemiddeld hoger opgeleid (Sanders & Neuijen, 2009;42-43).

Open tegenover gesloten

Organisaties met een open karakter staan open voor buitenstaanders en nieuwkomers. Het gevolg is dat nieuwe medewerkers in korte tijd zich thuis voelen binnen de organisaties. In een gesloten organisatie beschouwd men zowel de medewerkers als de organisatie zelf als gesloten en geheimzinnig, waarbinnen enkel bijzondere mensen passen. Het gevolg is dat nieuwe medewerkers veel tijd nodig hebben om zich aan te passen (Sanders & Neuijen, 2009;43).

Strakke tegenover losse controle

Een sterke mate van discipline en controle is kenmerkend voor organisatie die een strakke controle kennen. Medewerkers zijn zich bewust van de kosten, en afspraken worden nagekomen. Ook neemt men de organisatie en het werk serieus. Hier tegenover staat een organisatie met een losse controle. Binnen dergelijke organisaties is er een geringe mate van discipline en controle. Afspraken worden slechts bij benadering nagekomen, en kosten spelen een ondergeschikte rol. Strakke controle wordt met name aangetroffen in organisatie waarin precisie vragend benaderingen belangrijk zijn of waar er riskante outputs zijn (Sanders & Neuijen, 2009;43)

Pragmatisch tegenover normatief

Het tegemoet komen aan de wensen van de klant en het bereiken van resultaten zijn belangrijk voor pragmatische organisaties. Een flexibele houding ten aanzien van ethiek en eerlijkheid is hierbij van belang. Normatief ingesteld bedrijven benadrukken juist het correct toepassen van procedures. Dit wordt belangrijker gevonden dan resultaten. Daarnaast heeft men het gevoel dat de organisatie een bijdrage levert aan de samenleving. Aan de pragmatische zijde van deze dimensie worden vooral organisaties aangetroffen die te maken hebben met veel competitie. Aan de andere zijde vindt men organisaties die een monopoliepositie hebben, met name vanwege wettelijk aan hen opgedragen zaken (Sanders & Neuijen, 2009;44).

Ten aanzien van verandering van de cultuur stellen Sanders en Neuijen (2009;78) dat de voor het management beschikbare mechanismen om de cultuur te beïnvloeden onderling op een consistente wijze moeten worden gehanteerd. Zij onderscheiden zowel directe als indirecte mechanismen. Als directe mechanismen noemen zij de belangrijkste aandachtspunten van de leiding, reacties van de leiding op gebeurtenissen, het goede voorbeeld geven, het ontwikkelen van criteria voor toekenning van beloningen en personeelsbeleid. Onder indirecte mechanisme verstaan zij het ontwerp en structuur van de organisatie, systemen en procedures, vormgeving, verhalen en mythen en vastlegging van de beginselverklaring. Indien veranderingen tegenstrijdig zijn, zal de oude cultuur sterk blijken en is verandering van de cultuur moeilijk te realiseren.

2.4 Het model van Straathof

De Nederlandse auteur Alex Straathof is van mening dat de voorgaande modellen onvoldoende dynamisch zijn, omdat er te weinig inzicht wordt verkregen in cultuurverandering en een meetinstrument dat cultuurverandering in kaart weet te brengen (Straathof, 2009;57). Straathof heeft dan ook een model ontwikkeld waarin cultuurverandering centraal staat. Een organisatiecultuur bevat volgens Straathof (2009) drie onderdelen: gedrag, mindset en arena. Via de omgeving en het gedrag kan worden gekeken naar de mindset en via de arena kan het gedrag betekenis krijgen. Het model van Straathof biedt tevens instrumenten om te interveniëren in de cultuur. Gezien de onderzoeksvraag zijn wij van mening dat het model van Straathof de beste mogelijkheden biedt om in het kader van dit onderzoek te gebruiken.

Gedrag

In de ogen van Straathof zijn niet alle symbolen of artefacten, zoals gedefinieerd in de modellen van Hofstede en Schein relevant, hoewel hij niet ontkent dat er een zekere invloed van kan uitgaan. Met name het gedrag beschouwt hij als relevant. Gedrag krijgt betekenis omdat het een middel is om een doel te kunnen realiseren. Zowel individuen als groepen ontwikkelen een bepaald repertoire om succesvol te kunnen zijn. Deze gedragspatronen zijn makkelijk overdraagbaar en ze worden veelal routinematig en onbewust toegepast. Indien het gedrag van de organisatieleden in de ogen van het management een probleem vormt, dient het veranderd te worden indien er problemen ontstaan. Deze verandering van het gedrag is echter niet eenvoudig, omdat bestaat uit onbewuste gewoonten die met elkaar samenhangen. Als bepaalde gedragspatronen eenmaal zijn ontstaan, dan blijven ze vaak voortbestaan. Bovendien is terugval in oude gewoonten kenmerken van iedere cultuur. Omdat gedrag een onderscheiden onderdeel is van de cultuur, krijgt het een plaats in het model (Straathof, 2009;64-65).

Mindset

De waarden en onderliggende basale veronderstellingen, zoals gepresenteerd door Schein, kunnen volgens Straathof (2009) worden samen genomen en worden opgevat als de kern van de cultuur. De reden hiervoor is dat ze moeilijk van elkaar zijn te onderscheiden. Overtuigingen fungeren als theorieën over aspecten of onderdelen van de werkelijkheid. De samenhang tussen deze overtuigingen leidt tot een totaalbeeld, of wereldbeeld. Wereldbeelden geven inzicht in het belang

dat mensen toekennen aan bepaalde waarden. Mensen construeren een wereldbeeld om hun keuzes te rechtvaardigen, bovendien behouden ze zo een positief wereldbeeld.

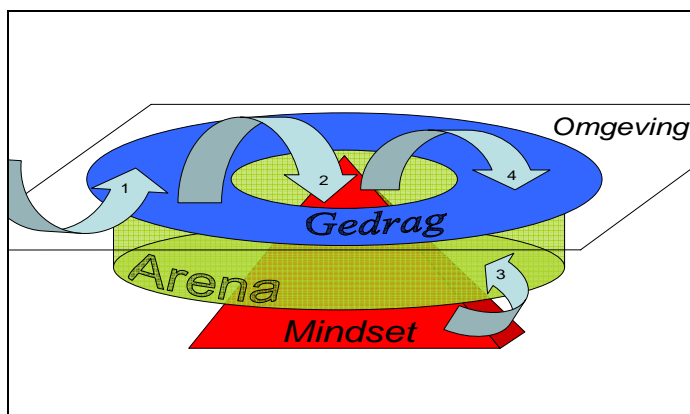
Een waarde is iets dat belangrijk wordt gevonden door een individu of groep mensen. Vaak hebben waarden een duurzaam karakter en ze stellen mensen in staat om bepaald gedrag te prefereren. Hierdoor kan een onderscheid worden gemaakt tussen een positieve en negatieve beoordeling van gedrag.

Arena

Straathof definieert de arena als het regulerende onderdeel van cultuur. Dit heeft grote invloed op het gedrag van de leden van de organisatie. Individuen zullen als gevolg van groepsdruk zich gaan gedragen als een groepslid. Een algemene vorm van groepsdruk ontstaat omdat mensen deel willen uitmaken van een groep. De groepsdruk reguleert derhalve het gedrag van mensen (Straathof, 2009;68). De arena betreft de betrekkingen tussen de groepsleden. Hierin spelen invloed en waardering van groepsleden een grote rol. Hoewel buitenstaanders moeilijk kunnen achterhalen hoe de arena in elkaar steekt, wordt het wel duidelijk dat de onderlinge betrekkingen invloed hebben op de zichtbare gedragingen.

Straathof hanteert dan ook de volgende definitie van cultuur, waarop hij zijn model heeft gebaseerd (Straathof, 2009;74):

Een organisatiecultuur is een kenmerk van een werkgemeenschap van mensen die bestaat uit een samenhangend geheel van overtuigingen en waarden, interne betrekkingen en gedragingen.



Onderlinge relaties

De verschillende lagen in dit model staan in een wederkerige relatie met elkaar. Dit betekent dat elke laag invloed heeft op de andere en omgekeerd. Dit biedt een aanknopingspunt voor verandering. Indien er in een bepaalde laag een verandering wordt gerealiseerd, kan dit tot gevolg hebben dat de hele cultuur verandert (Straathof, 2009;74).

Mindset en gedrag

Gedrag wordt in grote mate gestuurd door de mindset, omdat gedrag voortkomt uit het denken. Bij het reageren op gebeurtenissen of situaties worden beoordeeld vanuit de waarden en overtuigingen die mensen hebben. Dit bepaald het gedrag van mensen. Activiteiten van medewerkers kunnen derhalve in verband worden gebracht met de waardenpatronen binnen een organisatie.

Daarnaast kan het gedrag ook de mindset beïnvloeden. Als er sprake is van een bepaald gedragspatroon, kan dit zich ontwikkelen tot een gedragsnorm waaraan waarden en overtuigingen worden gekoppeld. Omdat niet elk gedrag is bedoeld, kunnen er gedragspatronen ontstaan door een samenloop van gedragingen van verschillende personen en partijen. (Straathof, 2009;74-77). Bij dit laatste kan gedacht worden aan de relatie tussen een kernkwaliteit en de valkuil (Ofman, 2004;38).

Arena en mindset

Mensen met een hoge status binnen een organisatie zullen meer invloed uitoefenen op de waarden en overtuigingen van anderen (Straathof & Van Dijk, 2003;66). In gespannen situaties kunnen posities in de rangorde verschuiven als leidinggevendenden problemen niet weet op te lossen.

Groepsdruk kan ook verschillende uitwerkingen hebben. Enerzijds kan het leiden tot meer eenheid, maar het kan ook aanleiding geven tot verdeeldheid wanneer bepaalde organisatieleden de groepsdruk weerstaan. Hierdoor kunnen subculturen ontstaan met een andere mindset, een eigen arena en bijbehorende gedragspatronen. Arena's waarin conflicten voorkomen, kenmerken zich door een lage mate van collectieve mindset (Straathof, 2009;77).

Arena en gedrag

Bij gelijkwaardige verhoudingen in de arena zullen vaker conflicten ontstaan, omdat de werkelijkheid vaak niet eenduidig is te duiden. Doordat er sprake is van gelijkwaardigheid zal op basis van discussie en uitwisseling van argumenten een compromis moeten worden gevonden of een voorkeur worden uitgesproken voor een bepaalde interpretatie van de werkelijkheid. Indien er geen sprake is van gelijkwaardige verhoudingen zal men zich vooral richten op de werkelijkheidsconcepties van de leidinggevendenden en gedrag vertonen conform hieraan. Wanneer nieuwe leidinggevendenden tot een organisatie toetreden, zal de arena veranderen en daarmee ook het gedrag van de organisatieleden. Gedrag beïnvloedt ook de arena. Indien iemand door het gedrag successen weet te behalen, zal hij aan invloed winnen. (Straathof, 2009;78).

2.5 Cultuurverandering volgens Straathof

De gemeente Hellevoetsluis wil streven naar het verbeteren van de dienstverlening aan de burgers. Dit vraagt om een andere oriëntatie en een andere mentale en politieke arena van ambtenaren en politici (Straathof & Van Dijk, 2003;24). Om dit te bewerkstelligen is een cultuurverandering nodig, waarbij verandering van systemen en structuren als randvoorwaarde geldt. Randvoorwaarden zijn nodig om een uitgangspositie te creëren en voor het bestendigen van veranderingen. Straathof & Van Dijk (2003) zien als de kern van cultuurverandering het anders leren denken en het scheppen van andere interne verhoudingen zodat andere gedragspatronen ontstaan.

Tussen de huidige cultuur en de gewenste cultuur bestaat een kloof. Om deze kloof te overbruggen zijn interventies nodig die gedragspatronen veranderen. Omdat veel overheidsorganisaties oude culturen hebben, met diep verankerde patronen van denken en handelen is het belangrijk dat cultuurverandering geleidelijk verloopt. Cultuurverandering betreft daarom altijd het vernieuwen van een gedeelte van de bestaande cultuur (Straathof & Van Dijk, 2003;12).

De politieke dimensie waar overheidsorganisaties maakt veranderingsprocessen vaak complex. Kenmerkend hiervoor is dat overheidsorganisaties de neiging hebben om eerst alles vast te leggen in een nota, voordat wordt overgegaan tot implementatie. Het denken in blauwdrukken is echter een ongeschikte methode omdat cultuurverandering interactief verloopt en de voorspelbaarheid gering is (Straathof & Van Dijk, 2003;13).

De verandering van de organisatiecultuur kan worden bewerkstelligd door een interventie te plegen in het gedrag, de mindset of de arena en wel op zodanige wijze dat er een nieuw evenwicht ontstaat (Straathof, 2009;94). Straathof & Van Dijk (2003;105-106) hebben enkele interventies onderscheiden die zij essentieel achten. Deze zogenaamde sleutelinterventies die zorgen voor beweging op het genoemde niveau. Het koppelen van interventies op ieder niveau, zorgt voor een maximaal effect dat gerealiseerd kan worden. Voorafgaande aan een cultuurverandering moet echter wel worden voldaan aan enkele randvoorwaarden, die bepalen of de uitgangssituatie wel geschikt is. In

onderstaande schema's worden zowel de randvoorwaarden als interventies weergegeven, die ontleend zijn aan Straathof & Van Dijk (2003).

Randvoorwaarden
Commitment vanuit de top
Voorbeeldgedrag van de verantwoordelijken in het veranderproces
Structuren afbreken die verandering tegenhouden
Helderheid over wat van de bestaande cultuur wordt behouden
Missie en strategie formuleren wanneer deze niet voldoende bestaan, zodat een ijkpunt voor het veranderingsproces ontstaat
Er wordt een duidelijk probleem ervaren dat direct te maken heeft met de cultuur

Als niet aan de randvoorwaarden voor verandering is voldaan, dan is het volgens Straathof & Van Dijk (2003) niet verstandig om een verandering in gang te zetten. Mocht de bereidheid vanuit de top van de organisatie niet aanwezig zijn, is het verstandig dit te bespreken voor aanvang van het veranderingsproces. Men moet gericht zijn op het tot stand brengen van werkelijke veranderingen. Daarnaast is het van belang om elke vorm van frustratie over het veranderingsproces te verwijderen uit de organisatie. Dit kan betrekking hebben op zowel slecht functionerende leidinggevendenden als bepaalde systemen. Zonder de aanwezigheid van een duidelijke visie is een organisatie niet goed in staat om signalen vanuit de omgeving op te pikken. Bovendien biedt een visie houvast voor de ontwikkeling van de organisatie, voor zowel het management als voor medewerkers.

Sleutelinterventies		
<i>Mindset</i>	<i>Arena</i>	<i>Gedrag</i>
Confrontatie van bestaande denkbeelden	Groepscoaching	Training
Vervreemding creëren	Nieuwe cultuurdragers creëren	Individuele coaching
	Vervanging van een deel van het management	

Vervreemding en confrontatie van en met de oude mindset maak het mogelijk dat mensen oude denkbeelden loslaten. Dit is nodig als een groot gedeelte van de bestaande mindsets veranderd moet worden. Vervreemding en confrontatie zorgt voor een ander bewustzijn in de organisatie, en zullen medewerkers gericht zijn op andere zaken. Het indirect toepassen hiervan kan eveneens succesvol zijn, als de toepassing maar een exponent is van de nieuwe cultuur, zodat leden van de organisatie hiermee geconfronteerd worden. Dit leidt tot beweging in de organisatie (Straathof & Van Dijk, 2003; 108-110).

Het uitgangspunt van groepscoaching is dat op elk niveau er sprake is van een interventie. Het startpunt is vaak het gedrag, waarbij wordt gekeken naar eventuele belemmering om het gewenste gedrag te vertonen. Verder moet in een dergelijk traject aan de orde komen wie de cultuurdragers zijn, welke omgangsvormen zichtbaar zijn en wat men als normaal ervaart. Hiermee wordt de relatie gelegd tussen het gedrag, de arena en de mindset. Door dit bespreekbaar te maken wordt er ruimte gemaakt voor nieuwe gedragspatronen (Straathof & Van Dijk, 2003;111). Om de groepsarena te veranderen is naast het bovenstaande het creëren van een nieuwe groep cultuurdragers een sleutelinterventie. Dit kan zowel worden gerealiseerd door het management te vervangen door mensen van buiten de organisatie als door groei van binnenuit. Ongeacht voor welke methode wordt gekozen, betekent het dat andere mensen deel gaan uitmaken van de top van de organisatie, waardoor er andere machtsverhoudingen ontstaan (Straathof & Van Dijk, 2003;111).

Hoewel de organisatie een keuze heeft voor het bepalen van een interventie, staan interventies niet los van elkaar. Om het gedrag van mensen te veranderen is het van belang dat er ook in de mindset en in de betrekkingen tussen de medewerkers veranderingen zijn opgetreden om het gedrag effectief te veranderen.

2.6 Conclusie

De verschillende auteurs vatten de cultuur van een organisatie vrijwel eender op. Cultuur bestaat uit een onzichtbaar en een zichtbaar gedeelte. Het onzichtbare gedeelte betreft de overtuigingen of waarden van de cultuur. Het zichtbare gedeelte van de cultuur komt vooral tot uiting in het gedrag dat de leden van een organisatie laten zien. Straathof voegt hier nog aan toe dat de onderlinge betrekkingen een grote invloed hebben op het gedrag van mensen.

Cultuurverandering is volgens de antropologische school een zeer moeizaam, zo niet onmogelijk om te bewerkstelligen. Hoewel men binnen de managementschool dit niet ontkent, wordt binnen dit denken wel gezocht naar aanknopingspunten om de cultuur te kunnen veranderen. Verschillende auteurs benadrukken dat de kern van de cultuur moet worden blootgelegd om aangrijpingspunten te kunnen vaststellen. Zij bieden echter onvoldoende middelen om dit mogelijk te maken.

Straathof daarentegen biedt hiervoor wel een instrumentarium. Hij stelt dat op verschillende niveaus van de cultuur tegelijkertijd interventies moeten worden gepleegd om verandering mogelijk te maken. Hij onderscheidt hier zowel de waarden, het gedrag als de onderlinge betrekkingen. Voordat echter begonnen kan worden met het doen van interventies is het echter noodzakelijk dat de overige omstandigheden, zoals bijvoorbeeld de harde kanten van de organisatie, niet contrasterend moeten zijn met de beoogde cultuurverandering, maar juist versterkend moeten werken.

In het volgende hoofdstuk wordt het veranderingsmodel van Kotter gepresenteerd. Dit model biedt inzicht in de fases die doorlopen moeten worden om verandering met succes te kunnen realiseren. Dit model sluit aan bij de aanknopingspunten die Straathof biedt om de cultuur te veranderen. De interventies die moeten worden gepleegd, dienen de fases te doorlopen die Kotter heeft gedefinieerd. Dit geldt zowel voor de structurele als culturele veranderingen die door de gemeente Hellevoetsluis worden beoogd. Daarnaast is ook hierbij de strategie van belang. Een overzicht van de verschillende te hanteren strategieën wordt in hoofdstuk vier gepresenteerd.

Hoofdstuk 3

Conditie voor een veranderingsproces

3.1 Inleiding

In reorganisatieprocessen worden veel fouten gemaakt, waardoor de doelstellingen van de veranderingen niet of slechts gedeeltelijk behaald worden. De Amerikaanse wetenschapper John P. Kotter heeft onderzoek gedaan naar veranderingsprocessen in ruim 100 organisaties. Op grond van dit onderzoek stelt Kotter (1995,59) dat een succesvol veranderingsproces bestaat uit een aantal fasen die een bepaalde hoeveelheid tijd kosten. Het overslaan van fasen creëert de illusie dat het veranderingsproces in hoog tempo kan worden afgerond, maar dit leidt niet tot bevredigende resultaten. Daarnaast stelt Kotter (1995;60) dat fundamentele fouten in één van de fasen een grote invloed kan hebben op het proces. Het kan leiden tot stagnatie van het proces, of reeds behaalde resultaten teniet doen. Omdat veel betrokkenen niet veel ervaring hebben met het vernieuwen van organisaties, zullen ook zeer capabele mensen op zijn minst één grote fout maken, zo vervolgt Kotter (1995;60).

Op basis van een achttal essentiële fouten die hij heeft geconstateerd, heeft Kotter een zogenaamd achtfasenproces ontworpen. In ons onderzoek gebruiken wij het ontwerp van Kotter om de randvoorwaarden te schetsen waaraan een veranderingsproces dient te voldoen. De fouten of fasen die Kotter heeft gedefinieerd worden in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. Het betreft het vestigen van urgentiebesef, het vormen van een leidende coalitie, het ontwikkelen van visie en strategie, het communiceren van de veranderingsvisie, het creëren van een breed draagvlak, het bewerkstelligen van korte termijnsuccessen, het consolideren van veranderingen en nog meer verandering tot stand brengen en het institutionaliseren van de veranderingen in de organisatiecultuur (Kotter, 2005;34).

3.2 Het vestigen van urgentiebesef

De aanwezigheid van een crisis of een manifest probleem kan een uitermate nuttig zijn om de aandacht van mensen te vestigen, omdat zij zelf ervaren dat er sprake is van een probleem. Dit heeft betrekking op zowel de cultuur van een organisatie als op andere aspecten van de organisatie (Straathof & Van Dijk, 2003;112, Kotter, 2005;60).

Urgentiebesef dient om de gewenste samenwerking tot stand te brengen. Indien het besef gering is, zal het moeilijk zijn de leden van de organisatie te overtuigen van de noodzaak tot verandering en voldoende mensen te vinden die over voldoende kracht en geloofwaardigheid beschikken die het veranderingsproces kunnen leiden. Volgens Kotter (2005) speelt zelfgenoegzaamheid een grote rol in het ontbreken van urgentiebesef. Met zelfgenoegzaamheid doelt hij aspecten van de organisatie en ontwikkelingen in de omgeving die mensen niet uitnodigen om te veranderen. Dit heeft tevens te maken met de drie lagen van de cultuur die Straathof (2009) heeft onderscheiden, mindset, groepsarena en gedrag.

Het is dus belangrijk dat voor aanvang van het veranderingsproces de bronnen van zelfgenoegzaamheid worden weggenomen of dat hun invloed sterk wordt beperkt. Volgens Kotter (2005;57) is het van belang dat zowel moet worden ingegrepen in formele als informele aspecten van de organisatie. Dit sluit aan bij het cultuurmodel van Straathof.

De bronnen van zelfgenoegzaamheid die Kotter (2005) heeft onderscheiden maken allen in directe of indirecte wijze onderdeel uit van de cultuur van een organisatie. Het betreft zowel de zichtbare als onzichtbare uitingen van cultuur, zoals die uiting komen in het gedrag, de groepsarena en de mindset.

3.2.1 De rol van het middenkader

Het midden- en lagerkader heeft een belangrijke rol in het verminderen van zelfgenoegzaamheid en het vestigen van urgentiebesef. Als leider van een afdeling is een manager een cultuurdrager. Kenmerkend hiervoor is dat cultuurdragers worden nagevolgd door medewerkers. Indien managers enkel sturen op de inhoud en niet op het groepsproces zullen er informele leiders ontstaan die navolging vinden (Straathof & Van Dijk, 2003;68).

Als managers over voldoende autonomie beschikken kunnen zij een leidende rol nemen in de groepsarena en werken aan het vestigen van urgentiebesef. Bovendien hoeven zij dan minder acht te slaan op hetgeen elders in de organisatie gebeurt. Beschikt men over onvoldoende autonomie, dan is het gevaar aanwezig dat er weerstand ontstaat tegen de verandering. Managers zullen dan afwachten totdat er een reactie ontstaat in de top van de organisatie. Hiermee kan de weerstand juist worden versterkt (Kotter, 2005;63).

3.3 De leidende coalitie vormen

Ingrijpende veranderingen zijn moeilijk te verwezenlijken. Daarom is het van belang dat er een invloedrijke kracht is die het proces kan ondersteunen (Kotter, 2005;67). Een sterk leidende coalitie, met een juiste samenstelling, d.w.z. met het juiste vertrouwensniveau en een gezamenlijk doel, is hierbij van essentieel belang. In een snel veranderende omgeving is het volgens Kotter (2005;72) voor een enkele leider of een commissie niet mogelijk om de juiste beslissingen te nemen, omdat men geen beschikking heeft over alle informatie. Daarnaast stelt hij dat men over onvoldoende geloofwaardigheid en tijd beschikt om andere te overtuigen van de noodzaak van de verandering. Hij bepleit daarom het vormen van een team, waartoe mensen behoren die voldoende vertrouwen genieten bij de overige leden van de organisatie. Een leidende coalitie die als een effectief team opereert kan volgens Kotter (2005;73) sneller informatie verwerken en de implementatie van veranderingen versnellen omdat invloedrijke personen binnen de organisatie goed geïnformeerd zijn en zich hebben gecommitteerd aan de belangrijke beslissingen.

Bij cultuurveranderingen is het ook van wezenlijk belang wie verantwoordelijk is voor het veranderingsproces. Vaak wordt ervan uitgegaan dat managers, die tevens vertegenwoordigers zijn van de oude cultuur, de trekkers moeten zijn voor de nieuwe cultuur. Tevens geldt vaak de opvatting dat cultuurverandering bereikt kan worden via een top-down benadering (Straathof & Van Dijk, 2003;75).

Een belangrijk uitgangspunt van de veranderstrategie is dat cultuurverandering een zaak is van zowel managers als medewerkers. Hierdoor kunnen eventuele successen en mislukkingen ook worden toegeschreven aan de leden van de organisatie. Een tweede belangrijk punt is dat succes enkel kan worden behaald indien er een brede groep van cultuurdragers is die dezelfde opvattingen hebben over de gewenste cultuur. Cultuurdragers kunnen zowel formele als informele leiders zijn (Straathof & Van Dijk, 2003;75). Sanders en Neuijen (2009;74) voegen hieraan toe dat leidinggevendenden, die een exponent zijn van de oude cultuur, voldoende in staat moeten zijn tot relativering van de oude cultuur en aanpassing aan de nieuwe cultuur.

3.3.1 Kenmerken van de leidende coalitie

Kotter (2005;74) onderscheid een viertal belangrijke kenmerken die van essentieel belang zijn bij het samenstellen van een team. Deze vier kenmerken komen deels overeen met de eisen die Straathof & Van Dijk (2003) stellen.

- *Macht verbonden aan positie.* Dit houdt in dat er voldoende belangrijke personen uit de organisatie behoren tot de leidende coalitie. Hierbij valt te denken aan belangrijke lijnmanagers. Het resultaat hiervan is dat vooruitgang niet snel geblokkeerd kan worden door degenen die niet tot de coalitie behoren;
- *Deskundigheid.* De juiste vakkennis, werkervaring, etc., die betrekking hebben op inhoud van de verandering moeten vertegenwoordigd zijn, zodat weloverwogen en intelligente beslissingen genomen kunnen worden;
- *Geloofwaardigheid.* Er dienen voldoende personen met een goede reputatie deel uit te maken van de coalitie, zodat hetgeen door het team wordt voorgesteld serieus wordt genomen door de overige leden van de organisatie;
- *Leiderschap.* Het aantal leiders in de coalitie dient zo groot te zijn, dat men in staat is om het veranderingsproces te blijven volhouden.

Kotter stelt tevens dat zowel managers als leiders deel moeten uitmaken van de leidende coalitie. Dit sluit aan bij de idee van Straathof en Van Dijk dat cultuurdragers onderdeel moeten uitmaken hiervan. Het verschil tussen managers en leiders is volgens Kotter (2005;75) dat managers het proces onder controle hebben en dat leiders verandering stimuleren. Onbalans in de kopgroep zal leiden tot weinig succes. Een ander punt is dat bij het ontbreken van voldoende leiders getracht zal worden deze van buiten de organisatie aan te trekken of om mensen binnen de organisatie te promoveren. Hiermee wordt getracht de verandering te verwezenlijken. Dit komt overeen met hetgeen Straathof (2009;78) stelt over de groepsarena, waarbinnen de verhoudingen zullen veranderen als er nieuwe leden toetreden. Bovendien is het creëren van nieuwe cultuurdragers één van de sleutelinterventies die Straathof en Van Dijk (2003) hebben gedefinieerd om de verhoudingen binnen de groepsarena te veranderen.

Kotter heeft enkele eigenschappen genoemd die vertegenwoordigd dienen te zijn in de leidende coalitie. Ook benoemt hij een tweetal type mensen die juist geen onderdeel moeten uitmaken van het leidende team. Dit zijn mensen met een groot ego die anderen geen ruimte laten, en mensen die wantrouwen zaaien en het teamwerk teniet doen (Kotter, 2005;76). Mensen met een groot ego hebben volgens Kotter geen realistisch beeld van zichzelf, en kunnen daardoor kwaliteiten waarover anderen beschikken onvoldoende waarderen. Bovendien kunnen ze hun persoonlijke belangen vaak niet ondergeschikt maken aan de gemeenschappelijke doelen. Volgens Kotter zijn slimme change agents in staat om dergelijke personen buiten de leidende coalitie te houden.

De omvang van de leidende coalitie houdt verband met de omvang van de organisatie. Omdat verandering vaak met een beperkt aantal mensen begint, zal naar gelang het succes dat zij weten te bewerkstelligen en de grote van de organisatie, het aantal personen binnen de leidende coalitie toenemen.

3.3.2 Een effectief team vormen

Vertrouwen is essentieel om als team verandering tot stand te brengen. Bij gebrek hieraan komt samenwerking maar moeilijk tot stand. Om het onderlinge vertrouwen te vergroten is het belangrijk dat de onderlinge communicatie toeneemt en wordt versterkt (Kotter, 2005;81). Hierdoor kan het wederzijdse begrip voor elkaar toenemen, waardoor het vertrouwen in elkaar wordt versterkt. Naast dit, is ook het hebben van een gemeenschappelijk doel om als team effectief te kunnen opereren. Wanneer alle leden van de leidende coalitie hetzelfde willen verwezenlijken, wordt teamwerk mogelijk (Kotter, 2005;83).

Vertrouwen speelt ook binnen de groepsarena een belangrijke rol. Geloof in de noodzaak tot verandering brengt mensen binnen de arena in beweging, terwijl twijfel zal leiden tot een verminderd vertrouwen in de goede afloop (Straathof & Van Dijk, 2003;71).

3.4 Een visie en strategie ontwikkelen

Volgens Kotter (2005;88-91) is visie essentieel omdat het betrekking heeft op het toekomstbeeld van de organisatie. Dit beeld bevat zowel impliciete als expliciete redenen waarom leden van de organisatie hiernaar zou moeten streven. Een goede visie dient drie doelen.

- Door een algemene richting aan te geven worden gedetailleerde beslissingen vereenvoudigd;
- Het stimuleert mensen tot het ondernemen van actie;
- Met behulp van een visie kunnen grote aantallen mensen worden gestuurd.

Wanneer de richting van het transformatieproces duidelijk is, kunnen discussies over de toekomst van de organisatie worden vergeleken met de visie. Indien zaken niet overeenkomen met de uitgesproken visie, kunnen ze als onbelangrijk worden bestempeld. Een tweede is dat kan worden bepaald of huidige activiteiten bijdragen aan de verwezenlijking van de visie, zodat middelen kunnen worden vrijgemaakt die verbonden zijn aan activiteiten die niet bijdragen de toekomst van de organisatie.

Hoewel een nieuwe visie kan leiden tot ongemakkelijk situaties voor leden van de organisatie, biedt een goede visie de mogelijkheid om mensen in beweging te brengen. Het kan stimulerend werken en mensen duidelijk maken dat de verandering voordelen oplevert, zowel voor de organisatie als voor het individu. Tevens kan een goede visie leiden tot een sneller veranderingsproces, doordat mensen op grond van de visie kunnen bepalen wat zij moeten doen om de visie te verwezenlijken. Dit is een belangrijk aspect, omdat veranderingsprocessen, en het coördineren hiervan vaak erg kostbaar is.

3.5 De veranderingsvisie communiceren

Een visie straalt pas kracht uit indien de meeste mensen in de organisatie zich hiermee verbonden voelen en zich willen inzetten om de visie te verwezenlijken. Om dit te bereiken is het van groot belang dat de visie eenduidig wordt gecommuniceerd aan alle leden van de organisatie. Een gebrek aan goede communicatie kan ertoe leiden tot het veranderingsproces mislukt.

Communicatie is vaak tijdrovend en kostbaar. Daarom heeft Kotter een zevental principes gedefinieerd waar communicatie aan moet voldoen. De belangrijkste ervan is het goede voorbeeld geven. Door middel van het vertonen van het juiste gedrag kunnen leiders binnen de organisatie begrijpbaar maken. Bovendien draagt dit bij aan de geloofwaardigheid, doordat de cultuurdragers hun gedrag aanpassen aan de visie. Indien het gedrag van de leiders niet overeenstemt met de uitgedragen visie zal, werkt dit zeer ondermijnend. Hierdoor zal de visie onverkoopbaar zijn. Hetzelfde geldt voor het gedrag van het topmanagement. Dit dient eveneens in overeenstemming te zijn met de nieuwe visie, en zo nodig dienen veranderaars hen hierop aan te spreken (Kotter, 2005;118-120).

Straathof & Van Dijk (2003) stellen eveneens dat het essentieel is dat het essentieel is dat het gedrag van de veranderaars overeenkomt met de gewenste cultuur. Hierdoor wordt navolging verkregen binnen de groepsarena, waarbinnen steeds een toetsing zal plaatsvinden op het beoogde doel van de cultuurverandering. Een methode om het eigen gedrag van de veranderaars te laten beoordelen is het toepassen van 360-graden feedback. Voorbeeldgedrag maakt de verandering tastbaar en kan bestaande gedragspatronen doorbreken. Bovendien geeft het betekenis aan de verandering.

3.6 Een breed draagvlak creëren

Het doorvoeren van ingrijpende veranderingen lukt niet als niet heel veel mensen een bijdrage leveren hieraan. Omdat veel medewerkers vaak niet het idee hebben dat ook zij belangrijk zijn in het

transformatieproces, is het belangrijk om hen hiervan te overtuigen en een breed draagvlak te creëren.

Om het draagvlak voor het transformatieproces te vergroten is het van belang dat medewerkers niet worden gehinderd in het verwezenlijken van de visie. Dit kan betekenen dat de structuur van de organisatie moet worden aangepast om randvoorwaarden voor de verandering te scheppen (Straathof & Van Dijk, 2003;107, Kotter, 2005;130). Daarnaast dient er te worden geïnvesteerd in het verandering van de houding en het gedrag van de medewerkers. Hierin zullen deze wel moeten worden ondersteund, onder meer door het geven van trainingen. Dit is tevens één van de sleutelinterventies die Straathof & Van Dijk hebben gedefinieerd om veranderingen van gedrag mogelijk te maken.

Tot slot kunnen ook bepaalde gehanteerde HRM-systemen en lastige managers ertoe leiden dat het draagvlak niet zal toenemen. Gedrag dat in overeenstemming is met de visie dient beloond te worden en onwenselijk gedrag bestraft. Dit geldt evenzeer voor de prestaties die medewerkers leveren. Omdat met het uitspreken van een nieuwe visie andere zaken van mensen worden verwacht, is het belangrijk dat geprikkeld worden door middel van beloningen.

Managers met een bepaald mandaat binnen de organisatie kunnen het creëren van draagvlak in de weg staan, indien zij onvoldoende overtuigd zijn van de visie en vooral dwarsliggen. Om dit op te heffen is het vooral van belang dat dergelijke mensen niet bestraft worden, maar dat zij worden overtuigd van de noodzaak van de verandering (Kotter, 2005;140).

3.7 Kortetermijsuccessen genereren

Successen op de korte termijn dragen bij aan het laten slagen van het veranderingsproces. Het is daarom belangrijk om als leidende coalitie om deze te behalen en zichtbaar te maken voor de rest van de organisatie. Bovendien moet ervoor gezorgd worden dat het succes ondubbelzinnig is en duidelijk verband houdt met het veranderingsproces (Kotter, 2005;148). Straathof & Van Dijk (2003) voegen hieraan toe dat succes de wijze waarop mensen naar de omgeving kijken en deze verklaren zal beïnvloeden. Dit wordt veroorzaakt omdat de voorgestelde gedragspatronen hebben geleid tot succes. Nieuw gedrag zal daarom navolging krijgen.

3.7.1 Rol van kortetermijsuccessen

Korte termijsuccessen hebben een cruciale rol in het totale veranderingsproces. Kotter (2005;149) onderscheidt een zestal rollen die dergelijke successen hebben.

Ten eerste vormen ze een bewijs dat de verandering te rechtvaardigen is. Daarnaast biedt het de leiders van de verandering de gelegenheid om even te ontspannen en van het succes te genieten. Tevens geeft het de leidend coalitie de gelegenheid om de visie en gekozen strategie te evalueren en komen eventuele problemen aan de orde. Indien problemen pas in een latere fase aan de orde komen, is het vaak al te laat.

Een vierde rol die korte termijsuccessen hebben is de wind uit de zeilen wordt genomen van de mensen die wantrouwend tegenover de verandering staan. Met name in een organisatie waarin een groot aantal mensen cynisch zijn ten opzichte van de verandering, is het belangrijk dat er op korte termijn successen worden behaald. In de vijfde plaats zal ook het topmanagement tevreden zijn als al zeer snel zichtbare resultaten worden geboekt. Hierdoor zal de steun vanuit het management voor het transformatieproces blijven.

Tot slot hebben korte termijnsuccessen een stimulerende werking op anderen in de organisatie. Als mensen zien dat de uitwerking van een bepaalde visie succesvol is, zullen ze ook onderdeel willen uitmaken van de verandering.

Het creëren van succes speelt ook bij cultuurverandering een grote rol. Als nieuwe denkbeelden leiden tot successen krijgen ze navolging (Straathof & Van Dijk, 2003;).

3.7.2 Weerstand

Bij het realiseren van veranderingen in een organisatie zal weerstand worden opgeroepen omdat mensen van nature geneigd zijn vast te houden aan oude denkbeelden, die in het verleden hebben geleid tot successen. Daarnaast willen mensen niet worden geconfronteerd met problemen (Kotter, 2005;6).

Met name als er sprake is van het ingrijpen in de kern van de cultuur roept weerstand op. Dit leidt vaak tot felle reacties en persoonlijke aanvallen op de veranderaar. Dit kan ertoe leiden dat deze zijn positie in de groepsarena weer inneemt of volhoudt. In het laatste geval is de kans groot dat er subgroepen ontstaan binnen de organisatie. Deze subgroepen scharen zich achter de beoogde veranderingen of nemen er juist afstand van (Straathof & Van Dijk, 2003;78). Hoe groter de subgroep die zich verzet tegen de verandering, hoe meer de aanpassing en vooruitgang belemmerd wordt. Dit is een groot nadeel. In positieve zin kan weerstand worden opgevat als stabiliteit en voorspelbaarheid van gedrag (Robbins, 2003;301).

Voor cultuurveranderaars is het van belang dat zij voldoende steun zoeken in de organisatie bij het uitdragen van hun visie. Dit heeft enerzijds te maken met het communiceren van de visie en anderzijds met het realiseren van voldoende steun van het management voor de verandering.

3.7.3 Rol van het management

Leiders zijn essentieel om veranderingsprocessen te mogelijk te maken. Daarnaast speelt ook het management hierin een belangrijke rol. Omdat veel veranderingen vaak ook leiden tot herstructurering van de organisatie is het belangrijk dat ook het management omdat financiële deskundigheid hebben, technische kennis bezitten en beslisbevoegdheid hebben. Daarnaast is het zo dat ook de verandering moet worden gemanaged (Kotter, 2005;157).

3.8 Verbeteringen consolideren & verandering tot stand brengen

Het vieren van de korte termijnsuccessen is belangrijk, maar het kan ook leiden tot het vertragen of zelfs het stoppen van de verandering, omdat het gevoel van zelfgenoegzaamheid kan ontstaan over de behaalde resultaten. Het is daarom van belang dat het urgentiebesef voortdurend wordt aangewakkerd, om het veranderingsproces gaande te houden (Kotter, 2005;159-160).

Het veranderen van de cultuur is vaak een proces dat meerdere jaren nodig heeft. Een snelle verandering van de cultuur is echter wel aan te bevelen, omdat na een aantal jaar men zich niet meer kan herinneren wat de omgangsvormen en denkwijzen van weleer waren. Bovendien levert een snelle cultuurverandering meer succes op dan een geleidelijke verandering, omdat dan de kans op projectmoeheid en afnemende betrokkenheid toeneemt. Een risico van snelle veranderingen is dat het gevaar aanwezig is dat het mislukt. Hierdoor kunnen organisaties ernstig verward raken.

Indien de veranderingen over meerdere jaren wordt gerealiseerd, is het van belang dat er een duidelijke regie wordt gevoerd over het veranderingsproces omdat mensen het begin- en eindpunt uit het oog kunnen verliezen. Mensen zijn dan geneigd terug te vallen in oude gedragspatronen (Straathof & Van Dijk, 2003-116-118).

Het streven van veel organisaties is gericht om beter te presteren, kosten te besparen en om meer klantgericht te worden. Hierdoor neemt de onderlinge afhankelijkheid binnen een organisatie toe, omdat afdelingen vaak van elkaar afhankelijk zijn. Dit maakt transformatieprocessen complex, omdat veranderingen op de ene afdeling automatisch leiden tot veranderingen bij andere afdelingen.

3.9 Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Als laatste fase definieert Kotter de verankering van de verandering in de cultuur van de organisatie. Op grond van de ideeën van de managementschool, zoals gepresenteerd in hoofdstuk twee van deze scriptie, betekent dit dat alle drie de aspecten van de cultuur moeten worden beïnvloed om de cultuurverandering mogelijk te maken.

Opvallend is dat Kotter in zijn model veel aandacht heeft voor leidinggevende figuren binnen een organisatie. Zo heeft hij een belangrijke rol toebedacht voor het middenkader, het hogere management en de leidende coalitie, het team dat primair de verantwoordelijkheid draagt voor de verandering. Geconcludeerd kan worden dat met name de beïnvloeding van de cultuur door middel van veranderingen binnen de groepsarena een grote rol speelt in dit model.

De rol van de veranderaar is van groot belang voor het verwezenlijken van de verandering. De veranderaar moet rekening houden met de specifieke omstandigheden van een organisatie. Dit heeft zowel betrekking op de cultuur van de organisatie als het object van de beoogde verandering. In het volgende hoofdstuk wordt een aantal verschillende veranderstrategieën gepresenteerd, die de veranderaar voldoende aanknopingspunten bieden om op effectieve wijze de verandering vorm te geven.

Hoofdstuk 4 Veranderstrategieën

4.1 Inleiding

Om veranderingen in de cultuur mogelijk te maken is het van belang dat een strategie wordt gekozen die aansluit bij de huidige cultuur van de organisatie. De Caluwé en Vermaak presenteren een vijftal verschillende veranderstrategieën die onderscheidend zijn op grond van de onderliggende waarden. Deze waarden hebben betrekking op veranderingen en de wijze waarop mensen kunnen veranderen.

Aan elk van de veranderstrategieën hebben De Caluwé en Vermaak een kleur toegekend. Dit betreft de kleuren geel, blauw, rood, groen en wit. In de ogen van De Caluwé en Vermaak zijn de kleuren nevensgeschikt, wat betekent dat er geen beste manier van veranderen bestaat. De gekozen strategie hangt samen met de bestaande cultuur. In de volgende paragrafen wordt elke strategie uitgewerkt en wordt de betekenis hiervan aangegeven in geval van cultuurverandering.

4.2 Geeldrukdenken

De onderliggende waarden in het geeldrukdenken zijn dat mensen altijd de overkoepelende belangen zien en collectieve effecten willen nastreven en dat mensen ernaar streven om het met elkaar eens te zijn en kunnen worden. Het ordentelijk omgaan met machtsverschillen helpt om conflicten en tegenstellingen te vermijden. De keerzijde van dit alles is dat het geeldrukdenken zich ook kenmerkt door machtsstrijd. Als deze escaleert kan er een belangenstrijd ontstaan waarin alle partijen verliezen. Een andere valkuil is dat er bepaalde compromissen worden gesloten, zonder dat daarbij echt een keuze wordt gemaakt. Hierdoor ontstaat een kloof tussen het beleid en de werkelijkheid (De Caluwé & Vermaak, 2006;85).

Toepassing

Geeldrukdenken is van toepassing wanneer belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen in organisaties. Het veronderstelt dat veranderingen pas tot stand komen als ze worden gesteund, gelegitimeerd of gesanctioneerd door (een coalitie van) machthebbers binnen de organisatie. Deze macht is meestal gebaseerd op grond van formele posities. Daarnaast kan deze macht ook gebaseerd zijn op informele macht, het betreft dan opinieleiders of krachtige persoonlijkheden (De Caluwé & Vermaak, 2006;69).

Deze machthebbers binnen de organisatie zijn tevens de cultuurdrager en kunnen de leidende coalitie vormen in veranderprocessen. Hierdoor kan veel invloed worden uitgeoefend binnen de groepsarena. Kotter (2005) stelt het tevens eis dat voldoende belangrijke personen binnen de organisatie behoren tot de leidende coalitie om succesvol veranderingen te kunnen doorvoeren. In het kader van het geeldrukdenken is het dan wel van belang dat verschillende belangen bijeen worden gebracht en dat er binnen de leidende coalitie consensus bestaat over de te volgen koers. Deze consensus wordt over het algemeen bereikt via onderhandelingen. Doordat er draagvlak wordt gecreëerd, wordt de veranderstrategie gevonden en worden de doelen en het beleid bepaald (De Caluwé & Vermaak, 2006;71).

Het vasthouden of realiseren van doelen is een moeilijke opgave omdat de doelen en de context vrijwel altijd dynamisch zijn. Om loyaliteit van alle betrokkenen aan het beleid en de doelstellingen blijvend te realiseren dienen er tussentijds afspraken te worden vastgelegd. Door afspraken vast te leggen kan tussentijds worden gecontroleerd of alle betrokken groeperingen zich aan de afspraken houden. Doordat bij een veranderingen in de groep van betrokkenen de doelen vaak wijzigen, is het van belang dit te monitoren. Dit kan het geval zijn indien er nieuwe leden toetreden tot de groepsarena.

In een crisissituatie of er als veel belangen op het spel staan, is er vaak sprake van geeldrukdenken. Deze situaties zijn vaak herkenbaar aan het spraakgebruik van betrokkenen. Men spreekt dan vaak over eigen belangen, achterbannen, mandaten en verborgen agenda's. Het is dan ook typerend dat binnen het geeldrukdenken onderhandelingen plaats dienen te vinden via duidelijk omschreven besluitvormingsprocedures (De Caluwé & Vermaak, 2006;72).

De rol van de veranderaar

De veranderaar weet bij het geeldrukdenken van tevoren niet wat de uitkomsten zijn van de onderhandelingen. De rol van de veranderaar is om ervoor te zorgen dat men er uitkomt, niet om te bepalen wat de resultaten van de onderhandelingen zijn. De veranderen moet tevens rekening houden met alle verschillende betrokken belangen, partijen en actoren. Verder moet hij sensitief zijn voor politieke processen, oog hebben voor (verborgen) macht en in staat zijn om actief coalities en compromissen te sluiten (De Caluwé & Vermaak, 2006;73).

Geeldrukdenken en cultuurverandering

Eén van de werkzame principes binnen het geeldrukdenken is de sense of urgency. Dit legt een directe koppeling tussen dit type denken aan het veranderingsproces zoals gepresenteerd door Kotter en het model van Straathof. De leidende gedachte binnen dit denken is dat veranderingen pas kunnen worden gerealiseerd door een meerheid van de machthebbers binnen de groepsarena. Deze gedachte sluit aan bij hetgeen zowel Straathof en Kotter stellen ten aanzien van het vormen van de kopgroep of leidende coalitie.

Daarnaast kan deze strategie ook worden ingezet om interventies in te plegen om de mindset en de groepsarena te beïnvloeden. Het definiëren van een visie ten aanzien van de noodzaak van cultuurverandering, het creëren van een beeld van de gewenste cultuur en de gekozen aanpak is een interventie die de mindset kan doen veranderen .

Het geeldrukdenken biedt ook kansen om de groepsarena te veranderen. Binnen het denken streeft men naar het ideaal van consensus en collectieve effecten. Dit kan bereikt worden door het organiseren van heidagen en het toepassen van conflicthantering in geval van conflicten. Deze methoden kunnen worden aangemerkt als interventies in de groepsarena (Straathof & Van Dijk).

4.3 Blauwdrukdenken

Het ideaal van blauwdrukdenken is dat alles maakbaar en beheersbaar is en dat volgens rationele planning veranderingen tot stand kunnen worden gebracht. Objectivering, eenduidigheid en helderheid geeft mensen rust, omdat alles controleerbaar is en transparant. In het blauwdrukdenken wordt onvoldoende rekening gehouden met irrationale aspecten. Hierdoor kan veel weerstand worden opgeroepen, omdat men op grond van inhoudelijke argumenten anderen wil overtuigen, terwijl er geen rekening wordt gehouden met belangen, normen en angst (De Caluwé & Vermaak, 2006;85, 86)

Toepassing

Het blauwdrukdenken kent zijn oorsprong in het scientific management van Frederik Taylor. Het gaat er vanuit dat veranderingen rationeel kunnen worden ontworpen en geïmplementeerd. In het blauwdrukdenken is dan ook rationeel en empirisch van aard en het definiëren en ontwerpen en daarna het implementeren staat centraal waarbij planning en kengetallen een zeer grote rol spelen. Kort samengevat gaat om het behalen van een vastgesteld resultaat dat stap voor stap bereikt moet worden.

Het projectmatig werken is een representant van het blauwdrukdenken. Steeds wordt nagegaan of bepaalde activiteiten ook leiden tot het van tevoren gedefinieerde doel, zo niet dan wordt er

bijgestuurd om het resultaat alsnog te behalen. De wijze waarop het resultaat wordt behaald en het resultaat zelf, zijn bij voorkeur onafhankelijk van de mensen. Een ander uitgangspunt is tevens dat het mogelijk wordt geacht om de verandering te beheersen. Met name veranderingen van harde aspecten van de organisatie lenen zich hiervoor. Te denken valt hierbij aan gebouwen, informatiesystemen en apparatuur (De Caluwé & Vermaak, 2006;74).

Een andere vorm van blauwdrukdenken is tevens het hanteren van 'best practices'. Deze zogenaamde 'beste oplossingen' zijn vaak gebaseerd op SWOT-analyses of benchmarks. Een combinatie van zowel het denken in 'beste oplossingen' en 'geplande aanpakken' heeft geleid tot een scala aan instrumenten die de veranderaar ter beschikking staan. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld de ABC-methode en de Balanced Scorecards. Aan deze methoden ligt de veronderstelling ten grondslag dat de wereld maakbaar, beheersbaar, planbaar, weetbaar en kenbaar is (De Caluwé & Vermaak, 2006;75).

De rol van de veranderaar

In het blauwdrukdenken is het van belang dat de veranderaar in staat is om het veranderingstraject van tevoren zorgvuldig te plannen. Hierbij valt tevens op dat het subject en het object van verandering vaak verschillende personen of organen zijn.

Blauwdrukdenken en cultuurverandering

Het blauwdrukdenken kan worden ingezet in cultuurveranderingen. Dit heeft enerzijds betrekking op het veranderen van structuren en systemen en anderzijds kunnen typische blauwe methoden worden ingezet bij het veranderen van het gedrag van mensen.

Indien er structuren of systemen in een organisatie bestaan die veranderingen frustreren, moeten deze voor aanvang van de cultuurverandering zodanig worden ingericht om cultuurverandering mogelijk te maken. Het blauwdrukdenken is hier uitermate geschikt voor.

Een ander kenmerk van het blauwe denken is dat het gebruik maakt van best practices en benchmarks. Dit zijn interventies die het gedrag van mensen kunnen beïnvloeden (Straathof & Van Dijk, 2003;106).

4.4 Rooddrukdenken

Voor rooddrukdenkers staat het zoeken naar de juiste afstemming tussen mensen en instrumenten en tussen organisatiedoelen en individuele doelen centraal, dat gerealiseerd kan worden door het prikkelen van mensen. Er is sprake van een grote mate van saamhorigheid, waarbij mensen rekening met elkaar houden en zich thuis voelen in de organisatie. Door het hanteren van het harmoniemodel is het lastig om mensen te confronteren. Een andere valkuil is dat de nadruk op zorgvuldigheid kan doorslaan in het ontwikkelen van uitgebreide procedures. De aandacht voor sociale activiteiten kan ook verstikkend werken, omdat iedereen geacht wordt hieraan deel te nemen en er weinig ruimte is voor persoonlijke opvattingen (De Caluwé & Vermaak, 2006;86).

Toepassing

De dominante gedachte binnen het rooddrukdenken is dat veranderingen pas plaatsvinden als het gedrag van de medewerkers in de organisatie zich wijzigt. In tegenstelling tot het geeldrukdenken en het blauwdrukdenken is niet enkel een kleine groep mensen betrokken, maar zijn alle personen in de organisatie van belang en tracht men hen allen te betrekken. Het uitgangspunt hierbij is dat het gedrag van mensen pas verandert als mensen zij hier hun voordeel mee kunnen doen. Binnen het rooddrukdenken zijn voornamelijk de zachte aspecten van de organisatie die object zijn van veranderingen. Dit betreft onder andere de managementstijl en de cultuur van de organisatie (De Caluwé & Vermaak, 2006;75, 76).

Binnen het rooddrukdenken hanteert men verschillende instrumenten. Een eerste is het belonen en straffen van mensen. Goede prestaties worden extra beloond, waarbij de kaders waarin een dergelijk systeem functioneert transparant en voorspelbaar moeten zijn. Men hecht dan ook sterk aan procedures, zorgvuldigheid en het managen van verwachtingen. De essentie van dergelijke instrumenten binnen het rooddrukdenken betreffen het verleiden, verlokken en inspireren van mensen (De Caluwé & Vermaak, 2006;76).

Een instrument van het rooddrukdenken betreft het verbeteren van de kwaliteit van de sociale relaties tussen mensen. De idee hierachter is dat mensen goed zullen samenwerken als de onderlinge relaties en gevoelens goed zijn. Dit leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie.

De rol van de veranderaar

De veranderaar is dienend, waarbij de betrokkenen frequent met elkaar interacteren. De rol van de veranderaar is om de betrokkenen te overtuigen van het belang van de verandering. Tevens is de veranderaar een rolmodel, waarbij het denken wordt gedomineerd dat de mens de belangrijkste factor is (De Caluwé & Vermaak, 2006;77).

Rooddrukdenken en cultuurverandering

Als waarheid binnen dit denken geldt dat er een balans dient te zijn tussen hoe dingen horen te zijn en hoe dingen zich daadwerkelijk voordoen. Dit gekoppeld aan de idee dat veranderingen pas optreden indien het gedrag van de medewerkers verandert, biedt deze strategie aanknopingspunten om de cultuur te veranderen. Het biedt bovendien ook mogelijkheden om via typische rode methoden in te grijpen in het gedrag van mensen. Training van mensen is een belangrijk aspect in het rode denken. Het is tevens één van de sleutelinterventies om in te grijpen in het gedrag van mensen.

4.5 Groendrukdenken

Het ideaal van het groendrukdenken is de lerende organisatie waarin alles is te leren. Het leren blijft niet aan de oppervlakte, maar er wordt ook gezocht naar dieperliggende waarden en overtuigingen. Het meervoudig kijken vanuit verschillende invalshoeken is een belangrijk uitgangspunt hierbij. De groei van de mens staat centraal, en moet collectief plaatsvinden om waarde toe te voegen aan de organisatie. Mensen zijn niet altijd in staat om te leren, vanwege onwilligheid of in conflictsituaties of omdat het hen aan vaardigheden ontbreekt om te kunnen leren. Als het leren enigszins aan de oppervlakte blijft, kan het leiden tot een gebrek aan actie. Activiteiten die gericht zijn op het leren worden dan vrijblijvend en hebben weinig relevantie (De Caluwé & Vermaak, 2006;86, 87).

Toepassing

Bij het groendrukdenken staat het leren centraal. Doordat mensen continue leren zijn ze beter in staat om zich zaken eigen te maken, uitdagingen aan te gaan, om te gaan met veranderende omstandigheden en als persoon te groeien. Hierbij wordt uitgegaan van de opvatting dat cognitieve disfuncties de oorzaak zijn van problemen. Volgens De Caluwe en Vermaak (2006; 78) betekent dit dat mensen hun eigen overtuigingen voor waar aannemen, die tot onbedoelde effecten leiden. Een tweede is dat er een verschil bestaat tussen hetgeen mensen zeggen dat ze doen en wat mensen feitelijk doen.

Om het leren mogelijk te maken zijn veiligheid en een open en kwetsbare opstelling benodigd, zodat mensen in staat zijn om open te durven staan voor nieuwe inzichten. Fouten die mensen maken worden hierbij aangegrepen als mogelijkheden om te leren. Hetzelfde geldt voor conflicten, waarin het gedrag van de ander inzicht geeft in de reden waarom en geprikkeld raakt (De Caluwe & Vermaak, 2006;79).

De rol van de veranderaar

De veranderaars maken binnen het groendrukdenken zelf onderdeel uit van het proces, waarin zij het leerproces van anderen ondersteunen, waarbij de veranderaars normatieve ideeën hanteren over dat leerproces. De nadruk ligt volgens het motiveren van mensen om van elkaar te leren om zo continue lerende groepen te bewerkstelligen (De Caluwé & Vermaak, 2006;78-80).

Groendrukdenken en cultuurverandering

Coaching is volgens Straathof & Van Dijk een manier om in te grijpen in de groepsarena. Door middel van coaching van groepen is het mogelijk om verborgen regels van de groepsarena bloot te leggen en bespreekbaar te maken.

4.6 Witdrukdenken

Basale veronderstellingen

Volgens het witdrukdenken ontstaan veranderingen spontaan. Organisaties ontwikkelen zich in lijn met de historie naar een betekenisvolle toekomst. Daarom hoeven veranderingen ook niet worden afgedwongen. Conflicten en crises zijn uitgelezen mogelijkheden, omdat ze leiden tot energieke en dynamische situaties (De Caluwé & Vermaak, 2006;87).

Valkuil

Het benadrukken van spontane evolutie kan leiden tot enorme vaagheid. Dit komt met name omdat er weinig inzicht is in de complexiteit van de organisatorische dynamiek, waardoor patronen niet herkend worden. Hierdoor is het moeilijk om in te grijpen, omdat elk aangrijpingspunt ontbreekt. Berusting is dan ook een gevaar (De Caluwé & Vermaak, 2006;87)

Toepassing

Een centraal begrip binnen het witdrukdenken is zelforganisatie. Het is een proces waarin men binnen een systeem met elkaar interacteert volgens de eigen gedragsregels zonder dat er een overall beeld is van wat men moet doen of hoe men het moet doen (Stacey in De Caluwé & Vermaak, 2006;80). De verandering vindt binnen dit denken autonoom plaats, waarbij beïnvloeding van een veranderaar slechts beperkt mogelijk is. De centrale gedachte is dat verandering niet te beheersen is, maar dat de mogelijkheden voornamelijk zitten in het helpen slechten van blokkades en het aanspreken van de innerlijke zekerheid en het innerlijk weten van mensen. Pas als men begrijpt wat een organisatie of mensen voortdrijft of blokkeert, kan men faciliterend optreden (De Caluwé & Vermaak, 2006;81).

Succescriteria

Om een witdrukaanpak succesvol te laten zijn is het belangrijk dat is voldaan aan de onderstaande voorwaarden (De Caluwé & Vermaak, 2006;89).

- Mensen spelen in op nieuwe situaties;
- Ondernemerschap;
- Meer willen;
- Mensen organiseren zichzelf over afdelingsmuren heen;
- Energie;
- Betekenisgeving.

De rol van de veranderaar

Binnen het witdrukdenken ligt de nadruk van de veranderaar vooral op het goed waarnemen van beweging en verandering. De veranderaar moet faciliteren, dingen losmaken en dynamiseren (De Caluwé & Vermaak, 2006;82).

Witdrukdenken en cultuurverandering

Witdrukdenken pas zoverre bij cultuurverandering dat bij het toepassen van dit type denken over veranderen er veel energie kan vrijkomen bij medewerkers die kan worden gebruikt om nieuwe ideeën te genereren. Belangrijk is wel dat een witte fase in het veranderingsproces een duidelijk einde kent omdat dit denken over veranderen niet in staat zal zijn om te komen tot een juiste analyse van de problemen en goede oplossingen. Voor een brainstorm is dit echter wel een zeer geschikte methode.

4.7 Conclusie

De Caluwé en Vermaak laten met hun theorie vooral zien dat er verschillende strategieën moeten worden gehanteerd voor verschillende problemen. De keuze voor een bepaalde strategie is vooral afhankelijk van hetgeen men wil veranderen en in welke fase het veranderingsproces zich bevindt. Voor veranderaar is het derhalve van groot belang dat zij in staat om de huidige situatie goed kunnen analyseren en op basis van deze analyse de juiste strategie te kiezen om het beoogde doel te realiseren.

De juiste strategie hangt dus erg samen met het beoogde doel en de rol die de veranderaar speelt in het hele veranderingstraject. Indien dit goed wordt toegepast, dan moet een veranderaar in staat zijn om de juiste randvoorwaarden te creëren om een goede uitgangspositie te bewerkstelligen en om de juiste interventies te plegen om de cultuur te veranderen.

Hoofdstuk 5 Methodologische verantwoording

5.1 Inleiding

Waar de theorie de bril vormt waardoor de praktijk kan worden beschouwd, is de methodologische verantwoording de verbinding tussen de theorie en de praktijk. Dit betekent dat de wijze van onderzoek en het gebruik van onderzoeksmiddelen verantwoord dient te worden.

Als eerste bevat dit hoofdstuk een overzicht van de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. In de tweede plaats zal worden ingegaan op de onderzoeksmethode en de validiteit en de betrouwbaarheid van de gebruikte onderzoekstechnieken. Hierna volgt een opsomming van de verschillende bronnen die gebruikt zijn. Tot slot van dit hoofdstuk zal per deelvraag worden aangegeven op welke wijze een antwoord zal worden geformuleerd en welk bronmateriaal hieraan ten grondslag ligt.

5.2 Hoofdvraag en deelvragen

Het doel van het onderzoek is om de gemeente Hellevoetsluis een handvat te bieden om de gewenste cultuurverandering te kunnen realiseren. Naar aanleiding hiervan is de onderstaande hoofdvraag geformuleerd:

Welke strategie dient de gemeente Hellevoetsluis te hanteren om tot de gewenste cultuurverandering te komen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal deelvragen geformuleerd, welke tezamen een antwoord geven op de hoofdvraag. Deze luiden als volgt:

- Hoe ziet de huidige cultuur van de gemeente Hellevoetsluis er uit?
- Wat is de gewenste cultuur van de gemeente Hellevoetsluis?
- Wat is de gewenste strategie voor cultuurverandering?
- Wat is de feitelijke strategie van de gemeente Hellevoetsluis?
- Wat moet de gemeente Hellevoetsluis veranderen aan de strategie om de gewenste cultuur te realiseren?

5.3 Onderzoeksmethode

De aard van dit onderzoek bepaalt dat het kan worden getypeerd als een case-study. Een casestudy is volgens Van Thiel (2009;99) een onderzoeksstrategie waarbij één of enkele gevallen van het onderzoeksonderwerp worden onderzocht. In dit onderzoek betreft dit vanzelfsprekend de gemeente Hellevoetsluis.

Een casestudy kenmerkt zich verder door een hoge mate van interne validiteit en een zeer beperkte mate van externe validiteit. Dit laatste betekent dat de bevindingen uit het onderzoek niet te generaliseren zijn naar andere situaties vanwege de uniciteit van het geval. De uitkomsten van dit onderzoek zijn derhalve niet automatisch toepasbaar op andere gevallen.

In het kader van cultuurontwikkeling is in hoofdstuk 2 onderscheid gemaakt tussen de managementschool en de antropologische school. Omdat het doel van het onderzoek gericht is op het aanreiken van handvatten voor de gemeente Hellevoetsluis met betrekking tot de ontwikkeling van de cultuur, wordt in dit onderzoek met name aansluiting gezocht met de managementschool. Dit omdat binnen deze stroming wordt gezocht naar aanknopingspunten om de cultuur te veranderen. Zowel Straathof & Van Dijk als Sanders en Neuijen bieden concrete instrumenten om verandering van de cultuur mogelijk te maken. Dit laat onverlet dat de heersende gedachten binnen de antropologische school niet worden veronachtzaamd, daar Straathof (2009;48) zelf constateert dat veel pogingen om de cultuur veranderen voortijdig stranden.

5.4 Betrouwbaarheid en validiteit

In het geval van een casestudy kunnen er problemen ontstaan omtrent de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. Dit probleem kan worden beperkt door het toepassen van triangulatie. Triangulatie houdt in dat het verzamelen en/of verwerken van informatie op meer dan één manier gebeurt. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen en meetinstrumenten om de betrouwbaarheid en validiteit te verhogen (Van Thiel, 2009;61).

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt volgens Van Thiel (2009;57) bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten. De nauwkeurigheid heeft volgens haar betrekking op de meetinstrumenten die worden gebruikt in een onderzoek, die zo nauwkeurig mogelijk de beoogde variabelen meten. Validiteit kan worden uitgesplitst in interne en externe validiteit Van Thiel (2009;58), zoals reeds in de vorige paragraaf aan de orde is gekomen. De interne validiteit heeft betrekking op de logische verwantschap die men kan leggen tussen uitkomsten van de verschillende onderdelen van het instrument. Externe validiteit gaat over generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Van Thiel (2009) wijst er tevens op dat controleerbaarheid en herhaalbaarheid van de analyse van kwalitatieve data minder eenduidig is dan bij kwantitatief onderzoek. Het is daarom belangrijk dat de analyses navolgbaar zijn en de conclusies aannemelijk.

5.4.1 Bronnenanalyse

Diverse bronnen zijn beschikbaar gesteld door de gemeente Hellevoetsluis. Om deze te kunnen analyseren in het kader van het bepalen van de huidige en de gewenste cultuur wordt gebruikt gemaakt van een inhoudelijke code. Deze code betreft de zes dimensies van cultuur zoals geformuleerd door Sanders en Neuijen (zie hoofdstuk 2). Ieder document dat passages bevat die betrekking hebben op de cultuur wordt geïnterpreteerd en vervolgens geplaatst binnen één van de zes dimensies. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een aantal kernbegrippen die betrekking hebben op een uiterste van een dimensie, zoals geformuleerd door Sanders en Neuijen (2009;45). Per document zal worden aangegeven op welke actor het kernbegrip betrekking heeft. Hieronder worden deze dimensie weergegeven met inbegrip van de kernbegrippen.

1. *Procesgericht vs resultaatgericht*
Risicomijdend – op gemak in risicovolle situaties
Zo weinig mogelijk inspanssen – uiterste best doen
Elke dag zo'n beetje hetzelfde – elke dag een nieuwe uitdaging
2. *Mensgericht vs. werkgericht*
Rekening houden met persoonlijke problemen – sterke druk op de werkzaamheden
Verantwoordelijkheid voor het welzijn – uitsluitend interesse in het werk
Nemen van beslissingen door groepen – nemen van beslissingen door individuen
3. *Organisatiegebonden vs. professioneel*
Zich identificeren met de organisatie – zich identificeren met het beroep
Aantrekken van mensen uit de juiste familie – aantrekken van mensen vanwege geschiktheid
Niet ver vooruit denken – jaren vooruit denken
4. *Open vs. gesloten*
Openheid t.o.v. nieuwkomers en buitenstaanders – geslotenheid en geheimzinnigheid
Haast iedereen past in de organisatie – alleen bijzondere mensen passen in de organisatie
Nieuwe mensen voelen zich snel thuis – nieuwe mensen voelen zich niet snel thuis

5. *Strakke controle vs. losse controle*
 Zich bewust van kosten – zich niet bewust van kosten
 Zich strikt houden aan vergadertijden – zich bij benadering houden aan vergadertijden
 Serieus praten over werk en organisatie – grappen maken over werk en organisatie

6. *Pragmatisch vs. normatief*
 Tegemoet komen aan wensen van de klant – correct toepassen van procedures
 Resultaten belangrijker dan procedures – procedures belangrijker dan resultaten
 Nauwelijks bijdrage aan samenleving – nuttige bijdrage aan samenleving

Tevens wordt in dit onderzoek gebruikt gemaakt van interviews en een quickscan als informatiebron. De interviews zijn semi-gestructureerd van opzet. Ieder interview bestaat uit een algemeen deel, waarbij aan iedere geïnterviewde dezelfde vragen worden gesteld. Het tweede gedeelte van de interviews is echter toegespitst op de functie van de geïnterviewde. Een opzet van de interviews is opgenomen als bijlage bij dit onderzoek.

De quickscan is een mede door Straathof ontwikkeld instrument om de huidige en de gewenste cultuur in kaart te brengen. In de quickscan wordt gebruik gemaakt van de zes dimensie van cultuur, zoals gedefinieerd door Sanders en Neuijen. Op grond van de uitkomsten kan tevens een analyse worden gemaakt van het verschil tussen de bestaande en beoogde situatie. Het gebruik van de quickscan bevordert tevens de interne validiteit, omdat hiermee een verband wordt gelegd tussen het theoretische construct, zoals gepresenteerd in het theoretische kader, en de meetmethode.

5.5 Bronnenmateriaal

In deze paragraaf zullen de verschillende gebruikte informatiebronnen worden besproken. De bronnen betreffen zowel documenten die beschikbaar zijn gesteld door de gemeente Hellevoetsluis, interviews, een quick-scan en een enquête.

5.5.1 Ontwikkelagenda

De ontwikkelagenda is door de gemeente Hellevoetsluis in 2008 samengesteld. In dit document staat de visie en de ambitie verwoord ten aanzien van de ambtelijke organisatie en haar ontwikkeling. Daarbij staan de kernbegrippen ‘de burger centraal’ en ‘de medewerkers maken het verschil’ centraal.

In de ontwikkelagenda wordt verder ingegaan op het bestaansrecht van de lokale overheid en van de ambtelijke organisatie in de gemeente Hellevoetsluis in het bijzonder. Onder de waarde ‘de burgers staat centraal’ wordt verder ingegaan op de rol die de burger heeft in de ambtelijke organisatie. Niet enkel wordt de burger opgevat als klant, maar de burger wordt ook een participerende rol toebedacht. Verder bevat dit document enkele eisen met betrekking tot de dienstverlening aan de burger. De tweede waarde wordt eveneens nader toegelicht. Dit heeft met name betrekking op de wijze waarop de medewerkers hun werk moeten doen en hoe zij hierin moeten worden gefaciliteerd door het management van de ambtelijke organisatie. De Ontwikkelagenda zal gebruikt worden om mede de gewenste cultuur van de gemeente Hellevoetsluis te definiëren. Om het document te analyseren wordt gebruikt gemaakt van de code, zoals beschreven in 5.4.

5.5.2 Uitvoeringsplan Dienstverlening 2009

In dit document zijn de visie en het doel van het totale veranderingstraject verwoord. Naast een beschrijving van het huidige cultuur geeft dit document een omschrijving van de gewenste cultuur binnen de gemeente Hellevoetsluis. Na de inhoudsanalyse kan derhalve niet alleen inzicht worden gegeven om de gewenste cultuur, maar tevens over de gewenste invulling van de randvoorwaarden. Om het document te analyseren wordt gebruikt gemaakt van de code, zoals beschreven in 5.4.

5.5.3 Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2008

In de maand mei 2008 heeft er een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden onder de medewerkers van de gemeente Hellevoetsluis. De conclusies en aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek worden per stuk vergeleken met de code. Op deze manier kan dit document worden ontleed aan de hand van de zes dimensies van cultuur. Dit heeft betrekking op zowel de huidige als de gewenste cultuur. Zoals eerder is aangegeven hebben er nauwelijks direct interventies plaatsgevonden in de cultuur. Derhalve kan ook bij dit document worden gesteld dat de uitkomst van het medewerkerstevredenheidsonderzoek ook in 2010 van toepassing zijn.

5.5.4 Klanttevredenheidsonderzoek 2008

Om inzichtelijk te krijgen hoe de burgers van Hellevoetsluis over de publieke dienstverlening denken heeft hier in maart 2008 een onderzoek naar plaatsgevonden. Voor dit onderzoek zijn een aanzienlijk aantal inwoners van de gemeente Hellevoetsluis aangeschreven met de vraag om hun visie omtrent de dienstverlening te geven. Zij konden hun mening over de dienstverlening geven middels een vragenlijst. De doelstelling van het onderzoek was het inzichtelijk krijgen van ervaringen en behoeften van burgers, alsmede het in kaart brengen van de discrepanties met de doelstellingen van de gemeente. Naast aanbevelingen ter verbetering van de dienstverlening kan uit dit onderzoek ook worden opgemaakt hoe de burgers van de gemeente Hellevoetsluis de cultuur binnen het gemeentehuis zagen. De uitkomsten van dit onderzoek worden dan ook gebruikt om een beeld te kunnen schetsen van de huidige en de gewenste cultuur. Om het document te analyseren wordt gebruikt gemaakt van de code, zoals beschreven in 5.4.

5.5.5 Sturingsmodel

Deze notitie uit 2008 formuleert een sturingsmodel en een daaraan gekoppelde managementfilosofie. Het sturingsmodel benoemt op welke wijze de organisatie aangestuurd moet worden. Het model kan in grote mate inzicht geven in de strategie die is gehanteerd om de cultuurverandering te realiseren. Het geeft per stap aan op welke wijze de gemeente Hellevoetsluis het veranderingstraject ten uitvoer wil brengen. De uitgangspunten en te nemen stappen kunnen worden vergeleken met de acht stappen die Kotter heeft benoemd om een organisatie succesvol te kunnen veranderen. Op deze wijze kan worden vastgesteld of is voldaan aan de randvoorwaarden welke door Kotter zijn benoemd om een veranderingstraject succesvolle en effectieve wijze te laten verlopen.

5.5.6 Quickscan

De quickscan is door Straathof ontwikkeld in samenwerking met BRIM, een Rotterdamse gemeentelijke organisatie voor interim-management en is gebaseerd op de zes dimensies uit het boek *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding* uit 1999 van Sanders en Neuijen (Straathof, 2009;138-144). Volgens hen fungeert de mindset als kern voor het opstellen van deze dimensies. De dimensies zijn opgesteld aan de hand van concrete gedragingen. Deze gedragingen hebben als basis gediend voor het formuleren van de stellingen. Middels deze quickscan kan een analyse worden gemaakt van de huidige en gewenste cultuur van de gemeente Hellevoetsluis.

In overleg met de gemeentesecretaris is besloten om de quickscan uit te zetten bij 60 medewerkers in plaats van bij alle medewerkers. De reden hiervoor is dat de gemeente zelf een onderzoek wil uitvoeren onder de medewerkers. Dit staat gepland voor het eerste kwartaal van 2011. Vanwege de overlap tussen de quickscan en het genoemde medewerkeronderzoek acht de gemeente het niet juist alle medewerkers de quickscan voor te leggen.

Middels een drietal vragen per dimensie wordt inzicht verschaft in de huidige en de gewenste cultuur. De quickscan biedt tevens de mogelijkheid tot een gapanalyse (Straathof & Van Dijk, 2003).

Hiermee willen wij meten hoe groot de afstand is tussen de huidige cultuur en de gewenste cultuur. Dit zal resulteren in een aantal aandachtspunten, welke worden verwerkt in het advies dat naast de analyse wordt opgesteld. Iedere dimensie bestaat uit twee tegenovergestelde waarden. Alle waarden zijn positief geformuleerd. Het is dus niet zo dat het ene deel van de dimensie een betere positie vertegenwoordigt dan het andere.

Per dimensie worden zes stellingen voorgelegd waarbij de vraag aan de respondent wordt gesteld of de stelling overeenkomt met hoe de bestaande cultuur wordt gezien. Drie stellingen zijn toe te schrijven aan het ene uiterste en drie aan de andere kant van de dimensie.

Elke onderschreven stelling krijgt een punt. Lopend van het ene naar het andere uiterste van de dimensie ontstaat zo een 7-puntsschaal. Als de kolommen worden opgeteld ontstaat per dimensie-uiteerste een getal tussen 0 en 3. Als de opgetelde scores uit beide kolommen worden gesaldeerd ontstaat de uitkomst voor deze dimensie. Door de individuele scores te middelen ontstaat een collectieve score per dimensie (Straathof, 2009;145).

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Procesgericht								Resultaatgericht
Mensgericht								Werkgericht
Organisatiegebonden								Professioneel
Open								Gesloten
Strak georganiseerd								Los georganiseerd
Pragmatisch								Normatief

5.5.7 Interviews

Bij het verzamelen van data is in dit onderzoek een belangrijke rol weggelegd voor interviews. Middels het interviewen van een aantal personen die een belangrijke rol spelen in het veranderingsproces, zal duidelijker moeten worden welke mogelijke effecten dit proces teweeg heeft gebracht, maar ook welke verbeteringen er mogelijk of gewenst zijn. Bij deze elite-interviews maken we gebruik van een semi-gestructureerde opzet, omdat we enige structuur willen aanbrengen in de interviews door op voorhand een lijst op te stellen met de belangrijkste onderwerpen. Deze onderwerpen vloeien voort uit de gehanteerde theorie, waarbij gekeken is naar de meest cruciale aspecten van de gekozen theorie. Middels het aanbrengen van enige structuur willen we ervoor zorgen dat cruciale onderwerpen voor het veranderingstraject nader worden onderzocht. Daarnaast wordt er op deze wijze ook ruimte geboden voor extra informatie welke onverwachts aan bod komt. De personen die geïnterviewd zijn, zijn geselecteerd op basis van hun positie binnen de organisatie of hun rol in het veranderingstraject.

De eerst persoon die geïnterviewd is, is de heer J. Simons. In zijn functie als algemeen directeur/gemeentesecretaris is hij nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling en inrichting van het veranderingsproces. De heer Simons kan waardevolle achtergrondinformatie verstrekken omtrent de noodzaak tot het veranderingsproces, de doelstellingen en de borging binnen de organisatie. Aangezien deze aspecten zijn ontwikkeld vanuit een bepaalde visie kan uit dit interview naar voren komen wat exact de gewenste cultuur is, alsmede de gewenste inrichting van de vier randvoorwaarden.

De tweede persoon die is geïnterviewd is de heer K. van Eldik a.i. In zijn rol als directeur van het cluster Middelen is hij verantwoordelijk voor de uitvoering van het veranderingsproces, met name voor de vijf projecten die tot de gewenste veranderingen moeten leiden. Aangezien de uitvoering van het veranderingsproces is gericht op de realisatie van diverse doelstellingen kan de heer van Eldik eveneens aangeven wat de gewenste cultuur is. Het realiseren van de gewenste cultuur vormt

immers een van de doelstellingen. Daarnaast kan hij aangeven in welke mate is voldaan aan de randvoorwaarden.

Ten derde is mevrouw S.J. Bronsveld geïnterviewd. Zij is afdelingshoofd van de afdeling Personeel & Organisatie en in deze hoedanigheid ook nauw betrokken bij de uitvoering van het veranderingsproces. Mevrouw Bronsveld kan derhalve aangeven wat er onder de medewerkers van de gemeente Hellevoetsluis leeft. Aangezien zij nauw betrokken is bij de uitvoering kan zij aangeven welke praktische knelpunten worden ervaren met betrekking tot de cultuur, maar ook ten aanzien van de randvoorwaarden.

De globale opzet van de interviews is als volgt. Alle geïnterviewden wordt, in een algemeen deel, gevraagd hoe zij aankijken tegen het veranderingstraject binnen de gemeente Hellevoetsluis. Vervolgens wordt gevraagd wat zij verstaan onder begrippen als publieke dienstverlening en cultuurverandering. Hierin wordt tevens gevraagd naar hun visie omtrent de doelstellingen, aanleiding en aanpak. Ook wordt gevraagd hoe zij aankijken tegen de wijze waarop het traject wordt uitgevoerd, de gewenste cultuur en de gehanteerde strategie. Op deze manier willen we een beter inzicht krijgen over de wijze waarop het traject wordt uitgevoerd.

5.6 Beantwoording van de deelvragen

In deze paragraaf zal worden aangegeven op welke wijze een antwoord wordt gedefinieerd op elke deelvraag en van welke informatiebronnen gebruik zal worden gemaakt.

5.6.1 Deelvraag één

Om tot een antwoord te komen op de eerste deelvraag zal gebruik worden gemaakt van de quickscan. De uitkomst hiervan biedt een goed beeld van de huidige cultuur. Tevens zal worden gekeken in hoeverre de uitkomsten aansluiten bij de informatie uit de diverse schriftelijke bronnen die door de gemeente ter beschikking zijn gesteld. Tot slot zal ook informatie verkregen middels de interviews gebruikt worden om deze vraag te beantwoorden.

5.6.2 Deelvraag twee

Het antwoord op deze vraag zal op eenzelfde wijze worden beantwoord als de eerste deelvraag. Dit betekent dat zowel de resultaten van de quickscan, de documenten en de interviews ten grondslag liggen aan de beantwoording. Tevens zal op grond van de antwoorden van de eerste twee deelvragen een gapanalyse worden gemaakt van het verschil tussen de huidige en de gewenste cultuur.

5.6.3 Deelvraag drie

Op grond van de theorie zoals gepresenteerd in de hoofdstukken 2, 3 en 4 van deze scriptie kan een optimaal veranderingsproces voor cultuurverandering worden gedefinieerd. Het door Kotter gedefinieerde fasenmodel voor verandering biedt inzicht in het voorkomen van veel gemaakte fouten in veranderingsprocessen. Door een consequente toepassing van het model van Kotter kunnen deze fouten worden vermeden of in ieder geval worden verminderd. Omdat het model van Kotter niet specifiek is gericht om cultuurverandering zal bij de invulling van de fasen tevens gebruik worden gemaakt van theorieën omtrent cultuurverandering, zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2 van deze scriptie. Met name de opvattingen van de managementschool zullen hiervoor worden gebruikt, omdat deze ideeën aanknopingspunten bieden voor een min of meer gecontroleerde cultuurverandering. Door eveneens de verschillende typologieën van strategie, zoals gedefinieerd

door De Caluwé en Vermaak toe te passen kan een optimaal veranderingsproces worden weergegeven.

5.6.4 Deelvraag vier

Op grond van de documenten en de interviews zal worden bepaald welke veranderingen de gemeente reeds heeft doorgevoerd vanaf het begin van het veranderingstraject, dat aanvang in het eerste kwartaal van 2009. Op grond hiervan zal de strategie worden geanalyseerd met gebruikmaking van de verschillende strategieën zoals gedefinieerd door De Caluwé en Vermaak (hoofdstuk 4).

5.6.5 Deelvraag vijf

De gemeente Hellevoetsluis zal moeten trachten om de huidige strategie om te buigen naar de meest optimale strategie, zoals gedefinieerd als antwoord op de derde deelvraag. Op grond van een analyse tussen de optimale en de huidige strategie zullen aanbevelingen worden gedaan en strategische aanpassingen worden gepresenteerd zodat de gemeente de gewenste cultuur kan realiseren.

Hoofdstuk 6 De cultuur

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de eerste twee deelvragen. Zo zal de huidige cultuur van de gemeente Hellevoetsluis worden gekenmerkt aan de hand van de definitie van cultuur, zoals weergegeven in hoofdstuk twee van deze scriptie. Daarnaast zal de gewenste cultuur inzichtelijk worden gemaakt. Bij de vaststelling van zowel de huidige als de gewenste cultuur zal gebruik worden gemaakt van de resultaten uit de quickscan, enkele schriftelijke bronnen die betrekking hebben op de cultuurverandering binnen de gemeente Hellevoetsluis, het klanttevredenheids- en het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Tevens wordt ook informatie uit de gesprekken die zijn gevoerd met de gemeentesecretaris, de directeur Middelen en het afdelingshoofd Personeel & Organisatie gebruikt. Ten slotte zal door middel van een gapanalyse het verschil tussen de huidige en de gewenste cultuur in kaart worden gebracht.

De verschillende documenten en de interviews kunnen niet worden verwerkt in de quickscan. Deze bronnen worden derhalve uiteengezet per onderdeel van de door Straathof (2009;74) geformuleerde definitie van cultuur. Dit betekent dat deze bronnen uiteen worden gezet op basis van overtuigingen en waarden, interne betrekkingen, gedragingen en omgeving. Op deze wijze kunnen deze bronnen inzicht verschaffen in de huidige en de gewenste cultuur.

6.2 De huidige cultuur

Om een algemeen beeld te verkrijgen van de huidige cultuur van de gemeente Hellevoetsluis is een quickscan uitgezet onder 60 medewerkers. Een percentage van 70% heeft hierop gereageerd. De quickscan is gebaseerd op de dimensies van cultuur zoals gedefinieerd door Sanders en Neuijen. Middels de antwoorden op deze zes dimensies kan een analyse gemaakt worden van de buitenste lagen van de cultuur. De resultaten van deze quickscan worden vervolgens vergeleken met de meer gedetailleerde informatie uit de andere bronnen. De informatie van al deze bronnen tezamen geeft niet alleen een beeld van de buitenste lagen van de cultuur, maar maakt het ook mogelijk om de kern van de cultuur te beschrijven.

Wanneer de resultaten van iedere respondent worden opgeteld ontstaat een collectieve score, welke is weergegeven in onderstaande tabel.

Dimensie	Score dimensie	Score dimensie	Dimensie	Collectieve score
Procesgericht	-2,10	0,95	Resultaatgericht	-1,15
Mensgericht	-1,33	1,57	Werkgericht	0,24
Organisatie	-1,23	1,45	Professioneel	0,23
Open	-1,17	1,33	Gesloten	0,16
Strak	-0,76	1,78	Los	1,02
Pragmatisch	-1,02	1,50	Normatief	0,48

Tabel 6.1: collectieve score huidige culturele dimensies

Op grond van bovenstaande tabel kan worden geconcludeerd dat de huidige cultuur van de gemeente Hellevoetsluis kenmerken vertoont van diverse uitersten van dimensies. De collectieve score per dimensie betreft immers een gemiddelde. Dit betekent dat wanneer de collectieve score kleiner dan 1 of -1 is, er sprake is van een evenwicht bij deze dimensie. Pas wanneer de collectieve score groter is dan 1 of -1 kan worden gesteld dat er geen evenwicht meer is. De dimensie vertoont dan een sterke voorkeur voor een van de twee uitersten. Zo kan de cultuur van de gemeente

Hellevoetsluis meer procesgericht dan resultaatgericht worden genoemd, omdat de collectieve score groter is dan -1, en derhalve de score zich niet binnen het evenwicht bevindt.

Aangezien bij vier van de zes dimensies de collectieve score vrijwel 0 is, kan worden gesteld dat deze dimensies in evenwicht zijn. Bij de overige twee dimensies kan worden geconcludeerd dat de huidige cultuur neigt naar een uiterste. Dit betreft de dimensies procesgericht vs. resultaatgericht en strak vs. los.

Omdat de cultuur van de gemeente meer procesgericht dan resultaatgericht is, kan worden gesteld dat de cultuur in bepaalde mate formalistisch is. Volgens Sanders en Neuijen (2009) betekent dit dat de medewerkers risicomijdend zijn en de nadruk leggen op de regels in plaats van het resultaat. Dit wordt bevestigd door de resultaten van de quickscan. Hieruit blijkt dat de medewerkers zich alleen verantwoordelijk voelen voor hun eigen deel van het werk en risico's het liefst mijden. De effectiviteit van de gemeente is hierdoor minder groot dan mogelijk is, omdat in geval medewerkers resultaatgericht zijn de nadruk meer komt te liggen op de context en de inhoud van processen. Hierdoor kan de effectiviteit van de organisatie toenemen. Aangezien de effectiviteit een belangrijk onderdeel vormt van het verbeteren van de dienstverlening, is dit een cruciale constatering. Met het Uitvoeringsplan Dienstverlening heeft de gemeente Hellevoetsluis dan ook het initiatief genomen om de organisatie meer effectief en efficiënt te laten werken.

Het losse karakter van de cultuur geeft volgens Sanders en Neuijen (2009) juist aan dat er slechts een geringe mate van discipline en controle is. Dit lijkt echter in tegenstelling met de bovenstaande dimensie. Organisaties met een los karakter kenmerken zich verder door het slecht nakomen van afspraken en een ondergeschikte rol van kosten. De kosten spelen binnen de gemeente Hellevoetsluis echter geen ondergeschikte, maar kenmerken juist het formalistische karakter. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de gemeente sterk middelen gestuurd is, waardoor het formalistische karakter zich toespitst op deze middelen. De aanwezige discipline en controle richt zich nadrukkelijk op de processen omtrent het gebruik en de verantwoording van de financiële middelen. Voor de rest laat de gemeente Hellevoetsluis zich kenmerken als een organisatie met een los karakter. Zo geven zowel de medewerkers als de geïnterviewden aan dat de aansturing ad hoc plaatsvindt en afspraken gemakkelijk worden verplaatst of vervallen. Een opmerkelijk uitzondering op deze dimensie is dat resultaten ondergeschikt zijn aan de financiële verantwoording.

Uit de resultaten van de quickscan blijkt dat er geen duidelijk onderscheid bestaat in de overige dimensies. Nu de verschillen bij deze dimensies minimaal zijn kan volgens Sanders en Neuijen (2009) worden gesteld dat deze dimensies reeds in evenwicht zijn. Bij deze dimensies is een goede balans gevonden tussen de pragmatische zijde van de dimensie, alsmede de normatieve zijde van de dimensie. Ondanks dat deze dimensies eveneens de cultuur van de gemeente Hellevoetsluis kenmerken, zijn ze minder relevant om de cultuurverandering binnen de organisatie te realiseren. De kenmerken van deze dimensies worden dan ook niet verder uitgewerkt.

Overtuigingen en waarden

Uit de interviews met de directeur Middelen, de gemeentesecretaris en het hoofd Personeel en Organisatie blijkt dat de afdeling Middelen veel invloed heeft de gemeentelijke organisatie. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de organisatie middelen gestuurd is. Hierdoor spelen formele machtsposities een grote rol.

Interne betrekkingen

De interacties tussen mensen in een organisatie worden bepaald door geschreven en ongeschreven regels. Formele en informele leiders hebben een grote rol in de betekenisgeving van gedrag. Hierdoor ontstaat groepsdruk welke mede het gedrag van de medewerkers bepaalt.

De gemeente Hellevoetsluis kenmerkt zich als een organisatie die in de huidige situatie onvoldoende richting geeft aan de medewerkers. Om de huidige cultuur te kunnen wijzigen is het van belang dat er op een dusdanige wijze leiding wordt gegeven dat de medewerkers een bepaalde ruimte krijgen om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen. Binnen de huidige cultuur wordt deze ruimte door de formele leiders, zoals directeuren, afdelingshoofden en coördinatoren, nog onvoldoende geboden. De wijze van leidinggeven kenmerkt zich volgens de geïnterviewden niet als coachend. Zij geven aan dat de leidinggevendenden hun rol op verschillende wijzen invullen, maar zelden als coachend. Hierdoor handhaven de medewerkers hun huidige gedrag en overtuigingen.

Daarnaast wordt managers een grote rol toegekend bij het tot stand brengen van draagvlak en veranderingen. Een geïnterviewde gaf aan dat er louter gebruik wordt gemaakt van formele leiders om veranderingen tot stand te brengen. De invloed van informele leiders wordt hierdoor onderschat. Dit lijkt de constatering te bevestigen dat de organisatie procesgericht is. Als gevolg van risicomijdende gedrag van medewerkers wordt de organisatie als het ware gedwongen om veranderingen door te voeren met louter formele leiders.

Een ander punt is dat zowel uit de interviews als het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de verschillende afdelingen veelal langs elkaar heen werken en er een gebrekkige onderlinge samenwerking is. Veel medewerkers hebben het gevoel dat diverse afdelingen volledig autonoom opereren. Het ontbreken van cohesie is derhalve ook een kenmerk van de huidige cultuur. Dit uit zich eveneens bij de opmerking van de medewerkers dat een gemeenschappelijk toekomstbeeld ontbreekt. Hierdoor blijft men het huidige gedrag vertonen en spreekt men elkaar nauwelijks aan op ongewenst gedrag.

Gedragingen

Het huidige gedrag van de medewerkers komt deels overeen met de waarden zoals geformuleerd door het management, zo wordt aangegeven door de gemeentesecretaris, de directeur Middelen en het hoofd Personeel en organisatie. Het doel is echter om het gedrag hier volledig mee te laten overeenstemmen. De gemeente zal echter nog inspanning moeten leveren om dit te bewerkstelligen.

Dat het gedrag niet geheel overeenkomt met de waarden blijkt bijvoorbeeld uit het ontbreken van het afrekenen op gedrag en resultaat. Zo konden medewerkers wegblijven bij een cursus die wel verplicht was, zonder dat dit tot enige consequente voor betrokken medewerkers heeft geleid. Ook hieruit kan worden opgemaakt dat de huidige cultuur binnen de gemeente Hellevoetsluis zich laat kenmerken als een organisatie met een losse controle. Het niet deelnemen aan de verplichte cursus geeft immers aan dat het bij het bij sommige medewerkers ontbreekt aan discipline en er onvoldoende controle is.

Omgeving

Aangezien de uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek invloed hebben op de wijze waarop het veranderingsproces binnen de gemeente Hellevoetsluis is ingericht, kan worden gesteld dat de gemeentelijke organisatie openstaat voor feedback uit de omgeving. De quickscan laat zien dat de respondenten de organisatie niet uitgesproken open of gesloten vinden. Wel vindt een aantal respondenten dat de gemeente open moet staan voor de omgeving omdat deze in toenemende mate meer veeleisend wordt. De gemeente geeft hier invulling aan door burgers inspraak te geven in de wijze van dienstverlening en beleidsvoering.

Conclusie

Op grond van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat de huidige cultuur van de gemeente zich hoofdzakelijk laat kenmerken als een procesgerichte organisatie met een los karakter. Volgens Sanders en Neuijen (2009) betekent dit dat de medewerkers risicomijdend zijn en zich over het

algemeen zo weinig mogelijk inspannen. Het losse karakter geeft aan dat er een geringe mate van discipline en controle is. Dit komt onder naar voren uit de gedragingen van de medewerkers. Het losse karakter is echter niet van toepassing op kosten binnen de organisatie. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de gemeente sterk middelen gestuurd is, waardoor het formalistische karakter zich toespitst op deze middelen.

Ten aanzien van de interne betrekkingen kan worden gesteld dat er uitsluitend gebruikt wordt gemaakt van formele leiders. De invloed van informele leiders lijkt hiermee te worden onderschat. Dit lijkt het formalistische karakter weer te bevestigen. Dat ook de leidinggevenden risicomijdend gedrag vertonen, blijkt uit het feit dat zij zich zelden als coachend opstellen. Als gevolg van het risicomijdende gedrag van de leidinggevenden krijgen de medewerkers momenteel onvoldoende ruimte om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen en werken verschillende afdelingen veelal langs elkaar heen.

Omtrent het gedrag kan worden gesteld dat het huidige gedrag niet geheel overeenkomt met de waarden zoals deze zijn geformuleerd voor de toekomst. Dit uit zich door het niet afrekenen op ongewenst gedrag en ongewenste resultaten. Door burgers inspraak te geven in de wijze van dienstverlening en beleidsvoering streeft de gemeente ernaar om feedback uit de omgeving mee te nemen in het veranderingstraject.

6.3 De gewenste cultuur

Om ook van de gewenste cultuur van de gemeente Hellevoetsluis een algemeen beeld te krijgen, is ook dit een onderdeel van de quickscan. Dit onderdeel is hetzelfde opgebouwd als het onderdeel voor de huidige cultuur. Ook het onderdeel voor de gewenste cultuur is gebaseerd op de dimensies van cultuur zoals gedefinieerd door Sanders en Neuijen.

Wanneer de resultaten van iedere respondent worden opgeteld ontstaat een collectieve score, welke is weergegeven in onderstaande tabel.

Dimensie	Score dimensie	Score dimensie	Dimensie	Collectieve score
Procesgericht	-1,02	1,64	Resultaatgericht	0,62
Mensgericht	-1,47	1,12	Werkgericht	-0,35
Organisatie	-1,19	1,42	Professioneel	0,23
Open	-1,85	0,26	Gesloten	-1,59
Strak	-1,76	0,73	Los	-1,03
Pragmatisch	-1,09	1,39	Normatief	0,36

Tabel 6.2: collectieve score gewenste culturele dimensies

Op grond van de gegevens uit de quickscan kan worden geconcludeerd dat de respondenten met name een open cultuur willen waarin een sterke mate van controle aanwezig is. Een open cultuur betekent onder andere dat de organisatie openstaat voor nieuwkomers en buitenstaanders. Dit wordt echter niet als probleem ervaren. In de open vragen geven de medewerkers aan dat ze een open houding verwachten van de leidinggevenden en het bestuur, zodat zij geen geheimzinnigheid meer ervaren. Deze wens hebben medewerkers tevens geuit in het medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2008, waarin een groot aantal opmerkingen hierover is gemaakt. Een strakke controle houdt in dat men wenst dat gedragingen worden gekenmerkt door een sterke mate van discipline en controle. Een tweede kenmerk van een dergelijke cultuur is dat er serieus wordt gesproken over het werk en de organisatie en dat afspraken worden nagekomen. De medewerkers geven aan dat afspraken nu slecht worden nagekomen en het resultaat een

ondergeschikte rol speelt. Dit sluit aan bij de wens tot een resultaatgerichte cultuur. Hiermee geven de medewerkers aan behoefte te hebben aan een open en veilige omgeving, waarbij ruimte wordt geboden voor het maken van fouten. De medewerkers geven aan hiermee waarde te hechten aan goede prestaties en uitdagingen.

Overtuigingen en waarden

Overtuigingen en waarden stellen mensen in staat om een bepaald gedrag te vertonen. Vaak hebben waarden een duurzaam karakter en zijn ze niet eenvoudig te veranderen. De overtuigingen en waarden bepalen in grote mate het gedrag van mensen.

Naar aanleiding van onderzoek onder burgers en medewerkers heeft de gemeente een integrale visie ontwikkeld om zowel intern het huis op orde te krijgen als te voldoen aan de wensen en eisen van de omgeving. De gemeente heeft een tweetal waarden geformuleerd die ten grondslag moeten liggen aan het gedrag van de medewerkers. Dit betreft de waarden 'de burgers staat centraal' en 'de medewerkers maken het verschil'. Deze waarden zijn geformuleerd omdat volgens de gemeente dienstbaarheid het fundament onder het bestaansrecht van de lokale overheid is. Omdat de organisatie ten dienste staat van de inwoners van de gemeente vraagt het een voortdurende ontwikkeling van de ambtelijke organisatie om gericht te blijven op maatschappelijke dienstbaarheid.

Hiermee wordt aangegeven dat de huidige waarden binnen de organisatie dienen te verschuiven naar andere waarden, te weten meer resultaatgericht en meer pragmatisch. Wanneer deze waarden een grotere rol gaan spelen binnen de organisatie betekent dit enerzijds dat de gemeente een open cultuur moet hebben om zodoende open te staan voor de wensen van de omgeving. Anderzijds vergt dit van de organisatie dat deze pragmatisch is ingesteld, zodat tegemoet kan worden gekomen aan de wensen van de klant.

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek bleek dat medewerkers vonden dat de organisatie onvoldoende oog had voor de belangen van de medewerkers en dat er te weinig waardering was voor de prestaties. Het personeelsverloop was daarom ook hoog. Sanders en Neuijen (2009;42) typeren dit als een werkgerichte cultuur, mede veroorzaakt door de reorganisatie. Om de dienstverlening aan de burgers te verbeteren heeft de gemeente daarom gesteld dat de medewerkers voldoende gemotiveerd en geëquipeerd moeten zijn.

Interne betrekkingen

Omdat leiders binnen een organisatie grote invloed uitoefenen op het gedrag van de leden van de organisatie, is het van belang dat het leiderschap is gericht op dienstbaarheid (Straathof en Van Dijk, 2003). Uit de Ontwikkelagenda van de gemeente Hellevoetsluis blijkt dat hieronder wordt verstaan dat leiders richting moeten geven en kaders moeten opstellen. Binnen deze kaders moet er veel ruimte zijn voor medewerkers om hun eigen verantwoordelijkheid en eigen initiatief. De richting en de kaders die worden gegeven moeten worden opgesteld in het besef dat de burger centraal staat en dat rekenschap afgelegd moet worden over de behaalde resultaten. De ruimte die wordt gegeven aan medewerkers moet leiden tot betrokkenheid, creativiteit en lef van de medewerkers, met als resultaat dat ze goede prestaties leveren.

Gedragingen

In de gewenste cultuur wordt ander gedrag geëist van de medewerkers. Het is van belang dat medewerkers beseffen dat de organisatie bereikbaar moet zijn voor de klanten en dat deze tijdig worden geïnformeerd en dat binnen redelijke termijn de klantvraag wordt afgehandeld. Dit gedrag probeert de gemeente af te dwingen door het invoeren van een 1-loketbenadering en de invoering van nieuwe digitale toepassingen. Dit streven is verwoord in het Uitvoeringsconcept Dienstverlening uit 2009. Uit de Ontwikkelagenda blijkt tevens dat de verwachtingen van de klanten goed moeten worden gemanaged, waarbij de nadruk ligt om meer te leveren dan de klant verwacht. Persoonlijke

betrokkenheid en creativiteit van de medewerkers spelen hierbij een grote rol. Tot slot wordt van de leden van de organisatie verwacht dat zij aanspreekbaar en zichtbaar zijn. Dit geldt niet enkel richting de omgeving, maar ook intern moeten medewerkers aanspreekbaar zijn op hun gedrag en moet zichtbaar zijn welke verantwoordelijkheden zij hebben.

Om de waarde 'de medewerkers maken het verschil' te realiseren heeft de gemeentelijke organisatie zich in de Ontwikkelagenda verplicht om zich als een goed werkgever te gedragen. Dit moet blijken uit de waardering en de beloning van de medewerkers. Daarnaast is het van belang dat medewerkers worden gestimuleerd en gefaciliteerd om zichzelf te blijven ontwikkelen. Continue ontwikkeling wordt mogelijk als er ook ruimte is om fouten te maken. Wel moet er bij medewerkers de bereidheid zijn om te reflecteren op hun eigen gedrag en de bereidheid om zich blijvend te ontwikkelen.

Een ander aspect van de waarde is tevens dat binnen de organisatie mensen met elkaar samenwerken. Gedrag dat hierbij past, is dat men open met elkaar communiceert, elkaar opzoekt, elkaar helpt, elkaar aanspreekt en dat rekenschap wordt afgelegd.

Omgeving

In de Ontwikkelagenda spreekt de gemeente zich tevens uit dat de omgeving proactief moet worden benaderd door de organisatie. De ambitie is dat de gemeente aanspreekbaar is, luistert en initieert. Daarnaast moeten vormen van burgerparticipatie en interactieve beleidvorming ertoe leiden dat de organisatie contact onderhoudt met de omgeving. Hierdoor is de omgeving in staat om invloed uit te oefenen op de organisatie, wat de dienstverlening aan de burgers ten goede moet komen.

Conclusie

De verschillende aspecten van cultuur, zoals de gemeente Hellevoetsluis deze wil ontwikkelen, sluiten goed bij elkaar aan. Als basis voor de cultuur dienen de opnieuw gedefinieerde waarden 'de burger staat centraal' en 'de medewerkers maken het verschil'. Het gedrag dat de organisatie van de medewerkers verlangt, sluit aan bij deze waarden. De gemeente verlangt van haar medewerkers dat zij de burgers proactief benaderen en dat zij aanspreekbaar zijn. Dit moet o.a. worden gefaciliteerd door het organiseren van inspraak door middel van participatie en interactieve beleidsvorming. Een tweede is dat de medewerkers bereikbaar moeten zijn voor de omgeving. Hiertoe is besloten tot de oprichting van een klantencontactcentrum en de toepassing van ict.

Om deze waarde, welke ook kan worden getypeerd als een ambitie, te verwezenlijken dient de cultuur tevens te voldoen aan de waarde dat de medewerkers centraal staan. De medewerkers moeten binnen de organisatie klantvriendelijk gedrag vertonen en door hun leidinggevende in staat worden gesteld om resultaatgericht te werk te gaan. Daarnaast moeten medewerkers ook in staat worden gesteld om zichzelf blijvend te ontwikkelen. Wanneer er kaders worden opgesteld waarbinnen de medewerkers ruimte krijgen voor eigen verantwoordelijkheid en eigen initiatief zullen de medewerkers zich meer gewaardeerd voelen. Ook zullen zij zich meer serieus genomen voelen wanneer zij betrokken worden bij het behalen van resultaten.

Deze resultaten hebben niet uitsluitend betrekking op de interne organisatie, maar evenzeer naar buiten toe. Daarom moet de huidige waarden verschuiven naar andere waarden, te weten meer resultaatgericht en meer pragmatisch. Dit betekent volgens Sanders en Neuijen (2009) dat van medewerkers mag worden verwacht dat zij professioneel hun functie vervullen en zich houden aan afspraken.

6.4 Gapanalyse

Op grond van de geschetste beelden van de huidige en gewenste cultuur van de gemeente Hellevoetsluis kan een analyse worden gemaakt van het verschil tussen de huidige en de gewenste

situatie. Om deze gap te kunnen analyseren, zal gebruik worden gemaakt van de quickscan, de interviews en het visiedocument.

Uit de quickscan blijkt dat de respondenten een verschil constateren tussen de huidige en gewenste cultuur. In onderstaande tabel zal dit verschil per dimensie worden aangegeven.

Uiterste dimensie	Verskil collectieve score	Uiterste dimensie
Procesgericht	1,77	Resultaatgericht
Mensgericht	0,59	Werkgericht
Organisatie	0,01	Professioneel
Open	1,75	Gesloten
Strak	2,05	Los
Pragmatisch	0,12	Normatief

Tabel 6.3: gapanalyse collectieve score huidige culturele en gewenste culturele dimensies

Er blijkt een aanmerkelijk verschil te zijn op drie dimensies tussen hetgeen de respondenten wenselijk achten en zoals zij de huidige cultuur typeren. Het gaat bij deze gapanalyse nadrukkelijk om de grootte van de verschillen tussen de dimensies, niet om de richting waarnaar de verschillen uitslaan. De vorige tabellen geven weer wat de huidige culturele dimensie is en wat de gewenste culturele dimensie is. Het verschil in collectieve score geeft uitsluitend weer of er een groot, dan wel een klein verschil bestaat tussen de huidige en gewenste cultuur. Deze tabel kan derhalve niet los worden gelezen, maar dient naast de vorige tabellen gelegd te worden, zodat niet alleen het verschil, maar ook de richting inzichtelijk wordt. Men vindt de organisatie procesgericht, waar het wenselijk is om meer resultaatgericht te zijn. De gap is hier 1,77. Daarnaast vinden de respondenten dat de organisatie enigszins gesloten is, terwijl een meer open organisatie wordt gewenst. De kloof tussen de huidige en gewenste situatie is hier 1,75. De huidige cultuur wordt getypeerd als een enigszins gesloten cultuur, terwijl een meer open cultuur gewenst is. Tot slot vindt men dat de organisatie los georganiseerd is, terwijl een meer strakke controle als wenselijk wordt beschouwd.

Het beeld van de dimensie procesgericht vs. resultaatgericht, dat op grond van het bovenstaande naar voren komt, wordt tevens bevestigd door de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hierin hebben de medewerkers aangegeven dat gestreefd moet worden naar het verbeteren van de klantgerichtheid en de dienstverlening zodat de tevredenheid van de burgers over de organisatie toeneemt. Tevens wordt aangegeven dat de verschillende afdelingen beter moeten samenwerken en dat processen beter op elkaar moeten aansluiten. Door het gebrek hieraan ontstaat tijdsdruk.

In het Uitvoeringsplan Dienstverlening 2009 spreekt de directie zelf ook de wens uit dat moet worden gezocht naar niet-waardetoevoegende processtappen en dat eventuele verspillingen, zoals geïdentificeerd in Lean, geëlimineerd moeten worden. De filosofie hierachter is dat hierdoor de kwaliteit en de productiviteit door de cultuurverandering positief worden beïnvloed. De gewenste cultuurverandering moet uiteindelijk leiden tot kostenreductie. Ook in de Ontwikkelagenda van de gemeente Hellevoetsluis wordt nogmaals benadrukt dat een excellente dienstverlening moet worden bewerkstelligd.

De tweede dimensie waar een grote kloof zit tussen de huidige en de gewenste cultuur, betreft de dimensie open vs. gesloten. De wens van de respondenten is derhalve dat er een grotere openheid bestaat ten opzichte van buitenstaanders, met als gevolg dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen in de organisatie. Daarom is men per 2010 gestart met een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Daarnaast is uit de quickscan naar voren gekomen dat de medewerkers van mening zijn dat openheid ook betrekking heeft op transparantie binnen de organisatie. Zo dienen

leidinggevend en meer inzicht te geven in besluiten die worden genomen, zodat hiervoor meer draagvlak ontstaat.

Het feit dat er onwetendheid aanwezig is binnen de organisatie heeft mede tot gevolg dat afdelingen niet goed van elkaar weten wat exact de taken zijn. Een andere conclusie die uit het onderzoek kan worden getrokken, is dat het management onvoldoende communiceert met de medewerkers. Het gevoel is aanwezig dat er onvoldoende terugkoppeling is tussen het bestuur en de afdelingshoofden enerzijds en tussen de afdelingshoofden en de medewerkers anderzijds.

De derde dimensie waar er een groot gat is tussen de huidige en de gewenste situatie is strakke controle vs. losse controle. Een cultuur met een strakke controle kenmerkt zich door discipline en controle. In de huidige situatie vinden de respondenten dat er onvoldoende sprake is van strakke controle. Ook dit beeld wordt bevestigd door het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hierin wordt aangegeven dat er meer en beter moet worden samengewerkt tussen de verschillende afdelingen en dat er een gezamenlijke projectenagenda moet worden beheerd, om de verschillende taken en acties goed te kunnen afstemmen.

In het Uitvoeringsplan Dienstverlening 2009 geeft de directie zelf aan dat medewerkers moeten worden beoordeeld op grond van nieuw te formuleren servicenormen. Deze normen hebben o.a. betrekking op de doorlooptijd en bereikbaarheid. In de Ontwikkelagenda spreekt de directie zelfs de ambitie uit om de samenwerkingscultuur te laten kenmerken door open communicatie, elkaar helpen, aanspreken en rekenschap afleggen.

De dimensies organisatiegebonden vs. professioneel en pragmatisch vs. normatief kennen een dermate klein verschil tussen de huidige en de gewenste situatie dat geconcludeerd kan worden dat veranderingen met betrekking hiertoe voor dit moment minder urgent worden geacht.

De dimensie mensgericht vs. werkgericht kent een iets groter verschil. Dit wordt kennelijk minder als een probleem ervaren omdat de collectieve scores van deze dimensie in de huidige en gewenste situatie zich rond het nulpunt begeven. De respondenten neigen echter wel naar een wenselijke cultuur die iets meer mensgericht is dan de huidige cultuur. Hiervoor zijn tevens aanwijzingen te vinden in de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Zo vindt een aantal medewerkers dat de gemeente het interne HRM-beleid op sommige punten moeten aanpassen, zodat meer rekening wordt gehouden met de persoonlijke omstandigheden van de medewerkers.

6.5 Conclusie

Omdat de cultuur van de gemeente meer procesgericht dan resultaatgericht is, kan worden gesteld dat de cultuur in bepaalde mate formalistisch is. Volgens Sanders en Neuijen (2009) betekent dit dat de medewerkers risicomijdend zijn en zo weinig mogelijk inspanningen verrichten met betrekking tot de inhoud. Daarnaast voelen ze zich alleen voor het eigen werk verantwoordelijk en ervaren iedere dag als de vorige.

Het losse karakter van de cultuur geeft volgens Sanders en Neuijen (2009) juist aan dat er slechts een geringe mate van discipline en controle is. Dit lijkt echter in tegenstelling met de bovenstaande dimensie. Organisaties met een los karakter kenmerken zich verder door het slecht nakomen van afspraken en een ondergeschikte rol van kosten. De kosten spelen binnen de gemeente Hellevoetsluis echter geen ondergeschikte, maar kenmerken juist het formalistische karakter. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de gemeente sterk middelengestuurd is, waardoor het formalistische karakter zich toespitst op deze middelen.

Op grond van de gegevens uit de quickscan kan worden geconcludeerd dat de respondenten met name een open cultuur willen waarin een sterke mate van controle aanwezig is. Een open cultuur

betekent onder andere dat de organisatie openstaat voor nieuwkomers en buitenstaanders. Dit wordt echter niet als probleem ervaren. In de open vragen geven de medewerkers aan dat ze een open houding verwachten van de leidinggevenden en het bestuur, zodat zij geen geheimzinnigheid meer ervaren.

Een strakke controle houdt in dat men wenst dat gedragingen worden gekenmerkt door een sterke mate van discipline en controle. Een tweede kenmerk van een dergelijke cultuur is dat er serieus wordt gesproken over het werk en de organisatie en dat afspraken worden nagekomen. De medewerkers geven aan dat afspraken nu slecht worden nagekomen en het resultaat een ondergeschikte rol speelt. Dit sluit aan bij de wens tot een resultaatgerichte cultuur.

Het beeld van de dimensie procesgericht vs. resultaatgericht, dat op grond van het bovenstaande naar voren komt, wordt tevens bevestigd door de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hierin hebben de medewerkers aangegeven dat gestreefd moet worden naar het verbeteren van de klantgerichtheid en de dienstverlening zodat de tevredenheid van de burgers over de organisatie toeneemt.

De tweede dimensie waar een grote kloof zit tussen de huidige en de gewenste cultuur betreft de dimensie open vs. gesloten. De wens van de respondenten is derhalve dat er een grotere openheid bestaat ten opzichte van buitenstaanders, met als gevolg dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen in de organisatie.

De derde dimensie waar een groot gat is tussen de huidige en de gewenste situatie, is strakke controle vs. losse controle. Een cultuur met een strakke controle kenmerkt zich door controle en discipline. In de huidige situatie vinden de respondenten dat er onvoldoende sprake is van strakke controle.

De dimensies organisatiegebonden vs. professioneel en pragmatisch vs. normatief kennen een dermate klein verschil tussen de huidige en de gewenste situatie dat geconcludeerd kan worden dat veranderingen met betrekking hiertoe voor dit moment minder urgent worden geacht. De dimensie mensgericht vs. werkgericht kent een iets groter verschil. Dit wordt kennelijk minder als een probleem ervaren omdat de collectieve scores van deze dimensie in de huidige en gewenste situatie zich rond het nulpunt begeven. De respondenten neigen echter wel naar een wenselijke cultuur die iets meer mensgericht is als de huidige cultuur.

Ondanks dat verschillende instrumenten bij verschillende groepen respondenten zijn ingezet, wordt het beeld van de huidige cultuur op hoofdlijnen bevestigd. Nu de gewenste cultuur bij een kleinere groep respondenten is onderzocht, zijn deze uitkomsten moeilijker te generaliseren. Een belangrijke constatering hierbij is dat de bevindingen omtrent de gewenste cultuur worden bevestigd door de directie.

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de derde, vierde en vijfde deelvraag. Op grond van de theorie omtrent het achtfasenmodel van Kotter en de veranderingsstrategieën van De Caluwé en Vermaak wordt ten eerste de huidige strategie inzichtelijk gemaakt. Daarnaast zal per fase worden aangegeven welke knelpunten er bestaan bij de huidige strategie ten opzichte van de gewenste cultuur. Ten slotte worden mogelijke interventies benoemd, alsmede een omschrijving van de strategie die bij de desbetreffende interventie past. Op deze wijze wordt inzichtelijk waar de knelpunten zitten en op welke wijze de gewenste cultuur gerealiseerd kan worden.

7.2 Fase 1: Urgentiebesef vestigenHuidige strategie

De veranderaars binnen de gemeente Hellevoetsluis hebben geen duidelijke strategie gevolgd om het urgentiebesef te verhogen. Voor aanvang van het veranderingsproces is tijdens een organisatiebrede bijeenkomst wel aandacht besteed aan de noodzaak voor de verandering, maar dit betrof enkel communicatie vanuit de leidende coalitie. Na de start van het traject heeft deze coalitie nog tweemaal organisatiebreed gecommuniceerd omtrent het veranderingsproces. Op grond van de interviews en de uitkomsten van de enquête kan worden gesteld dat vooral een strategie is gehanteerd die past binnen het blauwdrukdenken. Hoewel binnen de leidende coalitie lange tijd commitment bestond over de te volgen koers, zijn onvoldoende pogingen ondernomen om de gehele organisatie mee te nemen in de verandering.

Dat deze eerste fase is verlopen middels het blauwdrukdenken wordt tevens bevestigd door het sturingsmodel. In dit model wordt uitvoerig aangegeven door wie en op welke wijze er gecommuniceerd moet worden. De medewerkers worden zo op grond van inhoudelijke argumenten overtuigd van de noodzaak tot veranderen. Hierbij wordt geen rekening gehouden met heersende angsten, belangen en normen. Deze punten bevestigen dat bij de initiatoren van het veranderingsproces het beeld bestaat dat het veranderen van een cultuur rationeel ontworpen kan worden en geïmplementeerd. Er wordt immers op geen enkele wijze aangegeven hoe de leidende coalitie dient te handelen wanneer men zich onttrekt aan het proces, of hier tegen in verzet komt.

Knelpunten

Uit de enquête blijkt dat de respondenten vinden dat de cultuur van de gemeente Hellevoetsluis enigszins gesloten is. Dit heeft zowel betrekking op de mate van openheid richting de omgeving, maar ook op de organisatie zelf. Nu de directie, of de leidende coalitie, bij aanvang van het veranderingsproces niet open staat voor irrationeel of onverwacht gedrag van de medewerkers, bestaat er een onvoldoende open cultuur. Nu de medewerkers hebben aangegeven dat een open cultuur wenselijk wordt geacht, en de directie heeft aangegeven dat de medewerkers het verschil moeten maken, dienen deze twee uitgangspunten bij elkaar te worden gebracht. Dit betekent dat de medewerkers zich meer resultaatgericht en pragmatisch dienen op te stellen. Het management dient hierbij wel open te staan voor feedback van de medewerkers. Uit het medewerkers-tevredenheidsonderzoek blijkt verder dat verschillende afdelingen onvoldoende samenwerken. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de communicatie binnen de gemeente niet alleen verticaal, maar ook horizontaal voor verbetering vatbaar is. Om commitment te bereiken over de verandering is het van belang dat binnen de gemeente goed wordt gecommuniceerd en dat rekening wordt gehouden met de diverse belangen. Dit betekent dat het creëren van urgentiebesef een wisselwerking moet zijn tussen de leidende coalitie en de medewerkers van de gemeente Hellevoetsluis. Nu deze stap volgens het blauwdrukdenken is genomen, is er onvoldoende rekening gehouden met heersende angsten, belangen en normen. Als gevolg hiervan bestaat het risico dat de

medewerkers de organisatie nog steeds als gesloten ervaren, terwijl de gehele organisatie streeft naar een open cultuur. Nu deze eerste fase rationeel is ontworpen en geïmplementeerd blijven de medewerkers achterdochtig en ontbreekt veelal het urgentiebesef.

Interventies en strategie

Kotter (2005) stelt dat het belangrijk is dat er binnen de gehele organisatie een 'sense of urgency' aanwezig moet zijn om verandering mogelijk te maken. Dit betekent dat meer dan enkel de directie van de gemeente Hellevoetsluis overtuigd moet zijn van de noodzaak om te veranderen. Het verhogen van het urgentiebesef dient volgens Kotter twee doelen. Enerzijds kan een verhoogd urgentiebesef leiden tot de bereidheid om samen te werken en anderzijds leidt het tot geloofwaardigheid van de veranderaars. Indien er onvoldoende wil tot samenwerking is, zal het veranderingsproces op niets uitlopen. Geloofwaardigheid van de veranderaar is belangrijk om de juiste mensen met voldoende macht te kunnen overtuigen van de noodzaak van de verandering en om voldoende middelen veilig te stellen voor de verandering. Dit komt deels overeen met de randvoorwaarde, zoals gedefinieerd door Straathof dat er voldoende commitment aanwezig moet zijn vanuit de top van de organisatie. Met betrekking tot de gemeente Hellevoetsluis dient dan niet enkel worden gedacht aan de directie, maar ook aan de afdelingshoofden. Deze vormen immers een belangrijk deel van het management en staan dicht bij de medewerkers.

Om organisatiebreed het urgentiebesef aan te wakkeren is het van belang dat er rekening wordt gehouden met de diverse belangen binnen de organisatie en dat formele en informele leiders betrokken zijn bij het definiëren van de veranderingsdoelen. Deze manier van handelen past binnen het geeldrukdenken, zoals gedefinieerd door De Caluwé en Vermaak (2006). De leidende gedachte binnen dit denken is dat veranderingen pas kunnen worden gerealiseerd als een meerderheid van de formele en informele machthebbers binnen een organisatie het met elkaar eens zijn over de noodzaak tot verandering. Belangrijk is dat er consensus wordt bereikt. Zowel De Caluwé en Vermaak (2006) als Kotter benadrukken hierbij dat het hier niet enkel gaat om het topmanagement, maar dat ook in de hiërarchische lagen onder de top consensus wordt bereikt, omdat het middenkader een belangrijke rol speelt in het uiteindelijk laten slagen van de verandering.

Om de verschillende opvattingen nader tot elkaar te kunnen brengen moet op basis van onderhandelingen een bepaald draagvlak wordt gecreëerd. De rol van de veranderaar in dit proces het zorgen voor een onderhandelingsresultaat, zodat er commitment bestaat over de noodzaak tot verandering.

Crises of potentiële crises, kansen en uitdagingen kunnen dienen om het draagvlak, en daarmee het urgentiebesef te verhogen. De uitdaging van de gemeente Hellevoetsluis is om de dienstverlening richting haar klanten te verbeteren op grond van het uitgevoerde klantenonderzoek. Daarnaast heeft de rijksoverheid enkele voorwaarden gedefinieerd waaraan dienstverlening door gemeenten aan moet voldoen. Dit biedt voldoende mogelijkheden voor de gemeente Hellevoetsluis om een realiseerbaar veranderingsdoel te definiëren.

De gemeente Hellevoetsluis moet daarom nog meer in contact treden met haar klanten. Dit kan worden gerealiseerd door het organiseren van klantenpanels, waarin feedback wordt gevraagd over de dienstverlening van de organisatie. Hiermee kan tevens invloed worden uitgeoefend op de mindset van de leden van de organisatie. Zij worden immers van dit proces betrokken, en zullen zodoende meer inzicht krijgen in de noodzaak tot veranderen. Andere manieren om de mindset te veranderen, en daarmee het urgentiebesef te vergroten, zijn o.a. het organiseren van sessies met leveranciers en afnemers van diensten, het dramatiseren van een schijnbare crisis en prestatiedoelstellingen te verhogen, zodat duidelijk blijkt dat de huidige werkwijze onvoldoende efficiënt is.

7.3 Fase 2: De leidende coalitie vormen

Huidige strategie

De tweede fase bestaat uit het vormen van een leidende coalitie. Het is van groot belang dat deze groep personen voldoende invloed heeft, de juiste samenstelling en voldoende vertrouwen binnen de rest van de organisatie. De leidende coalitie binnen de gemeente Hellevoetsluis bestaat momenteel louter uit formele leiders, oftewel uit de directie van deze gemeente. Zij bepalen de veranderingsobjecten en het veranderingsproces. Dat deze fase eveneens volgens de strategie langs het blauwdrukdenken is verlopen komt voornamelijk naar voren in de verschillende geraadpleegde documenten. Uit bijvoorbeeld het sturingsmodel en het uitvoeringsplan dienstverlening 2009 komt de aannahme naar voren dat de directie voldoende invloed en vertrouwen heeft om de organisatieverandering door te kunnen voeren.

Knelpunten

De insteek van de gemeente Hellevoetsluis is dat de huidige leidende coalitie in staat moet zijn om de veranderingsdoelstellingen te verwezenlijken, maar de vraag is in hoeverre zij hiertoe in staat is. Dit betekent immers dat de vertegenwoordigers van de oude cultuur de trekkers zijn van de nieuwe cultuur. Hiermee vormt de samenstelling van de leidende coalitie een duidelijk knelpunt. Verandering is een zaak van zowel managers als medewerkers, maar bij de gemeente Hellevoetsluis zijn met name de managers verantwoordelijk voor het veranderingsproces.

Nu de vertegenwoordigers van de oude cultuur de nieuwe cultuur moeten bewerkstelligen, ontstaan er bij deze fase diverse knelpunten. Het belangrijkste knelpunt vormt de realisatie van de gewenste cultuur. Nu de leidende coalitie voornamelijk de oude cultuur vertegenwoordigd, zullen gewenste dimensies van cultuur onvoldoende ontwikkeld worden. Zo zal het gewenste niveau van discipline en controle zich onvoldoende ontwikkelen. Dat de leidende coalitie in onvoldoende mate de gewenste cultuur uitdraagt, komt tot uiting bij de cursus Pre-mediation die alle medewerkers van de gemeente moesten volgen. Deze training moest de dienstverlening van de medewerkers vergroten. Toen bekend werd dat rollenspelen een onderdeel van deze training vormden, besloten diverse medewerkers om niet deel te nemen aan deze training. Zodoende heeft slechts een deel van de organisatie deze training volledig afgerond, terwijl deze cursus op voorhand als verplicht werd omschreven. De formele leiders hebben dit verloop van de training dus geaccepteerd. Nu medewerkers zelf konden beslissen of zij deze training wel of niet wilden volgen, kan worden gesteld dat de leidende coalitie onvoldoende vertrouwen geniet, alsmede in onvoldoende mate de gewenste cultuur nastreeft. Nu medewerkers zelf mogen bepalen of ze een cursus wel of niet willen volgen blijven aspecten van de gewenste cultuur als een strakke controle en resultaatgerichtheid achterwege. De leidende coalitie is dan ook geen brede groep cultuurdragers die dezelfde opvattingen hebben over de gewenste cultuur.

Een ander knelpunt binnen de fase van het vormen van een leidende coalitie vormen enkele eigenschappen van deze coalitie. Uit de interviews komt bijvoorbeeld naar voren dat in deze coalitie een of meerdere personen zitten met een groot ego die anderen nauwelijks ruimte laten. Hierdoor blijven persoonlijke belangen in sommige gevallen prevaleren boven de gemeenschappelijke doelen, en is er onvoldoende onderling vertrouwen. Als gevolg van het vasthouden aan de oude cultuur, of persoonlijke belangen, wordt het voor de coalitie uiterst lastig om de gewenste cultuur te realiseren. De leidende coalitie dient immers als overtuigend team de gemeenschappelijke doelen na te streven.

Interventies en strategie

Kotter stelt dat in de tweede fase van het veranderingsproces de leidende coalitie moet worden samengesteld. De coalitie moet voldoende lijnmanagers bevatten zodat vooruitgang niet kan worden geblokkeerd. Daarnaast is het van belang dat er voldoende deskundigheid aanwezig is. Dit heeft

betrekking op o.a. kennis en ervaring. In de derde plaats is geloofwaardigheid van belang, daar de coalitie serieus moet kunnen worden genomen.

De gemeente Hellevoetsluis dient zich de vraag te stellen in hoeverre de huidige leidende coalitie voldoet aan de voorwaarden zoals geschetst door Kotter. Lijnmanagers moeten daarom worden betrokken bij het veranderingsproces, evenals informele leiders, zodat de geloofwaardigheid toeneemt. De huidige coalitie geniet zowel organisatiebreed als onderling onvoldoende vertrouwen om als effectief team naar voren te treden. Wanneer de leidende coalitie binnen de gemeente Hellevoetsluis van samenstelling wisselt, alsmede overeenstemming bereikt over de gemeenschappelijke doelen, kan zij een effectief team vormen. Dit team kan dan sneller informatie verwerken, effectiever opereren en veranderingen sneller implementeren (Kotter, 2005;73).

Om de effectiviteit van de leidende coalitie te vergroten is het van belang om het onderlinge vertrouwen toe te laten nemen. Bovendien moet een gezamenlijk doel worden geformuleerd. Om het onderlinge vertrouwen te vergroten binnen de coalitie is het van belang om de sociale relaties te verbeteren. Binnen het rooddrukdenken, zoals geformuleerd door De Caluwé en Vermaak (2006), geldt de opvatting dat als de relatie goed is, mensen goed met elkaar zullen samenwerken en daarom goed presteren. Van belang hierbij is dat de leidende coalitie zich met elkaar verbonden voelt en dat men elkaar goed kent. Om dit te bevorderen kunnen er workshops worden georganiseerd om dit te bewerkstelligen.

7.4 Fase 3: Een visie en strategie ontwikkelen

Huidige strategie

De gemeente Hellevoetsluis heeft een visie ontwikkeld ten aanzien van het veranderingsproces. Deze visie is neergelegd in enkele documenten die zijn vervaardigd door, of in opdracht van de directie. Dit betreft de Ontwikkelagenda en het Uitvoeringsplan Dienstverlening. Deze visie helpt om de verandering richting te geven en om de verandering op grond hiervan te coördineren (Kotter, 2005).

Nu de ontwikkeling van de visie en de strategie binnen de gemeente Hellevoetsluis is gebaseerd op een drietal ontwikkelingen, kan worden gesteld dat ook deze fase is doorlopen middels het blauwdrukdenken. Landelijke ontwikkelingen als de zogenaamde kloof tussen burger en bestuur, alsmede de ontwikkelingen van de informatie- & communicatiemiddelen, hebben er toe geleid dat de VNG een commissie Gemeentelijke Dienstverlening heeft ingesteld. Deze commissie had als doel om antwoord te geven op de vraag hoe gemeenten over 10 jaar hun dienstverlening georganiseerd moeten hebben. Als gevolg van deze drie ontwikkelingen zijn binnen de gemeente Hellevoetsluis een visie en een strategie ontwikkeld waarlangs het veranderingsproces gerealiseerd dient te worden. De door de directie ontwikkelde visie en strategie hebben hoofdzakelijk betrekking op het inspelen op deze ontwikkelingen.

Knelpunten

In deze fase van het proces zijn er geen knelpunten te benoemen. Ondanks dat de aanleiding van het veranderingsproces voortvloeit uit landelijke ontwikkelingen, wordt er in voldoende mate rekening gehouden met specifieke situatie van de gemeente Hellevoetsluis. Zo komen verschillende onderdelen van de gewenste cultuur in diverse documenten naar voren. Er wordt immers gesproken over een open en resultaatgerichte cultuur, waarbinnen de medewerkers een belangrijke rol moeten spelen. Wanneer deze documenten worden vergeleken met de uitkomsten van quickscan, komt naar voren dat de directie hoofdzakelijk dezelfde elementen in de nieuwe cultuur nastreeft als de medewerkers.

Interventies en strategie

In de derde fase dient volgens Kotter (2005) een visie te worden ontwikkeld, die helpt om de verandering richting te geven. Een visie is volgens Kotter essentieel om richting te geven, een visie motiveert en op grond van een visie kan de verandering worden gecoördineerd. Tevens draagt deze visie bij aan het beeld van de wenselijke cultuur, die expliciet is benoemd. Volgens Straathof & Van Dijk (2003) is dit van groot belang. Een ander punt dat zij noemen is dat een visie de mogelijkheid biedt om signalen vanuit de omgeving van de organisatie te kunnen opmerken en welke interventies moeten worden gedaan. Een ander effect van een visie is dat inzicht wordt verkregen in welke aspecten van de organisatie kunnen worden behouden of juist moeten worden veranderd.

Het ontwikkelen van een visie past het beste binnen het witdrukdenken, zoals gedefinieerd door De Caluwé en Vermaak (2006). Het aan de kaak stellen van belemmeringen die vernieuwing en de vitaliteit van de organisatie in de weg staan is één van de kenmerken van dit denken. Ondanks dat de gemeente Hellevoetsluis de strategie middels het blauwdrukdenken heeft gehanteerd, heeft zij in voldoende mate voldaan aan hetgeen op grond van de theorie kan worden gesteld over het creëren van een visie. Wel is het zo dat meer in contact moet worden getreden met de omgeving om te controleren of de visie zoals geformuleerd, overeenkomt met het beeld dat de omgeving van de organisatie heeft en de eisen die door de omgeving aan de organisatie worden gesteld. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat zowel de directie als de medewerkers in grote lijn dezelfde beelden bij de gewenste cultuur. Wanneer er beter wordt gecommuniceerd kan dit beeld enerzijds naar voren komen, anderzijds kan dit helpen om de mindset van de leden van de organisatie te veranderen. Uiteindelijk zal de visie dan ook bijdragen aan het verwezenlijken van de nieuwe cultuur van de organisatie. Van belang hierbij is wel dat men vervreemd raakt van de oude denkbeelden.

7.5 Fase 4: De veranderingsvisie communiceren

Huidige strategie

Het communiceren van de veranderingsvisie vormt de vierde fase. Op deze wijze kan gemeente Hellevoetsluis de medewerkers binden aan het veranderingsproces. De communicatie hieromtrent lijkt binnen de gemeente Hellevoetsluis te zijn verlopen middels de strategie van het witdrukdenken. Bij aanvang van het veranderingsproces is bij diverse gezamenlijke bijeenkomsten veelvuldig gecommuniceerd omtrent de ontwikkelingen binnen het proces. Vervolgens is de communicatie omtrent het gehele veranderingsproces opgedeeld in de diverse projecten. Per project werden de medewerkers op de hoogte gehouden van de noodzaak en de voortgang van ieder project. Een volgende stap in het communiceren van de veranderingsvisie is dat deze in grote mate op de achtergrond is geraakt. Zo zijn de medewerkers over 2010 nauwelijks op de hoogte gehouden van voortgang van het proces of de strategie. Nu er geen eenduidige strategie is te herkennen bij het communiceren van de veranderingsvisie wordt geconcludeerd dat deze fase is verlopen middels het witdrukdenken. Er is immers sprake van vaagheid en het lijkt erop dat de momenten voor communicatie omtrent de veranderingsvisie veelal spontaan zijn ontstaan.

Knelpunten

Uit de interviews komt naar voren dat de communicatie in beginsel is bedoeld om de medewerkers te overtuigen van de gewenste cultuur. Tijdens enkele bijeenkomsten is aangegeven dat het niveau van de dienstverlening omhoog moet. De wijze waarop de gemeente dit wil bereiken is middels een open, professionele en resultaatgerichte cultuur. De aanleiding voor de communicatie, het overtuigen van de medewerkers, vormt derhalve geen knelpunt. Wel vormt het ontbreken van een strategie omtrent de communicatie een knelpunt.

Nu er geen duidelijke strategie is gehanteerd omtrent de communicatie is er bij de medewerkers onduidelijkheid ontstaan omtrent de voortgang van het veranderingsproces. Uit persoonlijke gesprekken met medewerkers komt naar voren dat de communicatie tijdens gemeentebrede

bijeenkomsten verhelderend werkten. De gehele organisatie wist immers waar ze aan toe was en wat er van een ieder werd verwacht. Vanaf het moment dat deze communicatie is gewijzigd naar het communiceren per project verloren veel medewerkers het overzicht. Nu het aantal projecten van vijf bij aanvang van het veranderingsproces (2009) is opgelopen naar ongeveer 30 in 2010, is het begrijpelijk dat de medewerkers het overzicht kwijt zijn geraakt. Deze ontwikkeling geeft aan dat de communicatie rondom het veranderingsproces op zich voornamelijk middels het blauwdrukdenken verloopt, anderzijds geeft het aan dat de communicatie omtrent het proces verloopt middels het witdrukdenken. Nu er onvoldoende oog is voor de effecten van de communicatie, kan worden gesteld dat de cultuur binnen de gemeente Hellevoetsluis zich, als gevolg van het hanteren van het witdrukdenken, blijft kenmerken als een gesloten en procesgerichte organisatie.

Interventies en strategie

Eén van de meest belangrijke manieren van communiceren is het gedrag dat wordt vertoond door de leidende coalitie. Indien hun gedrag niet overeenkomt met de uitgedragen visie kan niet van de andere leden van de organisatie worden verwacht dat zij wel conform de nieuwe visie zullen handelen. Straathof & Van Dijk noemen dit ook één van de randvoorwaarden waaraan voldaan moet zijn om cultuurverandering mogelijk te maken. Het goede voorbeeld geven is iets dat typisch past binnen het groendrukdenken, wat uitgaat van een lerende organisatie. Doordat medewerkers het goede voorbeeld zien, zullen ze eerder conform de visie gaan handelen.

Verder is het erg belangrijk dat de communicatie over de verandering eenvoudig is en dat de boodschap vaak wordt herhaald en dat gebruik wordt gemaakt van verschillende communicatiemiddelen. Dit betekent dat er veelvuldig en globaal gecommuniceerd dient te worden omtrent het volledige veranderingsproces, niet specifiek over verschillende onderdelen van het proces. De medewerkers zullen zich over het algemeen alleen verdiepen in de projecten die hen zelf aangaan, niet in alle 30 projecten. Hierdoor krijgen zij slechts inzicht in een deel van het veranderingsproces, waardoor het overzicht gaat ontbreken.

7.6 Fase 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren

Huidige strategie

Het creëren van een breed draagvlak is de vijfde fase. Om ingrijpende veranderingen door te voeren moeten veel medewerkers een bijdrage willen leveren. Dit betekent enerzijds dat er geïnvesteerd moet worden in de houding en het gedrag van de medewerkers, anderzijds moet de structuur wijzigen, zodat er randvoorwaarden kunnen worden geschapen (Straathof & Van Dijk, 2003;107, Kotter, 2005;130).

Ten aanzien van deze fase kan worden gesteld dat deze hoofdzakelijk middels het blauwdrukdenken is verlopen. Het creëren van een draagvlak is immers in meerdere documenten uitgewerkt. Hierbij is er vanuit gegaan dat de veranderingen maakbaar en beheersbaar zijn, en middels een rationele planning doorgevoerd kunnen worden. Zo wordt in het dienstverleningsconcept een drietal niveaus omschreven ten aanzien van de communicatie. Ten eerste dient er bestuurlijk draagvlak te ontstaan, ten tweede draagvlak bij het management en ten slotte draagvlak bij de medewerkers. Ondanks dat in het document wordt opgemerkt dat het creëren van draagvlak een moeilijk te nemen stap is, wordt het draagvlak hiërarchisch opgelegd. Wanneer bestuurders en leidinggevendenden laten zien dat ze het veranderingsproces steunen, zal de rest van organisatie automatisch volgen. Zo wordt opgemerkt dat wanneer een wethouder of een bestuurder een dag op een afdeling meeloopt, de medewerkers positief worden gestimuleerd en er zodoende draagvlak zal ontstaan. Verder komt uit het dienstverleningsconcept documenten naar voren dat men de medewerkers competentiegericht gaat beoordelen en belonen. Het betreft beide een voorbeeld waarbij men middels het blauwdrukdenken wil investeren in de houding en het gedrag van de medewerkers. Overigens wordt in het dienstverleningsconcept als het sturingsmodel op geen enkele wijze omschreven hoe men om

dient te gaan met de mogelijkheid van heersende angsten, belangen en normen. Nu de fase in meerdere documenten stap voor stap is uitgewerkt, kan worden gesteld dat deze is verlopen middels het blauwdrukdenken. Er is immers sprake van een rationele planning, welke volgens de directie controleerbaar en transparant is.

Bij deze fase gaat men er binnen de gemeente Hellevoetsluis vanuit dat de veranderingen rationeel kunnen worden ontworpen en geïmplementeerd. Over het algemeen betekent dit dat planning en kengetallen een zeer grote rol spelen. Dit komt echter slechts ten dele naar voren in het uitvoeringsplan. Enerzijds wordt het gehele veranderingstraject op voorhand gepland, anderzijds ontbreekt het aan kengetallen. Het ontbreken van kengetallen valt overigens in het gehele veranderingstraject op. De enige kengetallen die met enige regelmaat naar voren komen, zijn de resultaten van het medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek.

Het afbreken van structuren die veranderingen mogelijk tegen kunnen houden is een randvoorwaarde waarin grote stappen zijn genomen. Binnen het veranderproces zijn een viertal randvoorwaarden benoemd, te weten het loket, de systemen, de processen en de competenties, welke aangepast moeten worden wil het veranderproces effectief zijn. Met aanpassingen op deze onderdelen worden de medewerkers niet gehinderd in het verwezenlijken van de visie. Deze aanpassingen moeten er toe leiden dat de mindset, het gedrag en de processen veranderen. Deze randvoorwaarden zijn tot op heden ingrijpend veranderd. Zo is het loket van de gemeente Hellevoetsluis aangepast en wordt het getransformeerd naar een front-, mid- en backoffice. Ook worden de oude systemen aangepakt. Diverse systemen zijn reeds vervangen. Ook in de toekomst zullen er nog diverse systemen worden vervangen door systemen die beter aansluiten op het gewenste dienstverleningsniveau. Naast een aanpassing in het loket en de systemen is ook de organisatiestructuur gewijzigd. Als gevolg van aanpassingen op deze drie onderdelen zijn ook de processen opnieuw ingericht. Door de aanpassingen op deze onderdelen wordt het gewenste verloop van de processen als het ware afgedwongen. De processen kunnen immers niet langer op de oude manier verlopen. De competenties is een van de randvoorwaarden waar in mindere mate aan is voldaan. Er hebben wel gerichte trainingen plaatsgevonden, waardoor de medewerkers aan hun competenties konden werken. Maar deze trainingen waren te vrijblijvend, waardoor ze niet het gewenste effect hebben gesorteerd. Daarnaast is het competentiegericht aannemen en belonen van medewerkers nog in ontwikkeling. Samenvattend kan worden gesteld dat aan deze randvoorwaarde is voldaan, maar dat deze tevens nog in ontwikkeling is. Er zijn reeds grote stappen genomen, maar deze randvoorwaarde is nog niet volledig geschapen.

Knelpunten

Aangezien de gemeente Hellevoetsluis het gehele veranderproces voornamelijk middels het blauwdrukdenken is doorlopen, is deze fase op effectieve wijze verlopen. Het creëren van een breed draagvlak kan immers worden gerealiseerd door obstakels en structuren die de veranderingsvisie ondermijnen uit de weg te ruimen. Deze harde aspecten lenen zich uitstekend om op rationele wijze te wijzigen. Dit is dan ook exact de wijze waarop de gemeente Hellevoetsluis deze fase heeft doorlopen. Het loket, de systemen, de processen en de competenties zijn alle onderdelen van de organisatie welke de afgelopen periode ingrijpend zijn veranderd. Tevens is in deze fase ruimte geboden voor de ontwikkeling van onconventionele ideeën middels het witdrukdenken. Zo is er bij aanvang van het veranderproces een zogenaamde vrijdenkersgroep opgericht welke tijd en ruimte kreeg om nieuwe ideeën te ontwikkelen. Aangezien deze vrijdenkersgroep na enkele maanden weer is opgeheven, is deze strategie slechts in zeer beperkte mate toegepast.

Om de gewenste open en resultaatgerichte cultuur te realiseren hebben alle formele leiders een belangrijke rol gekregen in het veranderingsproces. Dit betreft zowel afdelingshoofden als directeuren. Een eerste stap van de gemeente Hellevoetsluis om de gewenste cultuur te bereiken is het interveniëren in de groepsarena. Om de verhoudingen binnen de groepsarena te veranderen zijn

op enkele essentiële posities wijzigingen doorgevoerd om de gewenste veranderingen tot stand te kunnen brengen, zo gaf een geïnterviewde aan. Tevens dient een verandering van de structuur van de organisatie bij te dragen aan het mogelijk maken van cultuurverandering. Hiertoe zijn enkele afdelingen samengevoegd en zijn enkele leidinggevende posities komen te vervallen. Hierdoor zijn de interne betrekkingen veranderd, omdat bestaande gedragspatronen zijn gewijzigd door verandering van de groepsarena. Vanuit de quickscan is naar voren gekomen dat ook de medewerkers behoefte hebben aan een open en resultaatgerichte cultuur. Binnen alle lagen van de organisatie bestaat hiervoor dus draagvlak. Nu de harde aspecten van de organisatie reeds middels het blauwdrukdenken zijn gewijzigd, en er voor het wijzigen van de zachte aspecten voldoende draagvlak bestaat, lijkt er bij deze fase van het veranderingsproces geen knelpunt te bestaan.

Interventies en strategie

Ondanks dat er binnen de gehele organisatie behoefte is aan een open, resultaatgerichte en een strakke cultuur heeft de huidige strategie nog niet geleid tot het vertonen van gewenst gedrag van alle medewerkers. Het hanteren van de strategie middels het blauwdrukdenken heeft enerzijds toe geleid dat de veranderingen van de harde aspecten van de organisatie succesvol zijn doorgevoerd. Anderzijds vertonen de medewerkers, ondanks het aanwezige draagvlak, niet het gewenste gedrag.

De sleutelinterventie op het niveau van de mindset is vervreemding van oude denkbeelden. Dit is noodzakelijk om mensen wakker te schudden. Hierdoor wordt het bewustzijn van de organisatie veranderd, en kan een nieuwe richting worden gekozen. Een andere manier om de organisatie van oude denkbeelden af te helpen is confrontatie. Dit betreft het confronteren van medewerkers met bijvoorbeeld klanten die zich uitspreken over de dienstverlening. Omdat de burger volgens de nieuwe waarden van de gemeente Hellevoetsluis centraal moet staan, biedt dit mogelijkheden voor de gemeente. Zowel vervreemding van oude denkbeelden als confrontatie geeft de mogelijkheid om een duidelijk en concreet beeld te schetsen van de achterliggende redenen voor de beoogde cultuurverandering. Een interventie middels het witdrukdenken kan er toe leiden dat het gedeelde draagvlak zich ook vertaalt naar het gewenste gedrag.

7.7 Fase 6: Kortetermijnsuccessen genereren

Huidige strategie

Het genereren van kortetermijnsuccessen vormt een cruciaal onderdeel in het totale veranderingsproces. Enerzijds vormen ze het bewijs dat verandering te rechtvaardigen is, anderzijds bieden ze de gelegenheid om te genieten van de behaalde successen. Deze zesde fase is niet gebonden aan een bepaalde strategie. Het betreft een stap die ingebouwd moet worden in het gehele veranderingstraject. Kortetermijnsuccessen dienen bij te dragen aan het slagen van het proces. Voor het succes van het veranderingstraject is het dan ook belangrijk dat de leidende coalitie deze successen behaalt en zichtbaar maakt. Bij voorkeur worden de medewerkers onderdeel gemaakt van deze kortetermijnsuccessen. Zowel de deelnemers van de quickscan als de geïnterviewden geven aan dat er binnen het veranderproces geen ruimte wordt geboden voor het vieren van deze successen. Ondanks dat deze successen meerdere doelen dienen is dit een stap waar op voorhand onvoldoende rekening mee is gehouden. Hierdoor krijgen aspecten als evalueren, vertrouwen, steun en begrip onvoldoende ruimte, waardoor het draagvlak en de consensus in gevaar kunnen komen.

Knelpunten

Nu er geen kortetermijnsuccessen worden gevierd, wordt het realiseren van de gewenste cultuur bemoeilijkt. Ten eerste wordt door het vieren van deze successen het verband zichtbaar tussen gedane inspanningen en de verandering zichtbaar en ondersteunen ze het veranderingstraject ondersteund (Kotter, 2005, 148-150). Daarnaast kan in het specifieke geval van de gemeente

Hellevoetsluis het vieren van successen bijdragen aan de openheid van de organisatie en aan de verbetering van de samenwerking tussen de verschillende afdelingen. Dit draagt tevens bij het creëren van de gewenste openheid van de cultuur. Nu de behaalde resultaten niet openlijk worden gevierd, blijft het voor de medewerkers van de gemeente onduidelijk wat het veranderingstraject heeft opgeleverd en in welke fase het veranderingstraject zich bevindt. Bovendien is het niet zichtbaar wat de inspanningen van de medewerkers hebben opgeleverd. Dit kan leiden tot een verminderd draagvlak voor de verandering, welke essentieel is, zoals Kotter (2005) heeft gesteld.

Ten tweede worden geboekte resultaten onvoldoende inzichtelijk gemaakt. Dit komt niet overeen met de wens tot een resultaatgerichte cultuur. Nu zowel de medewerkers als het management behoefte heeft aan een resultaatgerichte cultuur, is het vieren van kortetermijnsuccessen een uitstekende wijze om geboekte resultaten aan de organisatie terug te koppelen. Wanneer deze successen structureel worden gevierd zorgt het management ervoor dat de wind uit de zeilen wordt genomen bij personen die cynisch tegenover het veranderingsproces staan. Tevens creëert het management een gelegenheid om de visie en de strategie te evalueren.

Interventies en strategie

Het genereren van kortetermijnsuccessen heeft als doel de verandering in beweging te houden. De leidende coalitie heeft de mogelijkheid om het vieren van successen te plannen, omdat voornamelijk via projecten veranderingen tot stand worden gebracht. Na afronding van een project bestaat er de gelegenheid om het behaalde resultaat te vieren. Voorbeelden hiervan zijn de succesvolle invoering van een nieuw postregistratiesysteem en de oprichting van het klantencontactcentrum. Een ander voorbeeld is de cursus pre-mediation, welke door elke medewerkers gevolgd had moeten worden. Na afronding van de cursus was een uitstekende mogelijkheid aanwezig om met alle medewerkers dit te vieren.

In de toekomst zal de gemeente Hellevoetsluis een cursus zoals pre-mediation verplicht moeten laten volgen door alle medewerkers. Niet enkel biedt dit de mogelijkheid om iedereen deel te laten uitmaken van het succes, door het verplichte karakter kan tevens invulling worden gegeven aan een cultuur met meer discipline en controle.

Van groot belang is echter dat op bepaalde momenten wordt stilgestaan bij hetgeen is bereikt. De gemeente heeft een aantal deelprojecten gedefinieerd die nog niet zijn afgerond. Dit biedt de gelegenheid voor de leidende coalitie om de afronding hiervan aan te grijpen om wat te vieren, zodoende de aandacht opnieuw op het veranderingstraject te vestigen. Hernieuwde aandacht voor het veranderingstraject neemt niet enkel eventuele weerstand weg, het succes draagt tevens bij aan het loslaten van oude denkbeelden die heersen binnen de organisatie. Daarnaast kunnen successen ook bijdragen om de verhoudingen binnen de groepsarena te veranderen.

7.8 Fase 7: Verbeteringen consolideren en verandering tot stand brengen

Huidige strategie

De zevende fase kenmerkt zich door het consolideren van verbeteringen en het tot stand brengen van nog meer verandering. Dit is nodig om het urgentiebesef hoog te houden en de voortgang en de geloofwaardigheid van het veranderingsproces te waarborgen (Kotter, 2005). Bij de gemeente Hellevoetsluis is reeds een aantal veranderingen doorgevoerd die bijdragen om de wenselijke cultuur mogelijk te maken. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan het klantencontactcentrum, waarmee de dienstverlening aan de klanten van de organisatie verbeterd moet worden.

De gemeente Hellevoetsluis heeft wel een aantal veranderingen tot stand gebracht, maar omdat deze te weinig onder de aandacht zijn gebracht van de gehele organisatie is het moeilijk om het

veranderingstraject gaande te houden. Doordat er te weinig urgentiebesef en te weinig draagvlak lijkt te zijn voor de verandering, is het proces enigszins gestagneerd.

Om daadwerkelijk een verandering te bewerkstelligen wordt er binnen de gemeente Hellevoetsluis getracht om middels het laten instromen van nieuwe medewerkers, het promoveren van enthousiaste mensen en mensen die een belangrijke bijdrage hebben geleverd, het veranderingsproces krachtiger te maken. Deze strategie kan worden opgevat als typisch roddrukdenken, waarin het afstemmen van mensen en organisatiedoelen de leidraad is. Binnen dit denken gaat men er tevens van uit dat mensen pas veranderen indien zij beloond worden. Door dit te laten zien, het belonen van mensen die de juist inzet vertonen, kunnen de overige medewerkers hierdoor worden gestimuleerd.

Knelpunten

Het grote knelpunt binnen deze fase is dat het veranderingsproces enigszins is gestagneerd, ongeacht de resultaten die tot op heden zijn bereikt. Indien er geen nieuwe veranderingen op stapel staan, is de kans groot dat oude denkbeelden weer opkomen en dat de betrokkenheid bij de verandering verder afbrokkelt. De gemeente heeft veel energie gestopt in het veranderen van de harde aspecten van de organisatie. Het is nu tijd dat ook aandacht wordt geschonken aan de zachte kanten. Ondanks dat er een aantal nieuwe medewerkers is, en diverse medewerkers zijn beloond, is de aandacht voor de verandering van de zachte kanten van de organisatie summier. Doordat het veranderingsproces meerdere jaren nodig heeft voordat het voltooid is, is het zaak de medewerkers gericht te laten zijn op het veranderingsproces. Dit mede gezien het feit dat het gevoel met het veranderingstraject tanende is. Daarnaast ontbreekt volgens de medewerkers een duidelijke regie en is het einddoel onvoldoende duidelijk gemaakt.

Doordat met name is gefocused op de harde kanten van de organisatie, en de zachte kanten in mindere mate onderwerp van verandering zijn geweest, is het moeilijk om afdelingen, systemen, structuren, beleidsregels en gedragingen goed op elkaar te laten aansluiten.

Interventies en strategie

Binnen de gemeente Hellevoetsluis is onderkend dat betrokkenheid van enthousiaste medewerkers van groot belang is. Men heeft een begin gemaakt met het belonen van medewerkers en het laten instromen van nieuwe mensen. Het is nu zaak dat de veranderingen van de groepsarena bestendig worden, zodat ontwikkeling van de gewenste cultuur mogelijk wordt.

De gemeente Hellevoetsluis moet vooral doorgaan met het belonen van gewenst gedrag en inspanningen van medewerkers die bijdragen aan het veranderingstraject. Daarnaast moet men investeren in de medewerkers middels opleidingen, waarin vorm wordt gegeven aan de nieuwe waarden en normen van de organisatie. Hoewel reeds een begin is gemaakt met competentiegerichte ontwikkeling en het ontwikkelen van een talentscan, zal de gemeente vooral moeten blijven investeren in mensen en in de onderlinge verhoudingen om de gewenste cultuur, die zich kenmerkt door resultaatgerichtheid, discipline en dienstbaarheid te kunnen realiseren.

7.9 Fase 8: Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

Huidige strategie

Het verankeren van nieuwe benaderingen in de cultuur vormt de laatste fase. Deze fase sluit naadloos aan op de zevende fase. Straathof en Van Dijk (2003) hebben aangegeven dat de cultuur verandert door op drie niveaus interventies te plegen, te weten de groepsarena, de mindset en het gedrag. Een aantal van deze interventies hebben reeds plaatsgevonden in eerdere fasen van het veranderingsproces, maar in deze fase is cultuurverandering pas aan de orde volgens Kotter (2005). Uit de opgestelde documenten en de interviews is echter niet te herleiden welke strategie de

organisatie hanteert, of wil hanteren, om de veranderingen daadwerkelijk te verankeren in de nieuwe cultuur.

Knelpunten

In deze fase is het met name voor de leidende coalitie en de directie van de gemeente Hellevoetsluis van belang om eventuele veranderingen in de groepsarena te verankeren. Nu enkele eerdere stappen en/of fases onvoldoende of niet voldoende zijn doorlopen, kan worden gesteld dat het veranderproces binnen de gemeente nog niet aan deze fase toe is gekomen. De bovenstaande fasen zullen alsnog of effectiever moeten worden doorlopen wil de gemeente Hellevoetsluis het gehele veranderingsproces met het doorlopen van deze fase afronden.

In de eerste plaats lijkt het dat er onvoldoende urgentiebesef is bij alle medewerkers binnen de organisatie. Volgens Kotter (2005) speelt zelfgenoegzaamheid hierin een grote rol. Het is volgens Kotter met name het middenmanagement dat belangrijk is bij het wegnemen van de zelfgenoegzaamheid. Dit type middenmanagement is echter onvoldoende betrokken bij de verandering, die met name wordt geleid door de directie en enkele afdelingshoofden van de gemeente Hellevoetsluis.

Ten tweede is het de vraag in hoeverre de leidende coalitie binnen de gemeente kan worden getypeerd als een effectief team. De leiders van de veranderingen beschikken over voldoende formele macht, maar één van de directeuren gaf tijdens het interview te kennen dat er geen gebruik wordt gemaakt van informele leiders of dat hier over is nagedacht. De top-downbenadering die tot op heden is gehanteerd, biedt onvoldoende soelaas om de gewenste verandering tot stand te brengen. Volgens Kotter (2005) dient een leidende coalitie over voldoende formele macht te beschikken, voldoende deskundigheid te bevatten, geloofwaardig te zijn en echte leiders te bevatten. Indien het de leidende coalitie ontbreekt aan één van deze eigenschappen zal de verandering zeer moeizaam verlopen. Straathof en Van Dijk voegen hieraan toe dat de leidende coalitie ook cultuurdragers dient te bevatten. Indien de leidende coalitie vooral vertegenwoordigers van de oude cultuur bevat, komt dit de geloofwaardigheid niet ten goede en zullen binnen de groepsarena, één van de aspecten van cultuur, de verhoudingen vrijwel niet veranderen. Binnen de gemeente Hellevoetsluis is hier in enige mate sprake van door de samenstelling van de leidende coalitie.

De gemeente Hellevoetsluis heeft een goede visie ontwikkeld, maar deze onvoldoende gecommuniceerd richting de medewerkers. Kotter (2005) geeft aan dat een gebrek aan goede communicatie kan leiden tot het mislukken van de verandering. Het is dus zaak dat de gemeente meer en beter communiceert over de visie die ten grondslag ligt aan het veranderingstraject. Indien medewerkers goed op de hoogte zijn van de visie en de bereiken doelen, zal ook eerder het draagvlak toenemen. Bovendien dient ook duidelijk te worden gemaakt dat de medewerkers een essentiële rol spelen in het realiseren van de veranderdoelstellingen.

De gemeente Hellevoetsluis heeft duidelijk het positieve effect van kortetermijnsuccessen onderschat. Deze bieden de mogelijkheid om de veranderingen te rechtvaardigen en om het gedane werk te evalueren. Bovendien kan door het vieren van kortetermijnsuccessen eventuele weerstand de kop worden ingedrukt (Kotter, 2005).

Het consolideren van veranderingen en meer verandering tot stand brengen is vooral bedoeld om de snelheid in het veranderingsproces te houden. Volgens Kotter (2005) zorgt geleidelijke verandering eerder tot projectmoeheid en afnemende betrokkenheid. De verandering binnen de gemeente Hellevoetsluis lijkt na het succesvol veranderen van enkele organisatiestructuren en (ict-)systemen enigszins gestagneerd. Hierdoor zullen mensen eerder terugvallen in oude gedragspatronen, zal opnieuw moeten worden gepoogd om de gewenste gedragsverandering tot stand te brengen. Omdat de gemeente streeft naar een organisatie die de onderlinge afhankelijkheid binnen de organisatie

versterkt, is het een zeer complex veranderingstraject. Het is daarom noodzakelijk dat er een duidelijke regie wordt gevoerd en dat er een begin- en eindpunt is gedefinieerd.

Interventies en strategie

De cultuur kan eventueel worden bijgestuurd door het plegen van interventies. Straathof en Van Dijk (2003) hebben enkele (sleutel)interventies benoemd, die essentieel zijn om eventuele cultuurverandering mogelijk te maken. De essentie van hetgeen zij stellen is dat interventies moeten worden gepleegd in alle drie de aspecten van cultuur zoals zij die beschreven hebben. Dit betreft de mindset, het gedrag en de groepsarena. Enkele van deze interventies maken tevens onderdeel uit van het faseproces zoals gedefinieerd door Kotter. Het is zaak deze te identificeren en waar mogelijk andere interventies te benoemen, zodat de gemeente Hellevoetsluis al het mogelijk heeft gedaan om de gewenste cultuur te realiseren. Of dit uiteindelijk zal resulteren in de gewenste cultuur is nog maar de vraag. Een gestuurde verandering van de cultuur is op zijn minst immers een zeer moeizaam proces.

Met betrekking tot ieder aspect van de cultuur hebben Straathof en Van Dijk (2003) sleutelinterventies genoemd. Voor de mindset betreft dit confrontatie met bestaande denkbeelden en het creëren van vervreemding hiervan. Voor het gedrag zien zij training en individuele coaching als sleutelinterventie, en die van het aspect groepsarena zijn groepscoaching, het creëren van nieuwe cultuurdragers en vervanging van een deel van het management. Omdat de gemeente Hellevoetsluis verandering van de cultuur nastreeft, is het van belang dat in ieder geval de hierboven genoemde sleutelinterventies worden toegepast.

Beïnvloeding van de mindset vindt plaats doordat medewerkers worden geconfronteerd met bestaande denkbeelden die niet langer voldoen of die verandering in de weg staan. Deze denkbeelden hebben zowel betrekking op hoe de organisatie zich dient op te stellen in de omgeving als ook op hoe binnen de organisatie men met elkaar omgaat en welke rol het management speelt. De visie die de gemeente Hellevoetsluis heeft ontwikkeld voldoet aan de eisen die hieraan worden gesteld. In de Ontwikkelagenda heeft de gemeente doelstellingen geschetst ten aanzien de omgeving, op welke wijze de medewerkers hun werk dienen te verrichten en de verhoudingen tussen medewerkers en leidinggevenden.

Andere interventies die zijn benoemd door Straathof en Van Dijk (2003) zijn o.a. het veranderen van de structuur van de gemeente en het betrekken van klantinformatie bij de inrichting van de omgeving. Middels het klanttevredenheidsonderzoek en het oprichten van het klantencontactcentrum heeft de gemeente ook deze interventies gedaan. Met betrekking tot het beïnvloeden van de mindset is er daarom weinig kritiek te geven op hetgeen de gemeente tot op heden heeft weten te bewerkstelligen.

Met betrekking tot de twee andere aspecten van cultuur kunnen wel enkele opmerkingen worden gemaakt. Om de groepsarena te kunnen beïnvloeden is het van belang volgens Straathof en Van Dijk (2003) dat er nieuwe cultuurdragers worden gecreëerd, dat een deel van het management wordt vervangen en dat er ruimte is voor groepscoaching. De gemeente Hellevoetsluis heeft geen van deze drie sleutelinterventies toegepast.

De gemeente Hellevoetsluis heeft niets ondernomen betreffende groepscoaching. De directie heeft wel een managementtraject gevolgd, maar dat is na een aantal bijeenkomsten stopgezet wegens onderlinge geschillen met de groepscoach. De medewerkers hebben in zijn geheel niet kunnen deelnemen aan een dergelijk traject. De gemeente zal daarom zowel de leidinggevenden als de medewerkers een coachingstraject moeten aanbieden die gericht op het verwezenlijken van de doelstellingen zoals gedefinieerd in de Ontwikkelagenda van de gemeente.

Door het aanpassen van het sturingsmodel zijn er een aantal wijzingen toegepast in het management. De vraag is of deze nieuwe leden van de directie genoeg gewicht in de schaal te leggen om cultuurverandering te verwezenlijken. De gemeentesecretaris en de directeur Middelen zijn twee belangrijke actoren binnen het veranderingstraject en deze hebben hun functie behouden. Hier komt bij de dat de gemeentesecretaris de initiator is van de verandering en daardoor een belangrijke rol vervult binnen het geheel. Indien de gemeentesecretaris wil dat zijn project slaagt, zal hij op wezenlijke posities mensen moeten aanstellen die de visie van de gemeente onderschrijven en zich volledig willen inzetten om deze te realiseren. Een wezenlijk aspect hierbij is dat de veranderaars een belangrijke voorbeeldfunctie vervullen.

Een derde sleutelinterventie is het creëren van nieuwe cultuurdragers. Omdat momenteel niet duidelijk is wie nu precies de dragers van de oude cultuur zijn, is het van groot belang dit eerst vast te stellen. Op grond van deze analyse kunnen voorstanders van de verandering een belangrijke rol gaan spelen binnen het gehele veranderingstraject. Hierbij gaat het niet enkel om formele leiders, maar ook informele leiders hebben een grote invloed op de cultuur.

Straathof en Van Dijk (2003) noemen groepsverantwoordelijkheid ook als een interventie in de groepsarena. Hierbij doelen ze op het verbreden van het draagvlak door groepen of afdelingen verantwoordelijk te maken voor deelproblemen. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat afdelingen veelal langs elkaar heen werken. De directie kan de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid geven om goede overlegstructuren te organiseren, zodat de onderlinge dienstverlening zal verbeteren.

Tot slot dient er te worden geïnvesteerd in het afdwingen van het gewenste gedrag, de derde pijler waarop de cultuur rust. Middels training en individuele coaching kan de medewerkers het juiste gedrag worden aangeleerd. Hierbij geldt natuurlijk wel de voorwaarde dat het management zelf het goede voorbeeld geeft. Naast het aanleren van het gewenste gedrag, een instrument dat past binnen het groendrukdenken van De Caluwé en Vermaak, kan ook middels incentives het juiste gedrag worden gestimuleerd. Dit past binnen het rooddrukdenken. Binnen dit denken wordt ervan uit gegaan dat veranderingen pas worden gerealiseerd als het gedrag van de medewerkers wijzigt. Het is hierbij wel van belang dat zoveel mogelijk medewerkers het gewenste gedrag laten zien. Hiervoor is het weer van belang dat er draagvlak bestaat voor de verandering.

De gemeente heeft de medewerkers een cursus pre-meditation aangeboden, maar de belangstelling hiervoor was minimaal. Bovendien was het aantal deelnemers per sessie steeds lager. Indien de gemeente wil investeren in het afdwingen van het gewenste gedrag, dan zullen cursussen een verplicht karakter moeten krijgen. Indien op basis van de gewenste cultuur competentieprofielen worden opgesteld, kunnen medewerkers hier tijdens het functioneringsgesprek op worden afgerekend. Medewerkers kunnen door collega's worden gecoacht met betrekking tot het gewenste gedrag. Ervaren collega's of zij die zich hebben vereenzelvigd met de nieuwe cultuur kunnen dienen als voorbeeld en als leermeester.

Een ander aspect hierbij is tevens het socialisatieproces van nieuwe medewerkers. De organisatie moet zorgen dat nieuwe medewerkers kenmerken gaat vertonen van de gewenste cultuur en niet op den duur een product van de oude cultuur worden.

Indien de gemeente meer aandacht schenkt en meer investeert in de groepsarena en het gedrag van medewerkers dan moet het mogelijk zijn om de gewenste cultuur te bereiken. De gemeente heeft voldoende inzet vertoond om de mindset te veranderen, er is echter tot op heden onvoldoende aandacht geschonken aan de andere aspecten van de cultuur.

Hoofdstuk 8 Slotbeschouwing

8.1 Conclusie

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de gemeente Hellevoetsluis een veranderingsproces in gang heeft gezet, maar heeft onvoldoende rekening gehouden met enkele belangrijke aspecten hiervan. In de eerste plaats heeft de gemeente onvoldoende rekening gehouden met de noodzaak voor een urgentiebesef. De organisatie als geheel is onvoldoende meegenomen in het streven van de directie om de gewenste organisatie en de gewenste cultuur te realiseren, zoals verwoord in de Ontwikkelagenda. Hierdoor is er ook onvoldoende draagvlak voor de verandering. Dit heeft kunnen ontstaan omdat de onjuiste strategie is gehanteerd, maar ook met het negeren van nieuwe inzichten op het gebied van verandermanagement.

Mede met behulp van de interviews kan worden gesteld dat er voldoende leiderschap en deskundigheid aanwezig is binnen de leidende coalitie. De gemeentesecretaris is immers initiator van het hele veranderingstraject en ook andere formele machthebbers maken deel uit van de leidende coalitie. Er zijn echter onvoldoende informele leiders betrokken bij de verandering. Dit komt de geloofwaardigheid van de veranderdoelstellingen niet ten goede. De gemeente zal daarom meer informele leiders moeten betrekken bij het totale veranderingsproces. Deze dienen ook in de eerste fase al een rol te spelen, waarin het urgentiebesef moet worden vergroot. De grip op de groepsarena zal hierdoor groter zijn. Derhalve kan aangenomen worden dat beïnvloeding van de cultuur middels de groepsarena meer effectief zal zijn.

De derde fase betreft het ontwikkelen van een visie en strategie, welke de gemeente Hellevoetsluis reeds heeft ontwikkeld. Via deze visie kan een confrontatie worden gezocht met de oude, heersende denkbepelden en vervreemding worden gecreëerd. Hierdoor wordt de mindset van de leden van de organisatie beïnvloed. De gemeente heeft veel tijd en aandacht geschonken hieraan, en hetgeen is gerealiseerd biedt absoluut voldoende basis voor de verandering. Het is echter wel zaak dat hier structureel over wordt gecommuniceerd. De medewerkers moeten globaal en op eenvoudige wijze worden geïnformeerd over de resultaten en de stappen die nog moeten worden gezet, opdat het proces voor iedereen duidelijk is. Daarnaast zorgt deze helderheid en aandacht voor verbondenheid met het gehele veranderingstraject en is het te verwachten dat mensen eerder geneigd zijn gewenst gedrag te gaan vertonen.

Het vieren van korte termijnsuccessen wordt door de gemeente Hellevoetsluis niet gedaan. Hierdoor wordt de kans gemist om te laten zien wat reeds veranderd is. Deze aandacht heeft enkel positief effect op het veranderingsproces. Hierdoor is het tevens makkelijker voor de leidende coalitie om de veranderingen te consolideren en nog meer veranderingen tot stand te brengen. Mede hierdoor is het veranderingsproces enigszins stil komen te liggen. Het gevolg van deze stilstand is dat er verder weinig verandering zal optreden en dat van beïnvloeding van de groepsarena en het gedrag achterwege blijft, terwijl hier ruim voldoende mogelijkheden voor zijn. Zonder interventies in de groepsarena en het gedrag mag niet verwacht worden dat de gewenste cultuur ontstaat. Cultuurverandering is een moeizaam proces, zoals diverse auteurs hebben beschreven, het is dan aan de veranderaars om die tijd en moeite te investeren. Voordat de leidende coalitie verder kan gaan waar men gebleven is zal eerst een pas op de plaats moeten worden gemaakt, en goed worden nagedacht over een aantal zaken. Deze zullen in onderstaande aanbevelingen worden weergegeven.

8.2 Aanbevelingen

Op grond van het voorgaande volgen enkele aanbevelingen die de gemeente Hellevoetsluis moeten helpen om het veranderingsproces weer vlot te trekken.

Aanbeveling 1

Een veranderaar heeft grote invloed op het veranderingsproces. De gemeente Hellevoetsluis moet daarom de samenstelling van de leidende coalitie veranderen. De leidende coalitie moet bestaan uit mensen die op geloofwaardige wijze de nieuwe cultuur kunnen representeren. Dit moeten mensen zijn uit verschillende hiërarchische lagen, zodat tevens de veranderaars herkenbaar zijn voor de medewerkers. Daarnaast dient men natuurlijk of voldoende deskundigheid en macht te beschikken om veranderingen daadwerkelijk te kunnen doorvoeren. Van groot belang is dat de binnen de leidende coalitie er onderling vertrouwen is en dat ieder lid van de coalitie zich kan vereenzelvigen met het doel van de verandering. Dit leidt niet enkel tot meer effectiviteit van de veranderaars maar ook tot meer geloofwaardigheid binnen de organisatie.

Aanbeveling 2

De veranderaars moeten op reguliere basis communiceren over het veranderingsproces. Dit kan worden gerealiseerd door een aantal maal per jaar tijdens plenaire bijeenkomst. Een tweede is om het veranderingsproces standaard een agendapunt te laten zijn bij team- en afdelingsoverleggen. Indien er tussentijdse resultaten zijn gerealiseerd kan één van de veranderaars een korte toelichting geven op hetgeen is bereikt, en dit plaatsen in het totale veranderingsproces. Op deze wijze zijn alle medewerkers goed op de hoogte van het veranderingsproces. De leidende coalitie moet zich echter bewust zijn dat hun eigen gedrag een sterk communicatiemiddel is. Indien zij in strijd met de gewenste cultuur handelen, mag niet verwacht worden dat medewerkers dit wel zullen doen.

Aanbeveling 3

De gemeente moet medewerkers beoordelen op grond van gewenst gedrag en behaalde resultaten. Hiervoor is het noodzakelijk dat een algemeen competentieprofiel wordt ontwikkeld, dat eventueel wordt aangevuld met enkele functiespecifieke competenties. De medewerkers moeten op grond hiervan worden gecoacht en indien noodzakelijk een training volgen om het gewenste gedrag te vertonen. Daarnaast moeten medewerkers die een goede representant zijn van de gewenste cultuur beloond worden voor hun gedrag, en dit moet gemotiveerd bekend worden gemaakt in de organisatie. Wanneer hier consequent en op transparante wijze invulling aan wordt gegeven zal dit tevens bijdragen aan het realiseren van een resultaatgerichte, open en strakke cultuur.

Aanbeveling 4

De leidende coalitie moet een analyse maken van hetgeen al is bereikt, en hetgeen nog gerealiseerd dient te worden om de gewenste cultuur te kunnen bereiken. Nu het veranderingsproces enigszins is gestagneerd, biedt deze stagnatie een goede gelegenheid om het gehele proces tot nu toe te evalueren. Op grond van deze evaluatie kan het veranderingsproces opnieuw worden gestart. De veranderaars moeten dan wel voor ogen hebben dat cultuurverandering gepaard gaat met inspanning op drie aspecten van cultuur, en dat bewust moet worden geïntervenieerd om verandering per aspect en dus in zijn geheel mogelijk te maken.

Aanbeveling 5

De veranderaars moeten de veranderingen die worden gerealiseerd in de toekomst vieren en deze koppelen aan het veranderingstraject. Zo kan bijvoorbeeld een succesvolle implementatie van het postregistratiesysteem Corsa gevierd worden met de betrokken afdeling en kan het afronden van een cursus Pre-mediation organisatiebreed gevierd worden. Dit zorgt voor meer draagvlak voor de verandering. Daarnaast moeten de mensen die zich hebben ingezet voor de bereikte resultaten openlijke erkenning krijgen voor hun inzet en prestatie. Eventueel kunnen zij bewust worden beloond middels bevordering of promotie.

Literatuurlijst

- Alblas, G., Wijsman, G. (2001). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv
- Caluwé, L., De., Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1985). *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Fernandez, S., Rainey, H.G. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. Public Administration Review, 66(2), 168-176
- Gemeente Hellevoetsluis (2008). *Uitvoeringsplan Dienstverlening 2009, visie en conceptuele uitwerking*. Hellevoetsluis
- Gemeente Hellevoetsluis (2008). *Veranderde organisatie door veranderde motivatie*. Hellevoetsluis
- Gemeente Hellevoetsluis (2009). *Programmaplan dienstverlening / KCC gemeente Hellevoetsluis*. Hellevoetsluis
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill
- Integron Performance Management (2008). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek Gemeente Hellevoetsluis*.
- Kotter, J.P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73(2), (pp 59-67)
- Kotter, J.P. (2005). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Londen: Sage Publications.
- Meer, F.B., van der., Van Dijk, T. (2002). *De wereld achter het loket, over reorganisatie van lokale publieke dienstverlening*. Delft: Eburon
- Newcom Research & Consultancy (2008). *Gemeente Hellevoetsluis, Burgeronderzoek naar Klanttevredenheid*. Amsterdam
- Ofman, D.D. (2004). *Bezieling en Kwaliteit in Organisaties*. Utrecht: Kosmos-Z&K Uitgevers B.V.
- Robbins, S.P. (2003). *Gedrag in organisaties*. Pearson Education Benelux
- Sanders, G., Neuijen, B. (2009). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Schein, E.H. (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen*. Delft: Uitgeverij Eburon

Straathof, A., Van Dijk, R. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV

Thiel, S., Van. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum, Coutinho

Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Commissie Gemeentelijke Dienstverlening (2005) *Publieke Dienstverlening, professionele gemeenten*.

Bijlage 1 - Resultaten enquête

Dimensie 1	
Mensen in de organisatie doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf.	32 (91.43 %)
Om resultaat te bereiken, nemen mensen de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen.	13 (37.14 %)
n = 35	
# 45	
Dimensie 1	
Mensen voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in hun werk optreden.	30 (81.08 %)
Mensen spannen zich in om hun uiterste best te doen.	15 (40.54 %)
n = 37	
# 45	
Dimensie 1	
Mensen mijden risico's.	26 (72.22 %)
Mensen in de organisatie zoeken uitdagingen op.	12 (33.33 %)
n = 36	
# 38	
Dimensie 2	
Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines.	22 (62.86 %)
Deadlines halen vindt men belangrijk, het management zet druk om het werk op tijd af te krijgen.	18 (51.43 %)
n = 35	
# 40	
Dimensie 2	
Beslissingen worden in groepen genomen.	13 (36.11 %)
Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen.	28 (77.78 %)
n = 36	
# 41	
Dimensie 2	
Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers.	22 (57.89 %)
Er is voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd.	20 (52.63 %)
n = 38	
# 42	
Dimensie 3	
Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren mensen op nieuwkomers.	23 (65.71 %)
Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis.	19 (54.29 %)
n = 35	
# 42	
Dimensie 3	
Mensen identificeren zich met hun organisatie.	14 (43.75 %)
Mensen indentificeren zich met hun vak.	20 (62.5 %)
n = 32	
# 34	

Dimensie 3	
Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon.	15 (44.12 %)
Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden.	22 (64.71 %)
n = 34	
# 37	
Dimensie 4	
Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt.	13 (39.39 %)
Veel informatie wordt beschermd, mensen ontlenen macht aan hun informatievoorsprong.	21 (63.64 %)
n = 33	
# 34	
Dimensie 4	
Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders.	19 (55.88 %)
Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn.	20 (58.82 %)
n = 34	
# 39	
Dimensie 4	
Bijna iedereen past binnen de organisatie, mensen ervaren snel een thuisgevoel.	17 (53.13 %)
Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen binnen de organisatie, je thuisvoelen ontstaat na langere tijd.	15 (46.88 %)
n = 32	
# 32	
Dimensie 5	
Serius praten over het bedrijf en het werk is geboden.	15 (48.39 %)
Grappen maken over het bedrijf en het werk wordt op prijs gesteld.	20 (64.52 %)
n = 31	
# 35	
Dimensie 5	
Iedereen is kostenbewust bezig.	9 (26.47 %)
Er is weinig aandacht en zich op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk.	26 (76.47 %)
n = 34	
# 35	
Dimensie 5	
Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen.	8 (25.81 %)
Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen.	23 (74.19 %)
n = 31	
# 31	
Dimensie 6	
Het gaat erom dat de afnemer tevreden is, klanten willen snelheid en resultaat.	14 (41.18 %)
Klanten moeten accepteren dat er interne procedures zijn.	27 (79.41 %)
n = 34	
# 41	
Dimensie 6	

Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van ethiek.	12 (42.86 %)
Duidelijke normen en waarden in een organisatie beperkt het ongewenst navolgen van eigenbelang.	18 (64.29 %)
n = 28	
# 30	
Dimensie 6	
Het management vindt het resultaat het belangrijkste.	17 (53.13 %)
Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt.	18 (56.25 %)
n = 32	
# 35	
De missie van de gemeente Hellevoetsluis is om de flexibiliteit te hebben o...	
uw eigen belangen	6 (16.22 %)
de belangen van de organisatie	27 (72.97 %)
de belangen van de politiek	15 (40.54 %)
de belangen van de burgers	30 (81.08 %)
andere belangen, ik licht dit toe in het onderstaande tekstveld	3 (8.11 %)
n = 37	
# 81	
Dimensie 1	
Mensen in de organisatie doen hun deel van het werk en voelen zich verantwoordelijk voor het werk van henzelf.	25 (83.33 %)
Om resultaat te bereiken, nemen mensen de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen.	17 (56.67 %)
n = 30	
# 42	
Dimensie 1	
Mensen voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in hun werk optreden.	11 (35.48 %)
Mensen spannen zich in om hun uiterste best te doen.	26 (83.87 %)
n = 31	
# 37	
Dimensie 1	
Mensen mijden risico's.	7 (22.58 %)
Mensen in de organisatie zoeken uitdagingen op.	26 (83.87 %)
n = 31	
# 33	
Dimensie 2	
Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines.	17 (60.71 %)
Deadlines halen vindt men belangrijk, het management zet druk om het werk op tijd af te krijgen.	18 (64.29 %)
n = 28	
# 35	
Dimensie 2	
Beslissingen worden in groepen genomen.	21 (70 %)
Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen.	16 (53.33 %)

n = 30	
# 37	
Dimensie 2	
Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers.	24 (80 %)
Er is voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd.	13 (43.33 %)
n = 30	
# 37	
Dimensie 3	
Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren mensen op nieuwkomers.	11 (35.48 %)
Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis.	26 (83.87 %)
n = 31	
# 37	
Dimensie 3	
Mensen identificeren zich met hun organisatie.	18 (60 %)
Mensen indentificeren zich met hun vak.	23 (76.67 %)
n = 30	
# 41	
Dimensie 3	
Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon.	21 (75 %)
Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden.	11 (39.29 %)
n = 28	
# 32	
Dimensie 4	
Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt.	22 (81.48 %)
Veel informatie wordt beschermd, mensen ontlenuen macht aan hun informatievoorsprong.	6 (22.22 %)
n = 27	
# 28	
Dimensie 4	
Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders.	28 (93.33 %)
Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn.	2 (6.67 %)
n = 30	
# 30	
Dimensie 4	
Bijna iedereen past binnen de organisatie, mensen ervaren snel een thuisgevoel.	28 (90.32 %)
Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen binnen de organistie, je thuisvoelen ontstaat na langere tijd.	3 (9.68 %)
n = 31	
# 31	
Dimensie 5	
Serius praten over het bedrijf en het werk is geboden.	19 (65.52 %)
Grappen maken over het bedrijf en het werk wordt op prijs gesteld.	23 (79.31 %)
n = 29	
# 42	

Dimensie 5	
Iedereen is kostenbewust bezig.	24 (85.71 %)
Er is weinig aandacht en zich op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk.	5 (17.86 %)
n = 28	
# 29	
Dimensie 5	
Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen.	27 (90 %)
Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen.	3 (10 %)
n = 30	
# 30	
Dimensie 6	
Het gaat erom dat de afnemer tevreden is, klanten willen snelheid en resultaat.	23 (74.19 %)
Klanten moeten accepteren dat er interne procedures zijn.	16 (51.61 %)
n = 31	
# 39	
Dimensie 6	
Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van ethiek.	12 (44.44 %)
Duidelijke normen en waarden in een organisatie beperkt het ongewenst navolgen van eigenbelang.	18 (66.67 %)
n = 27	
# 30	
Dimensie 6	
Het management vindt het resultaat het belangrijkste.	11 (36.67 %)
Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt.	24 (80 %)
n = 30	
# 35	
Geef aan de hand van onderstaande mogelijkheden aan wat volgens u oorzaak i...	
Terugverende cultuur	4 (12.9 %)
Voortleven van oude denkbeelden	23 (74.19 %)
Voortleven van oude oplossingswijzen	18 (58.06 %)
Nieuwkomers worden geweerd	1 (3.23 %)
Mythes beperken de noodzakelijke creativiteit	7 (22.58 %)
Interne gerichtheid	13 (41.94 %)
Vergaande conflicten	3 (9.68 %)
Roddel en achterklap	9 (29.03 %)
Angstcultuur	11 (35.48 %)
Topdogs en underdogs	5 (16.13 %)
In stand houden van een geheim	5 (16.13 %)
Structuren bouwen om mensen	4 (12.9 %)
Individuele werkdoelen komen niet overeen met de missie	11 (35.48 %)
Normvervaging	4 (12.9 %)

Besluiten worden niet in formele organen genomen	8 (25.81 %)
A zeggen en B doen	18 (58.06 %)
Altijd de schuld bij een ander leggen	9 (29.03 %)
Mislukte verandertrajecten	15 (48.39 %)
Wantrouwen binnen de echelons	9 (29.03 %)
Cultuur kenmerkt zich door vechten of vluchten	3 (9.68 %)
Fusie van meerdere afdelingen	6 (19.35 %)
Andere reden, licht dit toe in het onderstaande tekstveld	2 (6.45 %)
n = 31	
# 188	
Naar aanleiding van het klanttevredenheidsonderzoek en het medewerkerstevre...	
ja	12 (44.44 %)
nee	15 (55.56 %)
n = 27	
# 27	
Met het beantwoorden van de vorige vraag hebt u aangegeven of u bekend met ...	
ja	19 (70.37 %)
nee	8 (29.63 %)
n = 27	
# 27	
In veranderingsprocessen is het van groot belang dat medewerkers van een or...	
ja	9 (33.33 %)
nee	18 (66.67 %)
n = 27	
# 27	
Het is in veranderingsprocessen van belang dat er tussentijds kleine succes...	
ja	6 (22.22 %)
nee	21 (77.78 %)
n = 27	
# 27	
Hebt u deelgenomen aan de cursus pre-mediation?	
ja	6 (22.22 %)
nee	21 (77.78 %)
n = 27	
# 27	

In uw antwoord op de vorige vraag hebt u aangegeven wat u tijdens de cursu...	
ja	5 (50 %)
nee	4 (40 %)
ten dele, ik licht mijn antwoord toe in het onderstaande tekstveld.	1 (10 %)
n = 10	
# 10	
Kunt u aangeven welke personen, groepen, afdelingen of teams van belang zij...	
gemeentesecretaris	3 (60 %)
directeur Algemeen Bestuur	2 (40 %)
directeur Ruimte	2 (40 %)
directeur Maatschappelijke Aangelegenheden	2 (40 %)
directeur Middelen	2 (40 %)
afdeling(shoofd) Ontwikkeling en Projectmanagement	2 (40 %)
afdeling(shoofd) Bouwen en Ruimte en Milieu	2 (40 %)
afdeling(shoofd) Stedelijk Beheer	2 (40 %)
afdeling(shoofd) Samenlevingszaken	2 (40 %)
afdeling(shoofd) Sociale Zaken	2 (40 %)
afdeling(sfhood) Zorg	2 (40 %)
afdeling(shoofd) TECS	2 (40 %)
afdeling(shoofd) Begroting, Control, Treasury en Administratie	2 (40 %)
afdeling(shoofd) Gemeentelijke Automatisering en Informatievoorziening	2 (40 %)
afdeling(shoofd) Facilitaire zaken	2 (40 %)
projectleider Van Bewustwording naar Bewustzijn	0 (0 %)
projectleider HRM/Competentiemanagement	0 (0 %)
projectleider Quik Wins Website	0 (0 %)
projectleider Realisatieplan Hellevoetsluis Digitaal	0 (0 %)
projectleider Receptie Nieuwe Stijl	0 (0 %)
Andere perso(o)n(en) en/of teams, ik licht mijn antwoord toe in het onderstaande tekstveld	4 (80 %)
n = 5	
# 35	

Bijlage 2 – Vragen semi-gestructureerd interview

1. Aanleiding verandering
2. Fasenmodel van Kotter
 - Urgentiebesef, hoe werd dit manifest, bij directie en medewerkers?
 - Leidende coalitie, wie in de lead en waarom? Vrijdenkers? Verschil tussen leiders en managers? Voorbeeldgedrag managers? Besef van cultuurdragerschap?
 - Visie/strategie ontwikkeld, hoe en hoe gecommuniceerd en uitvoering?
 - Waarom de genoemde projecten?
 - Draagvlak, voldoende ontwikkeld? Hoe behoud je dit?
 - Iets/successen gevierd tot nu toe?
 - Wordt er weerstand ervaren?
3. Cultuur eind 2008, effecten genomen maatregelen? Zichtbare effecten? Mislukkingen?
4. Gewenste cultuur? Beoogd eindresultaat? Proces cultuurverandering? Doen we, of lang traject?
5. Mogelijke verbeteringen ten aanzien van proces of inhoud verandering? Waarom?
6. Rol vier randvoorwaarden, wat is het verbindende element?