****

****

*Maart 2017*

*Radboud Universiteit*

*Faculteit der Managementwetenschappen*

*Master Bestuurskunde*

*Studentnummer: 4159098*

*Begeleider Radboud Universiteit: Dr. C.J. Lako*

*Begeleiders Gemeente Venlo:*

*Chantal Wijnands & Ivonne Westrik*

Cultuurverandering in de organisatie van gemeente venlo

Masterthesis

Een onderzoek naar de stand van zaken van de beoogde cultuurverandering, namelijk het meer concerndenken in plaats van afdelingsgebonden denken binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo.

Demir, Feyyaz (F)

# Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis ‘De stand van zaken van de beoogde cultuurverandering in de organisatie van gemeente Venlo’. Deze masterthesis is bedoeld ter afsluiting van de masteropleiding bestuurskunde met de specialisatie ‘Beleid en Advies’ aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. De kennis die ik tijdens mijn bachelor- en masteropleiding bestuurskunde heb opgedaan is een steunpilaar geweest bij het schrijven van deze masterthesis.

Het schrijven van deze masterthesis is gekoppeld aan een onderzoeksstage bij de gemeente Venlo, op de afdeling ‘Advies & Beheer’. Ik heb in een tijdsbestek van acht maanden de mogelijkheid gekregen om bij de gemeente Venlo het onderzoek te kunnen doen en mee te proeven van de sfeer die heerst bij de gemeente Venlo.

Ik zou graag van deze mogelijkheid gebruik willen maken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn oude stagebegeleider, Harry Smeets, bedanken voor het vertrouwen hebben in mijn kwaliteiten en het in contact brengen met de juiste mensen binnen de gemeente Venlo wat betreft het vinden van een geschikte mogelijkheid voor een onderzoeksopdracht binnen de gemeente Venlo.

Ten tweede wil ik mijn stagebegeleiders bij de gemeente Venlo in het zonlicht brengen. Als eerst wil ik Chantal Wijnands bedanken voor de gezelligheid, de persoonlijke begeleiding en het altijd open staan voor oplossingen wanneer ik tegen problemen aanliep. Vervolgens wil ik Ivonne Westrik bedanken voor het mogelijk maken van mijn stageperiode bij de gemeente Venlo en het altijd open staan voor een gesprek ondanks haar functiewisseling binnen de gemeente Venlo. Naast Chantal en Ivonne, wil ik Lous Aerts ook persoonlijk bedanken voor haar interesse en bijdrage in mijn onderzoek.

De volgende hartelijke dankbetuiging gaat uit naar het hele team financiën, in het bijzonder cluster Planning & Control, die mij in een korte periode snel thuis hebben laten voelen binnen de organisatie met hun persoonlijke aandacht en altijd in zijn geweest voor een goed en gezellig gesprek. Ik ben iedereen van team financiën, in het bijzonder cluster planning & control, dankbaar voor hun interesse en hun bijdrage aan mijn onderzoek.

Tot slot wil ik mijn thesisbegeleider, Dr. C.J. Lako, bedanken voor zijn intensieve begeleiding bij het schrijven van deze masterthesis. De waardevolle begeleiding, tips, de moeite in het lezen van mijn stukken en misschien wel het belangrijkste in mijn geval, de persoonlijke en positieve manier waarop de feedbackmomenten plaatsvonden hebben een grote bijdrage geleverd aan mijn onderzoek.

# Abstract

Het is voor de gemeente Venlo belangrijk dat de organisatie met de tijd mee gaat en zich verbetert om de effectiviteit en efficiency in de organisatie te verhogen. Omdat het hier gaat om een organisatie die met publieke middelen wordt gefinancierd is het essentieel om deze dan ook zo daadkrachtig mogelijk in te zetten. De gemeente streeft naar een organisatie waarbij het concernbelang de voorkeur krijgt boven afdelingsbelang. Om deze cultuurverandering te verwezenlijken zal aan de hand van dit rapport een advies worden gegeven over de factoren die hierbij een invloed hebben.

Om de cultuurverandering te verwezenlijken is er aan de hand van wetenschappelijke theorieën fasen opgesomd in het onderzoek waaraan een organisatie moet voldoen willen ze een cultuurverandering goed verankeren in een organisatie. In dit onderzoek is voornamelijk de fasen van Kotter toegepast op de praktijk van de gemeente Venlo (1995). Deze theorie is aangevuld met voorbeelden en methoden van het Arenamodel van Straathof (2005). Verder is er op basis van interviews en observaties de vertaalslag gemaakt naar de situatie in de praktijk van de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo.

Aan de hand van de gegeven fasen in het theoretische kader zijn er een aantal factoren naar voren gekomen waar de gemeente Venlo rekening mee dient te houden bij het goed kunnen doorvoeren van de beoogde cultuurverandering. Hierbij is er ook een hypothese opgesteld in het onderzoek. Deze hypothese luidde als volgt: *Als de eerste zes fasen van Kotter goed verlopen in een organisatie, zal de cultuurverandering succesvol worden voltooid binnen de organisatie.* Op basis van de fasen waar de gemeente Venlo nog rekening mee dient te houden zijn er een aantal factoren naar voren gekomen die cruciaal kunnen zijn bij het goed kunnen verankeren van de beoogde cultuurverandering, namelijk het meer concerngericht werken in plaats van afdelingsgebonden.

De factoren waar de gemeente Venlo rekening mee dient te houden, zijn in dit onderzoek in de hoofdvraag toegelicht en luidden als volgt:

* De juiste mensen aanstellen in de leidende coalitie die ook de wil en het vermogen hebben om de kar te trekken. Hierbij dient rekening gehouden te worden met hun voorbeeldgedrag ten aanzien van de rest van de organisatie.
* Het is belangrijk bij een cultuurverandering dat er, ook in tijden met tegenslagen binnen de organisatie, geduld wordt opgebracht en de weg met een lange adem wordt ingeslagen.
* Tenslotte is het belangrijk dat de veranderingen niet aan de top blijven hangen maar ook goed worden gecommuniceerd, via verschillende kanalen, naar de rest van de organisatie.

Aan het eind van het onderzoek worden hiervoor ook aanbevelingen gedaan voor de gemeente Venlo.

Inhoudsopgave

[Voorwoord 1](#_Toc478900816)

[Abstract 2](#_Toc478900817)

[1. Inleiding 6](#_Toc478900818)

[1.1 Aanleiding 6](#_Toc478900819)

[1.2 Casusomschrijving: Beweging in de bedrijfsvoering 7](#_Toc478900820)

[1.3 Probleemdefinitie 8](#_Toc478900821)

[1.4 Maatschappelijke relevantie 9](#_Toc478900822)

[1.5 Wetenschappelijke relevantie 9](#_Toc478900823)

[1.6 Onderzoeksaanpak 10](#_Toc478900824)

[1.7 Leeswijzer 10](#_Toc478900825)

[2. Beleidskader 11](#_Toc478900826)

[2.1 Besturingsfilosofie 11](#_Toc478900827)

[2.2 Venlose School 13](#_Toc478900828)

[3. Theoretisch Kader 15](#_Toc478900829)

[3.1 Cultuur Arena Model 15](#_Toc478900830)

[3.2 De acht stappen van John Kotter 20](#_Toc478900831)

[3.2.1 Urgentiebesef vestigen 20](#_Toc478900832)

[3.2.2 Een leidende coalitie vormen 21](#_Toc478900833)

[3.2.3 Een visie en een strategie ontwikkelen 23](#_Toc478900834)

[3.2.4 De veranderingsvisie communiceren 24](#_Toc478900835)

[3.2.5 Een breed draagvlak voor de verandering creëren 26](#_Toc478900836)

[3.2.6 Korte termijnsuccessen genereren 28](#_Toc478900837)

[3.2.7 Het consolideren van de verbeteringen en meer veranderingen tot stand brengen 28](#_Toc478900838)

[3.2.8 Het verankeren van de nieuwe benaderingen in de cultuur 30](#_Toc478900839)

[3.3 Conceptueel model 32](#_Toc478900840)

[4. Methodologie 34](#_Toc478900841)

[4.1 Verantwoording onderzoeksstrategieën 34](#_Toc478900842)

[4.2 Methoden van dataverzameling 34](#_Toc478900843)

[4.2.1 Literatuur- en documentonderzoek 35](#_Toc478900844)

[4.2.2 Interviews 35](#_Toc478900845)

[4.2.3 Observatie 36](#_Toc478900846)

[4.3 Operationalisatie en indicatoren 37](#_Toc478900847)

[4.4 Betrouwbaarheid 39](#_Toc478900848)

[4.5 Validiteit 40](#_Toc478900849)

[5. Resultaten en analyse 42](#_Toc478900850)

[5.1 Stap 1: Urgentiebesef vestigen 42](#_Toc478900851)

[5.2 Stap 2: Een leidende coalitie vormen 44](#_Toc478900852)

[5.3 Stap 3: Een visie en een strategie ontwikkelen 47](#_Toc478900853)

[5.4 Stap 4: De veranderingsvisie communiceren 48](#_Toc478900854)

[5.5 Stap 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren 50](#_Toc478900855)

[5.6 Stap 6: Korte termijnsuccessen genereren 52](#_Toc478900856)

[5.7 Contextbeïnvloeding 53](#_Toc478900857)

[6. Conclusie & aanbevelingen 58](#_Toc478900858)

[6.1 Deelvragen 58](#_Toc478900859)

[6.2 hypothese 64](#_Toc478900860)

[6.3 Hoofdvraag 65](#_Toc478900861)

[6.4 Aanbevelingen 66](#_Toc478900862)

[6.5 Discussie 67](#_Toc478900863)

[Literatuurlijst 69](#_Toc478900864)

[Bijlage: Interviewguide 71](#_Toc478900865)

# Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Voor een lerende organisatie is het zeer aannemelijk dat zij zich aanpast aan de omgeving om haar mogelijkheden effectief en efficiënt mogelijk te verwezenlijken. Het aanpassen aan de omgeving is een breed begrip dat voor verschillende interpretaties open staat. De staf van de gemeente Venlo is al een aantal jaren aan het denken over een mogelijke aanpassing in de organisatie om haar potentiële capaciteiten beter te kunnen benutten. De aanleiding tot dit onderzoek vloeit voort uit de verandering van perspectief binnen de organisatie. Deze verandering is in het rapport ‘Bedrijfsvoering in beweging’ onderzocht met als conclusie een aantal advies- en verbeterpunten (Aardema, 2015). De bevindingen die uit dit rapport naar voren zijn gekomen kunnen worden samengevat in drie hoofdlijnen (Aardema, 2015):

* De verbetering van de bedrijfsvoering moet worden beschouwd en aangepakt als een cultuur- en verandervraagstuk;
* Aanbeveling om de bedrijfsvoering meer vraaggericht te laten werken;
* Aanbeveling om te werken aan een meer realtime informatievoorziening en een zekere terugdringing van het door Aardema genoemde ‘systeem’.

In dit onderzoek is onderzocht in hoeverre het verbeteren van de bedrijfsvoering, dat wordt opgepakt als een cultuur- en verandervraagstuk, te realiseren valt. Hierbij worden belangrijke factoren die deze cultuurverandering in de organisatie mogelijk en onmogelijk maken in kaart gebracht. Meer vraaggericht werken, zoals een van de aanbevelingen uit het rapport van Aardema, leidt tot een andere manier van denken binnen de organisatie. Er ontstaat een verandering van aanbod (wij weten welke systemen en instrumenten goed voor je zijn), naar vraag (aan welke ondersteuning heb je behoefte om je werk goed te kunnen doen) (Aardema, 2015). Met vraaggericht werken wordt in dit onderzoek de essentie van business-partner kunnen vervullen bedoeld. Het is als het ware aan tafel kunnen schuiven om de lijnfunctionaris te ondersteunen (Aardema, 2015). Op deze manier reageert men niet reactief, maar denkt mee met de vraag van iemand anders (Aardema, 2015). Een andere aanbeveling uit het rapport was om meer te doen aan realtime informatievoorziening en in zekere mate terugdringen van het door Aardema genoemde ‘systeem’. Met realtime informatievoorziening wordt bedoeld het vermogen om de rol van businesspartner te spelen in het kader van de opgaven die voortdurend op de gemeente afkomen (Aardema, 2015). Hierbij is het de bedoeling minder het opschrijven van plannen regelen, maar meer gewoon doen, het spel regisseren, elkaar daarbij ondersteunen maar waar nodig ook doorvragen en confronteren (Aardema,2015).

In het rapport ‘Bedrijfsvoering in beweging’ wordt aan de hand van het opzetten van een werkgroep een voorstel gedaan om de aanbevelingen te verwezenlijken (Aardema, 2015). In dit onderzoek is gekeken naar theorieën die deze cultuurverandering kunnen verklaren met de daarbij horende mogelijkheden en struikelblokken.

## 1.2 Casusomschrijving: Beweging in de bedrijfsvoering

Met het oog op de nieuwe besturingsfilosofie van gemeente Venlo kan het mogelijk nodig zijn om de bedrijfsvoering in de organisatie van de gemeente Venlo in beweging te laten komen. In dit onderzoek wordt als omschrijving van het begrip bedrijfsvoering het volgende gehanteerd:

‘*Alle werkzaamheden die samenhangen met de ‘sturing en beheersing’ van de organisatie, oftewel de ‘planning & control’, waarbij het voor een groot deel gaat om de zogenoemde PIJOFACH-functies: personeel, informatie/administratie, juridische zaken, organisatie, financiën en controlling, automatisering/ICT, communicatie en huisvesting.’(Aardema, 2015)*

Het is voor de gemeente Venlo van belang dat de afdelingen zich het concerngevoel eigen maken en niet alleen gericht zijn op hun eigen afdeling. In die zin is er ook een begin gemaakt met het rouleren van de afdelingshoofden waardoor ze op deze manier een begin kunnen maken met het concerngevoel. Veel overheidsinstanties kampen met oude culturen binnen de organisatie met de daarbij horende patronen van denken en doen, die diep kunnen zijn verankerd in een organisatie (Straathof & Van Dijk, 2003).

Sinds het aantreden van de nieuwe gemeentesecretaris is er gekozen voor een meer concerngerichte manier van handelen binnen de organisatie. Aan de hand van zijn visie is een notitie opgesteld waarin gekozen is voor het rouleren van afdelingshoofden en teamleiders om het concerngevoel te vergroten binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo. Doel van deze visie is het creëren van meer concerngevoel binnen de organisatie.

Dit concerngevoel, of te wel een verandering van gedrag binnen alle takken van een organisatie, is een proces dat zorgvuldig moet worden benaderd. Alleen sturen op verandering van gedrag zal niet tot gewenste effecten leiden, omdat gedrag is verankerd in de gemeenschappelijke ideeën: *mindsets* (Straathof & van Dijk, 2003)*.* De ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo wil deze gemeenschappelijke ideeën vervangen en aanzetten tot gewenste gedragsveranderingen die het concerngevoel binnen de organisatie kunnen vergroten. Het moet vanzelfsprekend zijn dat mensen vanuit een concern-breed perspectief op problemen en situaties kunnen anticiperen en niet puur gefocust zijn op de eigen belangen binnen hun afdeling.

In het nieuwe management profiel van de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo wordt de nadruk gelegd op meer concerntaken dan afdeling gebonden taken. De focus van de manager schuift meer naar de opdracht, namelijk het managen van de afdeling op strategisch-tactisch niveau en het meer in gezamenlijkheid invulling geven aan de concernverantwoordelijkheid en daarmee richting geven aan de koers van de organisatie en prestatie.

De teamleiders hebben in het nieuwe management van de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo ook een belangrijke rol. Het succes dat zal worden bereikt met deze nieuwe benadering zal worden verwezenlijkt door de medewerkers, waarbij de teamleider een sleutel naar dit succes zal zijn. In de functiebeschrijving van de teamleider is daarom met hoofdletters de nadruk gelegd op HRM kwaliteiten van een teamleider. Hij of zij is verantwoordelijk voor het faciliteren en toerusten van medewerkers om in samenspraak met de samenleving resultaten te behalen.

## 1.3 Probleemdefinitie

Het is voor de gemeente Venlo belangrijk dat de organisatie met de tijd mee gaat en zich verbetert om de effectiviteit en efficiency in de organisatie te verhogen. Omdat het hier gaat om een organisatie die met publieke middelen wordt gefinancierd is het essentieel om deze dan ook zo daadkrachtig mogelijk in te zetten. Om deze cultuurverandering te verwezenlijken zal aan de hand van dit rapport een advies worden gegeven over de factoren die hierbij een invloed hebben.

*Doelstelling: Inzicht verkrijgen in de factoren die mogelijk een rol spelen bij het (niet)succesvol inbedden van een cultuurverandering, namelijk het vooropstellen van het concernbelang boven het afdelingsbelang, om op basis daarvan een advies te geven aan de gemeente Venlo over de aandachtspunten.*

*Vraagstelling: Welke factoren kunnen mogelijk een rol spelen bij het doorvoeren van een cultuurverandering binnen de organisatie van gemeente Venlo?*

De deelvragen die ter ondersteuning van de hoofdvraag zijn geformuleerd zijn als volgt:

* Welke factoren worden er in wetenschappelijke theorieën genoemd die mogelijk belemmerend en/of succesvol kunnen zijn voor het doorvoeren van een cultuurverandering binnen een organisatie?
* Welke factoren kunnen mogelijk belemmerend of succesvol invloed hebben op het doorvoeren van de cultuurverandering binnen de organisatie van gemeente Venlo?

## 1.4 Maatschappelijke relevantie

De gemeente Venlo is een publieke organisatie die gefinancierd wordt met collectieve middelen. Het is daarom maatschappelijk relevant dat de besteding van deze middelen gebaseerd is op rationele handelingen die de efficiency en de effectiviteit van de organisatie verhogen. Door het beschrijven en het toepassen van succesfactoren voor een cultuurverandering binnen de organisatie van gemeente Venlo kan de effectiviteit en efficiency mogelijk worden versterkt. Deze factoren zouden dan ook een bijdrage kunnen leveren aan de beoogde cultuurverandering binnen de organisatie. Mogelijk kan dit onderzoek verder een steun zijn voor andere gemeenten die ook een cultuurverandering binnen de organisatie willen verwezenlijken.

## 1.5 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is relevant voor wetenschappelijke theorie omdat bestaande theorieën over cultuurverandering specifiek worden toegepast op de organisatie van gemeente Venlo met het oog op vraaggericht werken. Relevantie voor de wetenschap bestaat erin dat er met dit onderzoek een aanzet wordt gemaakt voor een cultuurverandering, waar de nadruk vooral ligt bij het vraaggericht werken in een organisatie. In dit opzicht brengt dit onderzoek wellicht nieuwe kennis naar voren die in de praktijk voordelen kan bieden en eventueel een bouwsteen kan zijn voor verder onderzoek hiernaar.

## 1.6 Onderzoeksaanpak

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Voor dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat er dan dieper kan worden ingegaan op verschillende factoren (Van Thiel, 2013; Vennix, 2010). Er kan ook worden gesproken over een casestudy, omdat dit onderzoek gebaseerd is op een natuurlijke context (Baarda, 2005). Bestaande theorieën worden nader toegelicht en daar waar mogelijk toegepast op de gemeente Venlo om op deze manier een bijdrage te leveren aan de efficiency en effectiviteit van de organisatie. Aan de hand van de factoren die een rol spelen bij de cultuurverandering binnen de gemeente Venlo, worden er aanbevelingen gedaan voor de gemeente Venlo. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de huidige situatie bij gemeente Venlo en dienen dan ook gebruikt te worden voor het vervolg van de beoogde cultuurverandering.

## 1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt er een toelichting gegeven aan het beleid dat ten grondslag ligt aan het onderwerp van dit onderzoek. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 3 aandacht besteed aan de theorieën die in dit onderzoek zijn gebruikt. In dit hoofdstuk wordt de theorieën die aansluiten bij de vraagstelling toegelicht. Aan de hand van factoren die in deze theorieën zijn opgenoemd komen de factoren die een rol spelen bij een succesvolle cultuurverandering naar voren. In hoofdstuk vier worden de methoden van onderzoek nader toegelicht en wordt er dieper ingegaan op de operationalisatie van de begrippen die terugkomen uit de theorie van Kotter. Naast de operationalisatie van de begrippen, wordt er ook een toelichting gegeven aan het conceptueel model. Aan de hand van dit conceptueel model wordt er tenslotte een hypothese gesteld. In het vijfde hoofdstuk zullen de analyses en resultaten van het onderzoek worden besproken. Daaropvolgend wordt er in hoofdstuk zes naast het behandelen van de conclusies, de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. Als afsluiting van dat hoofdstuk worden er aanbevelingen gegeven voor de gemeente Venlo en discussiepunten voor verder onderzoek met betrekking tot dit onderwerp.

# Beleidskader

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven van het beleid dat ten grondslag ligt aan het onderwerp van dit onderzoek. De besturingsfilosofie en in het verlengde daarvan de Venlose School, komt in dit hoofdstuk aan bod om een beeld te geven voor de beweegredenen voor dit onderzoek.

## 2.1 Besturingsfilosofie

De gemeente Venlo profileert, positioneert en onderscheidt zich wereldwijd met het principe van cradle to cradle en ziet zich als cradle to cradle hoofdstad van Europa, en misschien wel van de wereld (Besturingsfilosofie, 2015). Dit nieuwe principe wordt in zowel fysiek als sociaal domein meegenomen bij het maken van beslissingen. Het nieuwe stadskantoor is ontworpen, ontwikkeld en gebouwd volgens de principes van cradle to cradle (Besturingsfilosofie, 2015). In het kader van de nieuwe besturingsfilosofie van de gemeente Venlo is er een zevental principes van cradle to cradle vertaald naar zeven uitgangspunten van besturing, samenwerking en organisatie (Besturingsfilosofie, 2015):

1. Blijf innoveren
2. Verbind plaats en context, verbind belangen
3. Kringloop is onze kracht
4. Geniet van mobiliteit
5. Maak gebruik van aanwezige energie
6. Creëer helderheid
7. Ontwerp voor toekomstige generaties

Het eerst punt ‘blijf innoveren’ heeft betrekking op de sociale innovatie binnen het nieuwe concept die zichtbaar wordt gemaakt in de hechte netwerken tussen de collega’s onderling en tussen medewerker en hun omgeving (Besturingsfilosofie, 2015). De gemeente Venlo staat open voor de invloed van de wereld om haar heen en probeert zich aan te passen daaraan. De focus ligt op het delen van kennis en op vernieuwing (Besturingsfilosofie, 2015). Het hrm-beleid van de gemeente Venlo sluit dan ook goed aan op de nieuwe visie. Voor de medewerkers die willen en kunnen, is er de ruimte om zich te ontwikkelen. Elke leidinggevende binnen de gemeente Venlo (afdelingshoofden en teamleiders) moet over de eigenschappen en vaardigheden bezitten op het gebied van hrm (Besturingsfilosofie, 2015). De nadruk wordt gelegd op coaching en inspiratie, terwijl dat vroeger lag op controle en sturing (Besturingsfilosofie, 2015). De relatie tussen medewerker en leidinggevenden is nu vooral gebaseerd op gelijkwaardigheid, waarin de leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor het samenbrengen van de juiste mensen met de daarbij geschikte deskundigheid (Besturingsfilosofie, 2015).

Het tweede punt ‘verbind plaats en context, verbind belangen’ legt de nadruk voornamelijk op het concernbelang, namelijk het belang van de inwoners en de gemeente als geheel. (Besturingsfilosofie, 2015). Niet de afdelingen of teams individueel, maar het concern als geheel moet worden meegenomen in afwegingen en beslissingen. Bij het waarborgen van het concernbelang, wordt er ook gekozen voor regionale samenwerking met andere gemeenten. Venlo is met zijn ligging een centrumstad in Noord- en Midden-Limburg, waar dus ook verscheidene kansen voor de stad zelf naar voren kunnen komen.

Het derde punt ‘kringloop in onze kracht’ geeft als kern dat opgebrachte energie geen verlies of afvallers kent (Besturingsfilosofie, 2015). Duurzaamheid en kringloop zijn de juiste begrippen. Je kijkt verder dan je eigen werk en neemt het concernbelang mee bij beslissingen, er is namelijk ook een generatie na jouw generatie.

De essentie van het vierde punt, ‘geniet van mobiliteit’, ligt in het breder kunnen zien dan alleen je functie (Besturingsfilosofie, 2015). Je moet open staan voor andere ingevingen van buitenaf en met mensen in contact blijven. Dit vraagt van de mensen een gedachteverandering van denken in rollen in plaats van functies (Besturingsfilosofie, 2015). Breed beschikbaar zijn binnen de omgeving is hier belangrijk omdat je zo ingezet kan worden waar het nodig is en niet jezelf beperkt tot een bepaalde functie. De mogelijkheid om je expertise uit te breiden is aanwezig en de gemeente Venlo biedt hier verschillende mogelijkheden voor om de kwaliteiten en talenten te borgen (Besturingsfilosofie, 2015).

Het vijfde punt ‘maak gebruik van aanwezige energie’ benadrukt de aanwezige energie vanuit de inwoners en stimuleert hen meer te betrekken bij het bedenken van mogelijkheden en oplossingen ter verbetering van de gemeente Venlo (Besturingsfilosofie, 2015). De gedachtegang van de gemeente Venlo is dan ook om van 1000 medewerkers naar 100.000 mee-werkers te gaan (Besturingsfilosofie, 2015). Hierbij spelen sociale wijkteams die de wijken goed en van dichtbij kennen en waar op hun deskundigheid wordt vertrouwd, een grote rol bij het oplossen van problematiek of het verbeteren van de leefbaarheid binnen wijken. De gemeente functioneert als een vangnet waar dat nodig is (Besturingsfilosofie, 2015).

‘Creëer helderheid’ is het zesde punt in de besturingsfilosofie van de gemeente Venlo. De medewerkers van gemeente Venlo hebben geen dubbele agenda’s maar een gezamenlijk doel, namelijk Venlo (Besturingsfilosofie, 2015). Het is belangrijk dat er geen zaken achter worden gehouden en dat gewonnen informatie ook gedeeld wordt met naaste medewerkers. Twee weten namelijk meer als een en indien nodig kan er ook een gecontroleerd worden door anderen (Besturingsfilosofie, 2015). Het draait namelijk niet om individuele belangen maar om een gezamenlijk belang, namelijk het belang voor gemeente Venlo. Er wordt actief gefaciliteerd in de ontwikkeling van faciliterende, dienstverlenende en oplossingsgerichte rol van de medewerkers (Besturingsfilosofie, 2015). Een andere belangrijke kanttekening bij dit punt is het belang van integriteit. Het is belangrijk voor een overheidsorganisatie die alle inwoners van de gemeente vertegenwoordigt om te handelen vanuit integriteitsprincipes. Dit geldt ook voor de medewerkers en dus wordt niet-integer gedrag niet geaccepteerd. Het draait namelijk allemaal om één gezamenlijk doel (Besturingsfilosofie, 2015)!

Ten slotte bij het laatste punt ‘ontwerp voor toekomstige generaties’ ligt de nadruk op rekening houden met de volgende generaties als het gaat om beslissingen en lange termijn visies (Besturingsfilosofie, 2015). Het is niet de bedoeling dat de volgende generaties worden belast met het beleid van nu, maar juist een bijdrage leveren aan de oplossingen in de toekomst. Gemeente Venlo wil afstand doen van beslissingen die grote negatieve gevolgen kunnen hebben in de toekomst en proberen niet met elke wind mee te waaien, maar juist goed bewust en zorgvuldig te denken bij het uitvoeren en bedenken van beleid. Het aanpakken van vraagstukken bij de bron is een belangrijke kanttekening bij dit punt (Besturingsfilosofie, 2015).

## 2.2 Venlose School

In de besturingsfilosofie wordt benadrukt, dat veranderingen in onze omgeving meer integraal leiderschap vragen waarin een beroep wordt gedaan op coachend vermogen, leiderschapskwaliteiten en wat minder op de inhoud (Intranetbericht, 2016). De Venlose school is een initiatief in het verlengde van de besturingsfilosofie waarin bepaalde managementconcepten andere doelen krijgen. In dit concept wordt het begin van meer concerntaken dan afdelingsgebonden taken in het nieuwe management profiel uitgebreid beschreven. De afdelingsmanagers en teamleiders krijgen in dit concept een concernbrede verantwoordelijkheid waarin ze de opdracht hebben om iets losser te staan van hun eigen team en/of afdeling en handelen vanuit concernbelangen. Het rouleren van afdelingshoofden is een start hiervoor geweest. De focus van de manager is gaan verschuiven naar de opdracht, namelijk het managen van de afdeling op strategisch-tactisch niveau en het meer in gezamenlijk invulling geven aan de concernverantwoordelijkheid en daarmee richting te geven aan de koers van de organisatie en prestatie (Venlose school, 2015). Naast de functie en focus van de managers, wordt ook een begin gemaakt met het geven van nieuwe rollen voor de teamleiders binnen de organisatie. De teamleiders krijgen de volgende verantwoordelijkheden bij het nieuwe concept van Venlose school (Venlose school, 2015):

* Coachen en begeleiden van medewerkers binnen het team;
* 7 taakvelden van een coördinator (werkverdeling, werkafstemming en planning, controle van productie en kwaliteit borgen, organiseren team overstijgende werkzaamheden, bevorderen van zelfsturing en teamontwikkeling, bevorderen van flexibiliteit/professionaliteit en integrale aanpak, algemeen klankbord voor medewerkers waarmee zelfstandigheid wordt bevorderd);
* Operationeel leidinggeven waaronder de uitvoering van het middelenbeleid en de inzet van de ter beschikking gestelde middelen binnen het team;
* De kwaliteit van producten, diensten en prestaties van de eenheid;
* De integrale en coördinatie van de activiteiten van de eigen eenheid met de andere onderdelen van de organisatie.

# Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de theorieën die aansluiten bij de vraagstelling worden toegelicht. Aan de hand van factoren die in deze theorieën zijn opgenoemd komen de factoren die een rol spelen bij een succesvolle cultuurverandering aan de orde. De eerste theorie die zal worden gebruikt is het Cultuur Arena Model van Straathof en van Dijk (2003). Dit is een model dat onderscheid maakt tussen drie factoren die een rol spelen bij cultuurverandering binnen een organisatie, namelijk gedragspatronen, groepsarena en diepgewortelde mindsets (Straathof & van Dijk, 2003). De tweede theorie die in dit onderzoek zal worden toegelicht is ‘8 stappen van John Kotter’ (1995). Hierin geeft Kotter een stappenplan aan dat noodzakelijk is bij het doorvoeren van een verandering binnen een organisatie. Dit stappenplan wordt waar mogelijk aangevuld met theorie van Straathof & van Dijk (2003). De acht stappen van Kotter hebben veel raakvlakken met de theorie van Straathof & van Dijk als het gaat om deze acht punten. Dus deze acht punten worden als handvat gebruikt in dit onderzoek met daarbij aanvullende argumenten van de theorie van Straathof & van Dijk (2003). Deze twee theorieën beschrijven op hun eigen manier het verwezenlijken van een cultuurverandering binnen een organisatie. De punten die John Kotter benoemt in zijn theorie zijn vooral gebaseerd op organisaties in zijn algemeenheid, terwijl Straathof & van Dijk de focus aanbrengen naar een cultuurverandering bij de overheid. In dit onderzoek is als handvat gebruikt de acht punten van Kotter, die zo veel mogelijk wordt aangevuld en/of versterkt door de ideeën van Straathof & van Dijk om de focus meer te richten op de overheid (2003). Er wordt namelijk veel voorbeelden gegeven die aansluiten bij de theorie van Kotter en die goed toepasbaar zijn in de praktijk, in het bijzonder de overheid. De interventies die in figuur .. staan, sluiten goed aan op de acht fasen van Kotter en vormen hiermee ook een goede afspiegeling van de theorie in zijn algemeenheid over cultuurverandering binnen de organisatie en de toepasbaarheid in de praktijk bij een Nederlandse overheidsorganisatie. Als eerste wordt

## 3.1 Cultuur Arena Model

Het verschuiven van het maatschappelijk bestel, samenhangend met het faillissement van de oude ideologieën, heeft ook gevolgen voor overheidsorganisaties (Straathof & van Dijk, 2003). De verhoudingen tussen overheid en samenleving zijn aan het veranderen (Peper, 1999). De redenen achter de veranderingen van de verhoudingen tussen overheid en samenleving hebben drie oorzaken (Peper, 1999). Eerste oorzaak van deze verschuiving van de verhoudingen is de technologische ontwikkeling. Burgers en overheid zijn op deze manier dichter bij elkaar gekomen (Peper, 1999). Het is makkelijker voor de burgers om contacten te leggen met de overheid. Een tweede oorzaak van deze verschuiving is de steeds verder oplopende individualisering van de burger (Peper, 1999). De burger wil steeds meer betrokken zijn en eist meer zeggenschap. Ten slotte die laatste oorzaak die gelegen is in de vergroting van de bestuurlijke dichtheid (Peper, 1999).

Deze verhoogde eisen van de burgers en de versnippering van de overheidsorganisaties stellen de overheid voor een nieuwe situatie (Straathof & van Dijk, 2003). De overheid moet een zorgvuldige overheid creëren, integer en resultaatgericht tegelijk zijn (Peper, 1999). Hierbij is het noodzakelijk dat ambtenaren ruimere vrijheden hebben om binnen de organisatie samen te werken en ontkokering van het denken zijn hierbij onmisbaar (Straathof & van Dijk, 2003).

In het cultuur arena model worden er drie niveaus van cultuur gebruikt, namelijk gedragspatroon, groepsarena en mindset. Het enkel sturen op gedrag van mensen werkt niet omdat het gedrag vooral verankerd is in gemeenschappelijke ideeën, namelijk de mindsets (Straathof & van Dijk, 2003).

Het eerste niveau is gedragspatronen. Die zijn te zien binnen een organisatie en zijn dus waar te nemen (Straathof & van Dijk, 2003). Hoe gaan mensen met elkaar om en welke toon nemen zij aan bij het aangaan van gesprek. Mensen zijn steeds in contact met elkaar en maken daarbij keuzes wat voor soort gedrag ze gaan vertonen (Straathof & van Dijk, 2003).

Arena is het niveau van de betrekkingen tussen mensen. Het gaat om gevoel dat er bestaat, de betrekkingen. Het kan betrekking hebben op machtsverhoudingen, politieke processen, mensen die samenwerking stimuleren. In de groepsarena wordt bepaald wat belangrijk is binnen de groep, hoe er met elkaar wordt omgegaan, hoe buitenstaanders worden benaderd, welke ongeschreven regels er gelden, wat adequate gedragsoplossingen zijn etc. (Straathof & van Dijk, 2003, p.37). Als voorbeeld kan worden gegeven, het pet gebruik van politiemannen. Als iedereen het niet doet, is het voor leidinggevenden lastig om dit toch verplicht te stellen en te handhaven dat iedereen het ook werkelijk gaat doen.

Wat nog dieper is gelegen, wordt aangeduid met de term mindsets. De mindsets/waarden zijn diepgewortelde overtuigingen over hoe de wereld, de organisatie en mensen in elkaar steken (Straathof & van Dijk, 2003). Waarden zijn de onderdelen die het diepst in een organisatie zitten en moeilijk naar boven te halen zijn. Het kan door met mensen in gesprek te gaan en steeds door te vragen.

De cultuur van een organisatie is nauw verbonden met wat er in een organisatie plaatsvindt en staat niet los van de omgeving, de strategie en de structuur (Straathof & van Dijk, 2003). Er is sprake van een balans tussen de omgeving, strategie, structuur en de cultuur binnen een organisatie (Straathof & van Dijk, 2003). In figuur 1 is de balans aangegeven in een piramide vorm. Indien door omgevingsfactoren de strategie en structuur moet worden aangepast, eist dat ook van de cultuur een verandering (Straathof & van Dijk, 2003). In veel gevallen denken de managers, dat de cultuur zich automatisch aanpast aan de veranderingen. Dit blijkt een fabel te zijn (Straathof & van Dijk, 2003). Hier voor hebben alle organisaties richting nodig. De richting die hieraan gegeven moet worden houdt verband met de strategie en structuur van een organisatie, zoals in figuur 1 te zien.

Figuur Piramide vorm strategie, structuur en cultuur (Straathof & van Dijk, 2003)

Straathof & van Dijk beschrijven een menukaart om de ingrediënten voor een cultuurverandering te verwezenlijken en die als het ware dient als plan van aanpak (2003). Als eerste worden er randvoorwaarden gegeven die als doel dienen te beoordelen of een cultuurverandering een goede uitganspositie en timing heeft (Straathof & van Dijk, 2003). Deze randvoorwaarden komen voor het grootste gedeelte overeen met de fasen van Kotter die in paragraaf 3.2 worden genoemd. Dit is weergegeven in tabel 1. In tabel 2 zien we de beoogde interventies per niveau, contextbeïnvloeding en lange termijninterventies zoals Straathof & van Dijk ze beschrijven in hun Cultuur Arena Model (2003).

|  |
| --- |
| **Randvoorwaarden**   * **Commitment vanuit de top** * **Voorbeeldgedrag van 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 existeren** * **Er wordt een duidelijk probleem ervaren dat direct te maken heeft met de cultuur** |

Tabel 1: Randvoorwaarden (Straathof & van Dijk, 2003, p105)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Interventies per niveau | | |
| Mindsets  Sleutelinterventies   * Confrontatie van bestaande denkbeelden * Vervreemding creëren * Een duidelijke visie op de noodzaak van cultuurverandering, beeld van de gewenste cultuur en de gekozen aanpak * Klantenpanels * 360-graden feedback * Luistersessies organiseren met klanten, afnemers en toeleveranciers * Audiovisuele communicatiemiddelen die aangeven hoe het nu gaat en hoe het anders kan * Wijs bestaande mythes aan | Groepsarena  Sleutelinterventies   * Groepscoaching * Nieuwe cultuurdragers creëren * Vervanging van een deel van het management * Introductie van een nieuwe stijl van leidinggeven * Successen tonen * Heisessies om het management op een lijn te krijgen * Formuleer professionele standaarden * Kernwaarden formuleren * Normen vaststellen * Veranderingen bottum-up organiseren in plaats van top-down * Topmanagement overslaan bij probleeminventarisatie * Verbreding van draagvlak voor verandering door groepen verantwoordelijk te maken voor deelproblemen | Gedrag  Sleutelinterventies   * Training * Individuele coaching * Gedragscode invoeren * Dilemma trainingen * Bedrijfsbezoeken aan organisaties die de cultuuromslag al hebben gemaakt |
| **Contextbeïnvloeding**   * Ontwikkel een nieuwe kantoorinrichting voor de gewenste cultuur als fysieke start van het verandertraject * Pas systemen aan (bijvoorbeeld procedures rond functioneringsgesprekken, beloningssystemen, wijze van archivering) * Breng symbolen in ter ondersteuning van de nieuwe cultuur, zoals een vernieuwde huisstijl, nieuwe bedrijfskleding | | |
| **Langetermijninterventies**   * Permanent zichtbaar maken van vorderingen * Investeer in de begeleiding van nieuwkomers, socialisatie naar de kenmerken van de nieuwe cultuur * Traineegroepen worden opgeleid in de nieuwe cultuur * Functieroulatie * Stel op basis van de gewenste cultuur competentieprofielen op en voer competentiemanagement in * Performancemeting * Permanente monitoring van burgerwensen * INK * Balanced score card * Benchmarking * Benoem ketenpartners en kom service level agreements overeen * Vermindering aantal managementlagen | | |

Tabel 2: Interventies per niveau (Straathof & van Dijk, 2003, p. 106&107)

De snelheid waarin een cultuurverandering moet plaatsvinden is contextafhankelijk. Volgens Straathof & van Dijk, speelt een cultuurverandering over een periode van twee tot zeven jaar (2003). Een snelle cultuurverandering gaat gepaard met de kans op succes omdat de mensen binnen de organisatie niet te maken krijgen met project- of verandermoeheid (Straathof & van Dijk, 2003). De regie op een dergelijke snelle verandering van twee jaar versterkt de kans op succes in vergelijking met een geleidelijke aanpak. Echter het is niet altijd mogelijk om een snelle (cultuur)verandering toe te passen. Er kleven ook risico’s aan een snelle verandering. In bepaalde situaties kan het zo zijn dat een snelle verandering binnen de organisatie voor nog meer chaos zorgt en dus het succeskans verkleint (Straathof & van Dijk, 2003). Een voordeel dat een geleidelijke verandering met zich meebrengt is de mogelijkheid tot het toepassen van interventies die pas op langer termijn effect hebben (Straathof & van Dijk, 2003). Al met al is het van belang dat er een goede afweging van de situatie wordt gemaakt en op basis daarvan de snelheid wordt bepaald.

## 3.2 De acht stappen van John Kotter

De theorie van Kotter is opgesteld met als doel een verandering binnen een organisatie succesvol te laten verlopen. Kotter beschrijft aan de hand van acht factoren/fases de belangrijkste punten waar in een organisatie rekening mee moet worden gehouden om een verandering succesvol te laten verlopen. Deze stappen/fases zijn (Kotter, 1995):

1. Het urgentiebesef vestigen
2. Een leidende coalitie vormen
3. Een visie en een strategie ontwikkelen
4. De veranderingsvisie communiceren
5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren
6. Korte termijnsuccessen genereren
7. Het consolideren van de verbeteringen en meer veranderingen tot stand brengen
8. Het verankeren van de nieuwe benaderingen in de cultuur

### 3.2.1 Urgentiebesef vestigen

Het verhogen van urgentiebesef is een belangrijk punt om de gewenste samenwerking tot stand te brengen (Kotter,1995). De kans dat veranderingen worden doorgevoerd is behoorlijk gering, wanneer de zelfgenoegzaamheid groot is (Kotter, 1995). Het urgentiegevoel creëren is dan ook belangrijk omdat het een middel is om een groep met individuen samen te stellen die het proces kunnen voortzetten door hun persoonlijke eigenschappen. Kotter noemt een negental punten, dat de zelfgenoegzaamheid kunnen vergroten (Kotter,1995):

* De afwezigheid van een grote en zichtbare crisis
* Te veel zichtbare middelen
* Lage prestatienormen voor het bedrijf als geheel
* Organisatiestructuren waardoor medewerkers zich richten op enge functionele doelstellingen
* Interne prestatiemetingssystemen die uitgaan van de verkeerde maatstaven
* Het ontbreken van voldoende feedback uit externe bronnen over de prestaties
* Een cultuur waarin de boodschapper van slecht nieuws wordt afgemaakt, waarin oprechtheid en confrontatie op een laag pitje staan
* De menselijke natuur met haar vermogen tot ontkenning, vooral als mensen het al druk hebben of onder spanning staan
* Te veel mooipraterij van het topmanagement

Om het urgentiebesef in een organisatie te vergroten is het noodzakelijk om de bovenstaande 9 punten, die als bron fungeren voor zelfgenoegzaamheid, zo veel mogelijk uit te schakelen. De kans dat veranderingen succesvol worden doorgevoerd is namelijk kleiner als de zelfgenoegzaamheid in een organisatie groot is. Een citaat van Kotter die dit benadrukt is als volgt:

*‘Onderschat nooit het belang van de krachten die de zelfgenoegzaamheid versterken en de status-quo helpen handhaven’*

Het urgentiebesef creëren in een organisatie is een fase die kan worden verwezenlijkt door stoutmoedige of zelfs riskante acties die men gewoonlijk associeert met goed leiderschap (Kotter, 1995). Kotter is van mening dat met kleine veranderingen het urgentiebesef niet kan worden verhoogd. Dergelijke stoutmoedige handelingen worden tegenwoordig niet vaak meegemaakt omdat mensen die leven in culturen met veel management en te weinig leiderschap leren dat dergelijke handelingen niet verstandig zijn (Kotter, 1995). Door stoutmoedige handelingen kan er onrust ontstaan in de organisatie, wat tegen het ideaal, alles onder controle hebben, ingaat (Kotter, 1995). Het kan ook zijn dat huidige leiders te lang aan een organisatie verbonden zijn en wellicht daardoor bepaalde veranderingen niet langer doorzetten omdat hun eigen toekomst in het geding kan komen (Kotter, 1995). Daarom komt het vaker voor dat bepaalde veranderingen in een organisatie worden verwezenlijkt door een nieuwe leider, die niet gebonden is aan zijn handelingen van vroeger (Kotter, 1995). Het vergroten van het urgentiegevoel in de organisatie zal worden bemoeilijkt door voorzichtige managers. Als gevolg hiervan zal de verandering niet succesvol kunnen worden doorgevoerd (Kotter, 1995).

### 3.2.2 Een leidende coalitie vormen

Om een ingrijpende verandering tot stand te brengen is er een drijvende kracht nodig om de continuïteit van de veranderingen staande te houden. Alleen de wil van een sterk individu is niet genoeg, omdat deze niet in alle lagen van de organisatie de lijn door kan trekken (Kotter, 1995). Daarom is er om een sterke leidende coalitie nodig die goed kan communiceren met alle mensen, obstakels kan uitschakelen, korte termijn successen kan behalen, veranderingsprojecten kan leiden en managen, nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur kan verwerken (Kotter, 1995). Een sterke leidende coalitie moet uit mensen bestaan die dezelfde doelen voor ogen hebben en vertrouwen genieten van grote groep mensen in een organisatie. Een dergelijke coalitie vormen is een uitdaging en is noodzakelijk voor het kunnen doorvoeren van een succesvolle (cultuur)verandering. Kotter beschrijft een viertal kenmerken van een effectieve leidende coalitie. Het eerste kenmerk voor effectieve leidende coalitie is de macht die is verbonden aan positie. Hierbij is het belangrijk dat er machtige figuren worden meegenomen die de verandering in een organisatie kunnen en willen doorzetten. Als tweede kenmerk noemt Kotter, deskundigheid (Kotter, 1995). Om de juiste rationele stappen in te kunnen zetten is er voldoende deskundigheid nodig in de zin van vakkennis en ervaring (Kotter,1995). Een ander kenmerk is de geloofwaardigheid van de leidende coalitie. Bij dit kenmerk ligt de nadruk op de reputatie van mensen in de leidende coalitie en de mate waarin ze serieus worden genomen door de medewerkers. Ten slotte noemt Kotter het kenmerk ‘leiderschap’. De aanwezigheid van bewezen leiders zal ervoor kunnen zorgen dat zij de touwtjes in handen kunnen nemen en de veranderingen door kunnen zetten (Kotter, 1995). Het laatste punt bij het viertal kenmerken is belangrijk omdat er naast goede managementkwaliteiten ook goede leiderschapskwaliteiten aanwezig moeten zijn (Kotter, 1995).

Kotter benoemt twee soorten mensen die niet moeten worden betrokken in en bij een leidende coalitie (1995). Een eerste groep die moet worden vermeden zijn de mensen die een groot ego hebben en niet open staan voor het geven van ruimte aan anderen (Kotter, 1995). Dit is een veel voorkomend probleem bij mensen die op topniveau functioneren. Deze mensen hebben een tekort aan zelfkennis en kunnen hun tekortkomingen en beperkingen niet accepteren, terwijl dit juist belangrijk is omdat ze aan de hand daarvan mensen kunnen aanstellen die sterke complementaire eigenschappen bezitten.

Een andere groep mensen die in leidende coalities moeten worden vermeden zijn de zo genoemde stokers binnen een organisatie (Kotter, 1995). Dit zijn mensen die A iets vertellen over B en B iets over A vertellen om de verstandhouding tussen A en B te verstoren. Zij zorgen voor schade aan het vertrouwen tussen coalitieleden, terwijl vertrouwen juist een van de drijfveren is binnen de leidende coalitie (Kotter, 1995).

Straathof & van Dijk benoemen het belang van de mensen die de cultuurveranderingen gaan trekken binnen een organisatie (2003). In de praktijk is het veelal zo dat er vanuit wordt gegaan dat oude managers, die mede de oude cultuur hebben bepaald, voortrekkers kunnen zijn van de nieuwe cultuur (2003). Het benadrukken van het belang en de essentie te zien van de nieuwe cultuur is heel iets anders dan wat mensen werkelijk prioriteit geven. Vaak gaan managers ervan uit dat cultuurverandering naar beneden kan worden gedicteerd of uitbesteed aan adviseurs (Straathof & van Dijk, 2003). Adviseurs dienen ideeën naar voren te brengen waar vervolgens de mensen zelf verantwoordelijk zijn om niet weer terug te vallen op de oude cultuur (Straathof & van Dijk, 2003). Het is belangrijk dat niet de adviseurs de eigendom voelen van de cultuurverandering, omdat dat de managers kan ontslaan van hun verantwoordelijkheid en als effect kan hebben dat mensen achterover gaan leunen en kijken waar de veranderingen belanden (Straathof & van Dijk, 2003). De slagingskans van een cultuurverandering binnen de overheid wordt groot indien de kopstukken van de organisatie op één lijn zitten met elkaar en het leiderschap van de cultuurverandering zich eigen gaan maken (Straathof & van Dijk, 2003). Dit kan worden verwezenlijkt met het veranderen van hun eigen gedrag (Straathof & van Dijk, 2003).

Het is belangrijk om binnen een organisatie die een cultuurverandering tot stand willen brengen de vraag te stellen of dat met de huidige managers te bereiken valt (Straathof & van Dijk, 2003). Volgens Straathof & van Dijk gaan veel cultuurveranderingen binnen de overheid gepaard met het vervangen van de kopstukken, in dit geval de managers (2003). Dit kan op twee manieren, namelijk het aanstellen van managers van buitenaf die de cultuur waarnaar gestreefd wordt kunnen meenemen óf door mensen binnen de organisatie die carrière willen maken en daarnaast de persoonlijke kwaliteiten en motivatie hebben om deze veranderingen door te zetten aan te stellen als manager (Straathof & van Dijk, 2003).

### 3.2.3 Een visie en een strategie ontwikkelen

Een visie houdt een toekomstbeeld in waarnaar gestreefd wordt door een organisatie. De beweegredenen voor de na te streven visie zijn ook een onderdeel van de visie en zijn belangrijk om draagvlak te creëren binnen de organisatie en zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen (Kotter, 1995). In het proces van verandering zijn er drie belangrijke doelen waarnaar gestreefd wordt. Het eerste doel is dat de visie een algemene richting voor verandering verduidelijkt (Kotter, 1995). Ten tweede moet het een bijdrage leveren aan de bereidheid van mensen om dingen te gaan ondernemen (Kotter, 1995). Ten slotte kunnen aan de hand van de visie, verschillende meningen en perspectieven efficiënter en sneller gecoördineerd worden (Kotter, 1995).

Kotter beschrijft zes kenmerken voor effectieve visies (1995):

* Voorstelbaar: De visie heeft een aandeel in het toekomstbeeld dat gevormd wordt.
* Aantrekkelijk: Betrokkenen staan op een lijn als het gaat om belangen op langer termijn.
* Haalbaar: De visie is realistisch en de doelen moeten bereikbaar zijn. Dit betekent ook dat de visie gebaseerd moet zijn op externe positieve en negatieve effecten zoals concurrentie en haar omgeving.
* Gericht: De visie moet duidelijk zijn en een richtlijn zijn bij besluitvorming. Visies die gedurende tijd veel aanpassingen incasseren, kunnen hun geloofwaardigheid verliezen.
* Flexibel: Geeft ruimte voor individuele handelingen en alternatieve reacties die het gevolg zijn van steeds veranderende omgeving.
* Communiceerbaar: De visie is goed over te brengen bij haar betrokkenen.

Een visie is belangrijk als het gaat om het begrijpen van welke signalen uit de omgeving opgepikt moeten worden voor vernieuwing (Straathof & van Dijk, 2003). Een goede visie maakt duidelijk wat de route is van de organisatie en voor verdere ontwikkeling binnen die organisatie. Het verduidelijkt namelijk welke interventies noodzakelijk zijn om de beoogde visie te bereiken. Het blijkt in de praktijk dat visies en missies dode letters zijn (Straathof & van Dijk, 2003). Dat gaat ten koste van de investeringen voor de beoogde (cultuur)verandering. Het is moeilijk om te bepalen wat een wenselijk cultuur is als de visie niet duidelijk is bij de mensen binnen de organisatie.

### 3.2.4 De veranderingsvisie communiceren

Het hebben van een sterke visie kan onvoldoende zijn om een verandering in de organisatie te verwezenlijken. De werkelijke kracht van een visie wordt pas getoond als het verwachte toekomstbeeld goed wordt gecommuniceerd in de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat er een gedeelde opvatting bij de mensen moet worden verankerd om ze te motiveren tot realisatie van de geplande visie.

Een aantal struikelblokken bij deze fase is dat men onder communicatie, het veelvoudig roepen van de visie verstaat. Als het gaat om het communiceren van de visie gaat kwaliteit boven kwantiteit. Het gaat er dus niet om dat het vaak moet worden gecommuniceerd, maar om de kern goed te communiceren (Kotter, 1995).

Kotter benoemt een zevental elementen die essentieel zijn bij het effectief communiceren van de toekomstige visie (1995):

* Eenvoudig houden: Kort en krachtig betekent dit eigenlijk dat jargon en dergelijk woordgebruik moet worden vervangen door eenvoudige woorden. Het gebruiken van jargons kan in de organisatie voor verwarring zorgen omdat er verschillende ambtelijke functies in een zelfde organisatie kunnen functioneren die deze anders kunnen interpreteren (Kotter, 1995).
* Metaforen, analogieën en voorbeelden gebruiken: De kracht van metaforen, analogieën en voorbeelden wordt vaker onderschat door mensen (Kotter, 1995). Door bijvoorbeeld iets over te brengen op een wat kleurrijkere manier, kun je de mensen een beter beeld geven over een situatie.
* Veel verschillende forums gebruiken: Het communiceren van visie kan op allerlei forums plaatsvinden. Forums die vaker gebruikt worden bij het communiceren van visie zijn bijvoorbeeld de krant, posters, vergaderingen, individuele gesprekken en memo’s (Kotter, 1995). Wanneer een visie via verschillende forums iemand bereikt, is de kans groter dat zij deze in gedachte blijven houden (Kotter, 1995).
* Herhalen: Door een goede boodschap meerdere malen aan te kaarten bij mensen, zal de kans dat zij dit in hun hoofd krijgen groter worden (Kotter, 1995). Mensen hebben nu eenmaal meerdere dingen waar ze aan denken en daardoor kunnen dingen vervagen die niet herhaald worden (Kotter, 1995).
* Geven van het goede voorbeeld: Een citaat van Kotter geeft ter verduidelijking weer:

*‘Niets ondermijnt de communicatie van een veranderingsvisie meer dan gedrag van de kant van sleutelfiguren dat niet in overeenstemming lijkt met de visie’.* Een visie kan pas in een organisatie verder worden verankerd als het topmanagement deze visie haar eigen heeft gemaakt (Kotter, 1995).

* Inconsistentie: Bij dit punt is het zaak dat er vanuit het topmanagement geen tegenstrijdige uitspraken worden gedaan zodat de mensen onder hen het vertrouwen niet verliezen in het management (Kotter, 1995).
* Luisteren en gehoord worden: Hierbij ligt de nadruk vooral bij tweerichtingsverkeer van interactie. De meeste succesvolle veranderingsprojecten gaan gepaard met het serieus nemen van werknemers en hun feedback over de processen. Het is belangrijk dat zij niet het gevoel krijgen dat ze onbelangrijk zijn (Kotter, 1995).

### 3.2.5 Een breed draagvlak voor de verandering creëren

Ingrijpende veranderingen in een organisatie zijn alleen haalbaar indien een hele groep mensen welwillend is om hieraan mee te werken (Kotter, 1995). Het uiteindelijke doel van deze fase is om met behulp van empowerment een breed draagvlak voor een verandering te creëren (Kotter,1995). Dit kan worden verwezenlijkt door zo veel mogelijk barrières te ontwijken die de implementatie van veranderingsvisie in de weg staan (Kotter, 1995). De grootste obstakels die Kotter noemt zijn (1995):

* Structuren
* Vaardigheden
* Systemen
* Afdelingschefs

*Structuren*

Het kan zo zijn dat er vanuit het topmanagement en de reguliere medewerkers motivatie aanwezig is om goede kwaliteit superieure producten aan te leveren. Echter om dit te verwezenlijken moeten de organisatiestructuren dit niet in de weg staan (Kotter, 1995). Zoals Kotter beschrijft, komen er wel eens situaties voor, waarbij door een sterke structurele ‘verzuiling’ het onmogelijk is om klanten te helpen met hun producten omdat er dan medewerkers van verschillende organisaties met elkaar samen moesten werken (Kotter, 1995). Wanneer werknemers dit probleem bij het topmanagement aan gingen kaarten, werden ze erop gewezen dat zij een betere teamspeler moesten zijn (Kotter, 1995). Een citaat van Kotter hierop volgend is (1995):

*‘Klantgerichte visies hebben vaak succes als niet-klantgerichte organisatiestructuren aangepast worden’*

*Vaardigheden*

Verlammende overtuigingen die gegroeid zijn uit jarenlange rituelen op de werkvloer zijn gedragingen die lastig te veranderen zijn. Deze zouden aan de hand van goede trainingen kunnen vervagen. Hierbij is het belangrijk dat niet alleen technische vaardigheden worden onderwezen, maar ook de nadruk wordt gelegd op sociale vaardigheden die in de praktijk van toepassing kunnen zijn (Kotter, 1995). Een training alleen kan onvoldoende zijn. Het is van waarde om na de training ook follow-up momenten te plannen waarin de problemen waar medewerkers tegenaan lopen in het proces worden aangekaart. Een citaat van Kotter op dit onderwerp is als volgt (1995):

*‘Nieuwe ervaringen zijn nodig om verlammende overtuigingen uit te wissen, en daaraan kan op efficiënte wijze iets gedaan worden’*

*Systemen*

Met systemen zou in principe makkelijk kunnen worden geschoven. Echter om bij elke tegenstrijdigheid de systemen te kunnen aanpassen, zijn er korte termijnsuccessen nodig die de leiders als draagvlak nodig hebben om het ook elke keer aan te passen. De stuwkracht van de leidende organisatie is met relatie tot korte termijnsuccessen enorm van belang (Kotter, 1995).

*Afdelingschef*

In organisaties die verandering willen verwezenlijken komen veelal chefs of teamleiders naar voren die de beoogde veranderingen tegen willen werken. Vooral bij chefs en teamleiders die een ‘beveel en heers’-stijl hanteren, is het moeilijk om open te staan voor meer creativiteit vanuit hun medewerkers (Kotter, 1995). Door de tegenwerkende chef/teamleider, nemen de werknemers onder hem of haar weinig tot geen initiatieven om de beoogde visie te verwezenlijken (Kotter,1995). De beste oplossing voor dergelijke gevallen is om een dialoog met ze aan te gaan. Mocht het gesprek geen oplossingen naar voren brengen, dan moet in het uiterste geval besloten worden om de chef/teamleider te vervangen door iemand die welwillend is ten aanzien van de veranderingen in de organisatie (Kotter, 1995).

Het begrip commitment is heel belangrijk als het gaat om het creëren van draagvlak binnen een overheidsorganisatie. De mensen aan de top van de organisatie moeten commitment tonen aan datgene wat ze willen verwezenlijken (Straathof & van Dijk, 2003). Wanneer de top een verandering wil doorvoeren om het aan de buitenwereld te tonen en niet omdat ze er per se achter staan, moet dit worden besproken in een vroeg stadium (Straathof & van Dijk, 2003). Het kan voor de medewerkers zeer demotiverend zijn als er leidinggevenden zijn die tegenstrijdig handelen met de beoogde cultuurverandering. De leidinggevenden die een dergelijk gedrag laten zien, zijn de leidinggevenden die weinig voor elkaar kregen binnen de organisatie (Straathof & van Dijk, 2003).

### 3.2.6 Korte termijnsuccessen genereren

Om veranderingen in de organisatie door te laten lopen zijn er korte termijnsuccessen nodig (Kotter, 1995). Het blijkt namelijk dat als er geen korte termijnsuccessen worden gegenereerd, de drijfkracht achter de veranderingen afneemt en uiteindelijk belemmerend kan zijn voor veranderingen (Kotter, 1995). Nauwelijks merkbare resultaten zijn niet geschikt en worden niet bedoeld als het gaat om korte termijnsuccessen zoals Kotter het beschrijft (1995). Een goed korte termijnsucces heeft ten minste drie kenmerken (Kotter 1995):

* Het is zichtbaar en een grote groep mensen kan dat ook opmaken uit de resultaten.
* Het is ondubbelzinnig. Dat wil zeggen dat de resultaten niet verschillend, in deze zin negatief of positief, kunnen worden geïnterpreteerd.
* Er is duidelijk sprake van een verband met het veranderingsproject.

De rol die korte termijnsuccessen spelen, heeft op verschillende manieren (positieve) invloed op de beoogde veranderingen. Kotter noemt zes punten die de rol van korte termijnsuccessen beschrijven (1995):

* Bewijzen leveren dat de transformatie de offers waard is: Successen die gegenereerd worden rechtvaardigen de korte termijnkosten van een verandering.
* De ‘change agents’ een schouderklopje geven: Op deze manier beloont men het hard werken en geeft hen een stimulans voor het moreel en motivatie.
* De visie en strategieën scherp helpen stellen: De leidende coalitie krijgt hiermee een idee over hoe haalbaar hun strategieën en visies zijn.
* Tegenwicht bieden aan cynici en zelfzuchtige dwarsliggers: Aan de hand hiervan kun je mensen die tegenwerken, het moeilijker maken om dat nog voort te zetten.
* Bazen aan boord houden: Zorgt ervoor dat de mensen aan top overtuigd raken van het feit dat ze op het goede spoor zitten en leidt tot het behouden van de steun. Dit is essentieel om een verandering door te zetten.
* Stuwkracht ontwikkelen: Aan de hand van korte termijnsuccessen, zorg je er voor dat toeschouwers en twijfelaars van het veranderingsproces hun mening bij kunnen stellen en dus voorstanders worden.

### 3.2.7 Het consolideren van de verbeteringen en meer veranderingen tot stand brengen

Het verzet door individuen in een organisatie tegen veranderingen zal onlangs de korte termijnsuccessen niet geheel verdwijnen (Kotter, 1995). Zij zullen daar waar het mogelijk is hun kansen grijpen om de veranderingen te dwarsbomen. Zolang veranderingen niet in een evenwicht zijn beland in een organisatie, zijn ze altijd kwetsbaar voor eventuele tegenstanders (Kotter, 1995). Daarom is het belangrijk dat tijdens het vieren van de korte termijnsuccessen, de urgentie niet verloren moet gaan bij de medewerkers (Kotter, 1995). Als de regressie eenmaal is ingezet betreffende de veranderingen, is het erg lastig om de benodigde stuwkrachten op te brengen om de regressie tegen te houden (Kotter, 1995).

*‘Als je opgeeft voordat het werk af is, bestaat altijd het gevaar dat er onmisbare stuwkracht verloren gaat en is regressie het gevolg’ (Kotter,1995)*

Het veranderen van onafhankelijke variabelen is heel makkelijk. Kotter beschrijft namelijk dat indien men een verandering in zet bij een gebrekkig punt A die verbonden is met punten B en C, dat het ook vanzelfsprekend wordt om de punten B en C te veranderen (Kotter, 1995). Een organisatieverandering kunnen we ook in die zin bekijken, omdat veel variabelen die aan verandering onderhevig zijn betrekking hebben op andere variabelen. Voorbeelden van dergelijke variabelen zijn: afdelingschefs, organisatiestructuren, persoonlijke gewoonten, culturen, relaties met collega’s, prestatiebeoordelingssystemen etc. (Kotter, 1995).

Als men in een organisatieverandering bepaalde successen heeft geboekt, is het belangrijk dat de leidende coalitie deze als drijfveer gebruikt bij de vorderingen van de veranderingen (Kotter, 1995). Maar hoe kunnen (top)managers alle variabelen in een organisatie managen? Hierop zegt Kotter dat topmanagers zich voornamelijk dienen te richten op de algemene leiderschapstaken en de verantwoordelijkheid voor het management.

Er zijn een aantal punten waar fase 7 naar toe moet leiden in het proces van verandering (Kotter, 1995). Het eerste punt is dat er *meer veranderingen* moeten worden verwezenlijkt en *niet minder*. De leidende coalitie moet de korte termijnsuccessen als drijfveer en motivatie voor verdere grotere veranderingen gebruiken (Kotter, 1995).

Het tweede punt is *meer hulp.* Er worden mensen opgeleid binnen de organisatie en daar waar nodig nog extra hulp van buitenaf gemobiliseerd om de beoogde veranderingen te verwezenlijken (Kotter, 1995). Dit kan nodig zijn wanneer men tekort schiet in (onopgeleide) medewerkers (Kotter, 1995).

Een ander punt dat Kotter naar voren brengt is *leiderschap van het topmanagement (Kotter, 1995).* Zoals het eerder ook al ter sprake is gekomen, is leiderschap belangrijk bij het verwezenlijken van veranderingen. Topmanagers moeten de gezamenlijke doelstellingen dienen en daarbij de voortvloeiende verantwoordelijkheden handhaven en het urgentieniveau hoog houden (Kotter, 1995).

Het vierde punt is *projectmanagement en leiderschap van onderaf.* Bij dit punt ligt de aandacht bij specifieke projecten die lager in de hiërarchische trap worden verwezenlijkt, te voorzien van leiderschap (Kotter, 1995). Dit houdt in dat je ook op lagere hiërarchische trappen de controle behoudt en het proces door kan blijven zetten.

Het laatste punt dat Kotter noemt is *reductie van onnodige afhankelijkheden (Kotter, 1995).* Om korte en lange termijn successen blijvend te houden moeten de managers, onderlinge afhankelijkheden zo veel mogelijk vaststellen en verwijderen (Kotter, 1995).

### 3.2.8 Het verankeren van de nieuwe benaderingen in de cultuur

Na alle punten goed afgewerkt te hebben, komen we als laatste aan bij het verankeren van nieuwe benaderingen in de cultuur van een organisatie. Kotter beschrijft cultuur als iets wat betrekking heeft op gedragsnormen en gedeelde waarden in een groep mensen (1995).

*‘Gedragsnormen zijn algemene of hardnekkige manieren van handelen die in een groep aangetroffen worden die gehandhaafd blijven omdat groepsleden door hun manier van optreden deze praktijken aan nieuwe leden overdragen’ (Kotter, 1995)*

*‘Gedeelde waarden zijn grote belangen en doelen die door de meeste mensen in een groep gedeeld worden en zijn mede bepalend voor het groepsgedrag omdat ze vaak door de jaren heen van kracht, zelfs wanneer de groep van samenstelling veranderd’ (Kotter, 1995)*

Cultuur is een essentieel onderwerp in een organisatie omdat deze niet direct waarneembaar is en moeilijk te veranderen is (Kotter, 1995). De kracht van een cultuur in een organisatie is zo sterk dat mensen zich onderhevig voelen om zich daaraan aan te passen. Wanneer bepaalde veranderingen in de organisatie tegenstrijdig zijn met de huidige cultuur in een organisatie, zal dat vaker leiden tot interne strijd om die veranderingen in de weg te staan (Kotter, 1995). Kotter beschrijft een aantal acties die managers deden om het proces van verandering door te zetten en de tegenstrijdige meningen uit te schakelen (1995):

1. Zij benadrukten dat de prestatieverbeteringen het gevolg waren van het nieuwe beleid;
2. Zij benadrukten in de organisatie hoe de oude cultuur was ontstaan en waarom deze niet meer toepasbaar was in de organisatie;
3. Zij stelden aan werknemers van 55+ de mogelijkheid voor, om vervroegd met pensioen te gaan en probeerden daarna iedereen die een steentje wilde bijdragen aan de nieuwe cultuur in armen te nemen en te blijven werken voor de organisatie;
4. Aandacht geven aan het feit dat nieuwe werknemers niet meer werden gescreend volgens de oude normen en waarden;
5. Ze deden hun uiterste best om niemand te bevorderen die niet instinctief de nieuwe praktijken naar waarde schatte;
6. Het verzekeren dat kandidaten die in aanmerking kwamen voor de functie van president-directeur, alsmede geen verleden hadden met de oude cultuur.

Cultuur is iets wat moeilijk te veranderen is in een organisatie. Cultuur is pas veranderbaar nadat je de handelingen van mensen succesvol kunt veranderen en zij een lange periode de vruchten ervan kunnen plukken (Kotter, 1995). Als gevolg hiervan is het de bedoeling dat de meeste werknemers het verband zien tussen het nieuwe beleid en de geboekte successen (Kotter, 1995). De uiteindelijke cultuurverandering gebeurt dus pas in fase 8. De fases 1 t/m 7 zijn wel essentieel bij het succesvol kunnen toepassen van fase 8.

Vuistregel van Kotter (1995):

*‘Wanneer u over een ingrijpende herstructurering, re-engineering of nieuwe strategische richting hoort, waarbij fase 1 bestaat uit het ‘veranderen van de cultuur’, dan moet u er altijd op bedacht zijn dat het wel eens de verkeerde kant op zou kunnen gaan’*

Deze vuistregel is een belangrijk punt omdat de verandering in cultuur pas in fase 8 helemaal aan orde komt. In het begin stadium van een verandering is het ten eerste de bedoeling om instellingen en gedrag van mensen gedeeltelijk te veranderen, die dan pas aan het eind van fase 8 kunnen worden verankerd in een organisatiecultuur.

Kotter noemt vijf punten die mogelijk verandering kunnen verankeren in een cultuur (1995):

* Het verankeren van een cultuur gebeurt als laatste en niet als eerste. De meeste veranderingen die verwezenlijkt moeten worden gebeuren pas in de laatste fase.
* Het verankeren van cultuur in een organisatie is afhankelijk van de resultaten. Er moet een duidelijk verband aanwezig zijn tussen het nieuwe beleid en de geboekte successen zodat mensen de veranderingen zich eigen gaan maken.
* Het succesvol verankeren van een cultuur in een organisatie vereist heel veel communicatie. Mensen zijn pas bereid mee te werken indien de instructies goed zijn en zij goed worden gestuurd door de leidende coalitie.
* Het succesvol verankeren van een cultuur in een organisatie kan verloop tot gevolg hebben. Wellicht kan het mogelijk zijn om bepaalde sleutelfiguren binnen de organisatie te vervangen.
* Het succesvol verankeren van een cultuur in een organisatie maakt beslissingen over opvolging van cruciaal belang. Als promotieprocedures niet veranderd zijn in overeenstemming met de nieuwe praktijken, zal de oude cultuur zich opnieuw doen gelden.

## 3.3 Conceptueel model

Als samenvatting van dit hoofdstuk is er een conceptueel model ontwikkeld dat de beoogde veranderingen in een figuur vorm geeft. Het conceptueel model is te zien bij figuur 2. De essentie in het conceptueel model is dat de uiteindelijke fase, her verankeren van de nieuwe benaderingen in de cultuur, pas succesvol kan worden afgesloten indien de fases van bovenaf in de juiste volgorde succesvol worden afgerond. De eerste stappen, die in een relatief lichtere kleur is weergegeven, zijn de stappen die in dit onderzoek worden meegenomen. De laatste twee stappen zijn vervolgstappen die niet van belang zijn bij dit onderzoek. Wellicht kan het bruikbaar zijn in de toekomst om ook deze twee punten te betrekken.

Figuur 2: Conceptueel model

*Hypothese: Als de eerste zes fasen van Kotter goed verlopen in een organisatie, zal de cultuurverandering succesvol worden voltooid binnen de organisatie.*

# Methodologie

In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek nader toegelicht en zal er dieper worden ingegaan op de operationalisatie van de begrippen die terugkomen uit de theorie van Kotter.

## 4.1 Verantwoording onderzoeksstrategieën

In dit onderzoek is aan de hand van de acht stappen van John Kotter een onderzoek gedaan naar de cultuurverandering binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo. Aan de hand van de theorie heeft er een kwalitatief onderzoek plaatsvinden, waarbij de acht stappen die in het theoretische kader zijn beschreven worden toegepast op de praktijk in de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo. Voor dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat er dan dieper kan worden ingegaan op verschillende factoren (Van Thiel, 2013; Vennix, 2010). Aan de hand van de punten die Kotter beschrijft heeft er verder in dit hoofdstuk een operationalisatie van de begrippen plaatsgevonden om het toepasbaar te maken op de praktijk in de organisatie en om een beter beeld te krijgen over de mogelijke aanbevelingen om deze cultuurverandering tot stand te kunnen brengen. Het onderzoek dient als doel om het concerngevoel binnen de organisatie te vergroten aan de hand van een cultuurverandering.

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van literatuur onderzoek om mogelijke succes- en faalfactoren in daglicht te brengen. Aan de hand van dit literatuuronderzoek is er gekozen om de acht stappen van John Kotter te gebruiken. Deze acht stappen zijn één voor één omgezet in meetbare variabelen die in de praktijk kunnen worden toegepast. Deze meetbare variabelen zijn weergegeven in dit hoofdstuk onder het kopje operationalisatie.

Naast literatuur onderzoek hebben er interviews plaatsgevonden met medewerkers binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo. Deze interviews dienen als doel een beter beeld te geven van de huidige situatie binnen de organisatie om op basis van dat beeld mogelijke factoren die invloed hebben op succes- en faalactoren aan het daglicht te brengen. Door deze mogelijke factoren te onderzoeken, kan er mogelijk sterkere aanbevelingen worden gedaan om het concerngevoel te vergroten.

## 4.2 Methoden van dataverzameling

In dit hoofdstuk zijn de methoden van dataverzameling die zijn opgesomd in paragraaf 4.1 beschreven. De methoden van dataverzameling die een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek worden verantwoord. Naast de verantwoording voor de keuze van deze methoden, is er een gedetailleerde beschrijving van het proces beschreven.

### 4.2.1 Literatuur- en documentonderzoek

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van literatuur- en documentonderzoek. Na verschillende theorieën te hebben onderzocht naar de bruikbaarheid binnen deze casus, is er voor gekozen om de veranderingstheorie van Kotter te gebruiken (1995). In zijn theorie beschrijft Kotter aan de hand van een acht-fasen-proces hoe een (cultuur)verandering in een organisatie kan worden verwezenlijkt. De volgorde van de acht fasen is in dit onderzoek identiek aan de volgorde die Kotter heeft aangehouden (1995). Het is namelijk belangrijk voor het succesvol verwezenlijken van een beoogde verandering, dat deze acht fasen in de juiste volgorde worden voltooid (Kotter, 1995). De acht fasen die in de theorie van Kotter naar voren komen zijn eerder uitgebreid toegelicht*.* Het zevende en achtste punt wordt buiten beschouwing gelaten omdat deze punten betrekking hebben op de voorgaande zes punten. Indien de voorgaande zes punten succesvol zijn verwerkt binnen een organisatie, dan pas kan gekeken worden naar het verloop van korte termijnsuccessen om uiteindelijk het achtste punt te verwezenlijken, namelijk een cultuurverandering verankeren in een organisatie. Een andere theorie die in dit onderzoek is gebruikt, is de theorie van Straathof & van Dijk die meer focus aanbrengt als het gaat om cultuurverandering bij de overheid. Daar waar de theorie van Kotter, die met name in gaat op de algemene cultuurverandering binnen organisaties, focussen Straathof & van Dijk zich meer op de cultuurverandering binnen de overheid (2003). Deze menging en wederzijdse aanvulling van beide theorieën had als doel zorgen voor een krachtiger theoretisch kader. In het Cultuur Arena Model worden voorbeelden benoemd die de focus brengen op overheidsorganisaties die goed toepasbaar zijn binnen dit onderzoek.

Voor dit onderzoek zijn er ook verschillende documenten onderzocht die een beter beeld geven over de organisatie en waar deze organisatie naar streeft. Hiervoor is er gebruik gemaakt van de besturingsfilosofie van de gemeente Venlo, intranetberichten voor de medewerkers van organisatie, DMT verdraaid en college- en DMT-voorstellen.

### 4.2.2 Interviews

Om de indicatoren die zijn opgesteld in paragraaf 3.3 te onderzoeken in de praktijk, is het noodzakelijk om met betrokkenen interviews te houden. Hiervoor is er gekozen omdat je op deze manier de gevoelens en gedachten van respondenten naar voren haalt (Verschuren en Doorewaard, 2004). In totaal zijn er vijftien respondenten betrokken bij dit onderzoek die werkzaam zijn op verschillende lagen van de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo. Om het onderzoek een zo groot mogelijk scope te kunnen geven, is er voor gekozen om de interviews te houden met medewerkers die werkzaam zijn op verschillende afdelingen. Het is gelukt om mensen te spreken binnen zes van de zeven afdelingen. Er is voornamelijk gekozen om de interviews te houden met afdelingshoofden, adviseurs en teamleiders. De keuze voor het interviewen van teamleiders is essentieel omdat zij een team vertegenwoordigen en waarschijnlijk genoeg weten over de problemen binnen hun team. Naast het zicht hebben op de kwesties binnen hun team en de struikelblokken waar zij tegenaan lopen, vormen zij ook een schakel tussen de afdelingshoofden en hun team. Voor het begin van de interviews is er een interviewguide opgesteld waarin de vragen die essentieel zijn om de indicatoren uit te lichten zijn weergegeven. Deze vragenlijst volgt de fases die Kotter beschrijft (1995). Deze interviews zijn gehouden met het oog op mogelijke dieptevragen tijdens het gesprek om meer los te krijgen van de respondenten en meer op zoek te zijn naar bruikbare antwoorden voor het onderzoek. Naast de algemene hoofdvragen, die in het hoofdstuk ‘bijlage’ en onder het kopje ‘operationalisatie en indicatoren’ zijn weergegeven, zijn er ook dieptevragen gesteld om de reacties van respondenten te verduidelijken. Op deze manier is geprobeerd de respondenten op een vrije manier hun standpunten toe te laten lichten.

### 4.2.3 Observatie

Tijdens het verloop van het onderzoek hebben er bij verschillende interviews, observaties plaatsgevonden. De nieuwe ‘Programmamanager verbetering bedrijfsvoering’ heeft met verschillende betrokkenen binnen de organisatie interviews gehad om van gedachten te wisselen over het verbeteren van de bedrijfsvoering, welke effecten ze willen bereiken, wat daar voor nodig is en waar prioriteiten moeten liggen. Deze gesprekken hebben een bijdrage aan het programmaplan ‘verbetering bedrijfsvoering’ dat moet geleverd worden en zijn de scope van het programma en de aanpak om te komen tot het programmaplan. Deze interviews/gesprekken die de programmamanager heeft gevoerd leveren een bijdrage aan het beeld dat de medewerkers, werkzaam op verschillende afdelingen in de organisatie, hebben over het nieuwe principe concerngericht werken. Tijdens deze interviews van de programmamanager verbetering bedrijfsvoering zijn er observaties geweest van de auteur die een ondersteuning hebben gegeven bij het in beeld krijgen van de huidige en de gewenste situatie binnen de ambtelijke organisatie.

Bij het doen van dit onderzoek is er ook voor gekozen om op basis van stage, 7 maanden lang in de organisatie rond te lopen en met verschillende mensen informeel in contact te komen. Op deze manier is het inzicht over de organisatie zich gaan vormen. De prikkels die je in het dagelijks leven binnen een organisatie binnenkrijgt kunnen essentieel zijn. Hierbij kunnen we denken aan teamoverleg, clusteroverleg en andere organisatiebijeenkomsten waartoe je als stagiair aanwezig mag zijn. Op deze manier krijg je een beter beeld waar de mensen zich mee bezig houden en wat voor invloed dat kan hebben voor de doel- en vraagstelling van dit onderzoek.

## 4.3 Operationalisatie en indicatoren

In dit hoofdstuk wordt de omschrijvingen van de fases en de indicatoren die daarbij horen in een tabel weergegeven. Aan de hand van de theorie van Kotter over cultuurverandering in een organisatie is er gekozen om per fase indicatoren op te stellen (1995). Per fase wordt er een beknopte uitleg gegeven. Na deze uitleg wordt er indicatoren weergegeven die als het ware de bouwstenen zijn van dit onderzoek. De fases die Kotter beschrijft, worden aan de hand van deze indicatoren gemeten in de praktijk. Omdat fase acht het verankeren van een cultuur betreft en een algemeen punt is, zijn hier geen indicatoren voor opgenomen. Dit punt is dan niet toegepast op de praktijk omdat dit het verlengde is van de vorige zeven punten. Er wordt vanuit gegaan dat als men de zeven voorgaande punten met succes toepast binnen een organisatie, het achtste punt automatisch zal worden verwezenlijkt.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fase 1: Urgentiebesef vestigen** | | |
| Omschrijving | De bronnen die als zelfgenoegzaamheid fungeren zo veel mogelijk uitschakelen. | |
| Indicatoren | * Noodzaak de veranderingen tot stand te brengen * Urgentiebesef | |
| Vraagstelling | * In hoeverre vindt u het noodzakelijk om deze veranderingen tot stand te brengen? * Is er voldoende besef dat het urgent is veranderingen tot stand te brengen? | |
| **Fase 2: Een leidende coalitie vormen** | | |
| Omschrijving | Een leidende coalitie is noodzakelijk voor het doorvoeren van een succesvolle (cultuur)verandering. Kenmerken die een leidende coalitie moeten hebben zijn:   * Macht die is verbonden aan de positie * De aanwezigheid van voldoende deskundigheid * De geloofwaardigheid van de leidende coalitie onder de medewerkers. In hoeverre zij een goede reputatie hebben onder de medewerkers. * Aanwezigheid van bewezen leiders die de touwtjes in handen kunnen nemen   Er moeten twee soorten mensen worden vermeden in een leidende coalitie. De eerste groep die moet worden vermeden zijn de mensen met een groot ego die niet open staan voor het geven van ruimte aan anderen. De tweede groep zijn de stokers binnen een organisatie die bijvoorbeeld A iets vertellen over B en B iets vertellen over A om de verhouding tussen A en B te verstoren. Dit zorgt voor schade tussen leden, terwijl vertrouwen een belangrijk punt is. | |
| Indicatoren | * Macht verbonden aan positie * Aanwezigheid deskundigheid * Geloofwaardigheid * Bewezen leiders | |
| Vraagstelling | * Heeft u vertrouwen in de huidige managers en teamleiders om deze veranderingen te verwezenlijken? * In hoeverre denkt u dat er mensen in deze groep zitten die niet open staan voor veranderingen? * Zijn er naar uw mening ook ambtenaren in deze groep die dwarsliggen en het proces proberen te saboteren? | |
| **Fase 3: Een visie en een strategie ontwikkelen** | | |
| Omschrijving | Een visie houdt een toekomstbeeld in waarnaar gestreefd wordt door een organisatie. De beweegredenen voor de na te streven visie zijn ook een onderdeel van de visie en zijn belangrijk om draagvlak te creëren binnen de organisatie. Kenmerken voor een effectieve visie zijn:   * Voorstelbaar: De visie heeft een aandeel in het toekomstbeeld dat gevormd wordt. * Aantrekkelijk: Betrokken moeten op een lijn staan als het gaat om belangen op langer termijn. * Haalbaar: De visie is realistisch en de doelen moeten bereikbaar zijn. * Gericht: De visie moet duidelijk zijn en een richtlijn zijn bij besluitvorming. Visies die gedurende tijd veel aanpassingen incasseren, kunnen hun geloofwaardigheid verliezen. * Flexibel: De visie geeft ruimte voor individuele handelingen en alternatieve reacties die het gevolg zijn van steeds veranderende omgeving * Communiceerbaar: De visie is goed over te brengen bij haar betrokkenen. | |
| Indicatoren | * Haalbaarheid van de visie | |
| Vraagstelling | * In hoeverre vindt u de beoogde veranderingen haalbaar? | |
| **Fase 4: De veranderingsvisie communiceren** | | |
| Omschrijving | Er moet een gedeelde opvatting worden verankerd bij de medewerkers om ze te motiveren tot realisatie van de geplande visie. Zeven elementen die belangrijk zijn bij het effectief communiceren van de toekomstige visie zijn:   * Eenvoudig houden * Metaforen, analogieën en voorbeelden gebruiken * Veel verschillende forums gebruiken * Herhalen * Geven van het goede voorbeeld * Inconsistentie vermijden * Luisteren en gehoord worden   Een valkuil bij deze fase is dat kwaliteit boven kwantiteit komt. Het gaat er dus niet om dat iets vaak gecommuniceerd wordt, maar dat de kern goed wordt gecommuniceerd. | |
| Indicatoren | * Kern van de visie goed communiceren. | |
| Vraagstelling | * Vindt u dat de beoogde visie en de daarbij horende veranderingen goed worden gecommuniceerd? Zo ja/nee waarom? | |
| **Fase 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren** | | |
| Omschrijving | Het creëren van een breed draagvlak kan worden verwezenlijkt door het ontwijken van zo veel mogelijk barrières die de implementatie van veranderingsvisies in de weg staan. De grootste obstakels zijn:   * *Structuren* in de organisatie mogen niet in de weg staan voor het leveren van goede kwaliteit superieure producten. * Aan de hand van goede trainingen, zowel technische als sociale *vaardigheden* verbeteren * Systemen * Het aangaan van dialogen met *afdelingschef*, teamchefs of teamleiders die veranderingen tegen willen gaan. Mocht het gesprek geen oplossingen bieden, dan moet in het uiterste geval besloten worden om deze dan te vervangen door iemand die welwillend is ten aanzien van de veranderingen in de organisatie. | |
| Indicatoren | * Manieren om draagvlak te creëren * Aandacht voor draagvlak binnen de organisatie | |
| Vraagstelling | * Hoe zou volgens u de draagvlak voor de beoogde veranderingen binnen de organisatie kunnen worden vergroot? * Vindt u dat hier genoeg aandacht aan gegeven wordt? | |
| **Fase 6: Korte termijnsuccessen genereren** | | |
| Omschrijving | Het blijkt dat als er geen korte termijnsuccessen worden gegenereerd, de drijfkracht achter de veranderingen afneemt en uiteindelijk belemmerend kan zijn voor veranderingen. Een goed korte termijnsucces heeft ten minste drie kenmerken:   * Het is zichtbaar en een grote groep mensen kan dat ook opmaken uit de resultaten. * Het is ondubbelzinnig. Dat wil zeggen dat de resultaten niet verschillend, in deze zin negatief of positief, kunnen worden geïnterpreteerd * Er is duidelijk sprake van een verband met het veranderingsproject. | |
| Indicatoren | * Zichtbaar positief effect op korte termijn | |
| Vraagstelling | Heeft u iets gemerkt van de voordelen van deze nieuwe benadering? Zo ja, wat heeft u gemerkt? Zo nee, denkt u op korte termijn iets te gaan merken aan deze benadering/visie? | |
| **Fase 7: Het consolideren van de verbeteringen en meer veranderingen tot stand brengen** | | |
| Omschrijving | Als men in een organisatie bepaalde (korte termijn)successen heeft geboekt, is het belangrijk dat de leidende coalitie dit als drijfveer gebruikt bij de vorderingen van de veranderingen. Zolang veranderingen niet in een evenwicht zijn beland in een organisatie, zijn ze altijd kwetsbaar voor eventuele tegenstanders. Er zijn een aantal punten waar fase 7 naar toe moet leiden in het proces van verandering:   * Meer veranderingen en niet minder * Meer hulp * Leiderschap van het topmanagement * Projectmanagement en leiderschap van onderaf * Reductie van onnodige afhankelijkheden | |
| Indicatoren |  | |
|  |  |  |
| **Fase 8: Het verankeren van de nieuwe benaderingen in de cultuur** | | |
| Omschrijving | Het uiteindelijk verankeren van de nieuwe benadering in de cultuur komt pas aan orde in de laatste fase. In het begin van stadium van een verandering is het ten eerste de bedoeling om instellingen en gedrag van mensen gedeeltelijk te veranderen, die dan pas aan het eind kunnen worden verankerd in een organisatiecultuur. | |
| Indicatoren |  | |
|  |  |  |
|  | | |

Tabel 3: operationalisatie

## 4.4 Betrouwbaarheid

Om het onderzoek betrouwbaar te maken zijn er verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. De gebruikte onderzoeksmethoden die de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten, zijn weergegeven in paragraaf 4.2. De belangrijkste van die gebruikte onderzoeksmethoden is misschien wel de keuze voor respondenten om te interviewen. Hierbij is met het oog op de betrouwbaarheid van het onderzoek gekozen voor respondenten die werkzaam zijn op verschillende niveaus en afdelingen van de ambtelijke organisatie van gemeente Venlo. De interviews met de respondenten zijn gebaseerd op anonimiteit met de verwachting dat de respondenten politiek correcte antwoorden achterwege laten. De interviews zijn opgenomen en zijn woord voor woord uitgetypt. De transcripten kunnen achteraf terug worden gelezen om dezelfde resultaten te bereiken bij een herhaald onderzoek. Op deze manier zorg je voor een breder scope om op basis daarvan een betrouwbare conclusie naar voren te brengen.

De notulen van de observaties die hebben plaatsgevonden en de documenten die zijn gebruikt voor dit onderzoek zijn opgeslagen om in de toekomst het onderzoek met dezelfde resultaten te kunnen herhalen. Het doel hiervan is om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten en de subjectiviteit zoveel mogelijk uit te sluiten.

Om het onderzoek betrouwbaarder te maken is er ook bij het bepalen van de keuze voor de theorieën er voor gekozen dat er zowel theorieën die de theoretische kant toelichten als de praktische zaken binnen de Nederlandse overheid.

## 4.5 Validiteit

Validiteit van een onderzoek is een belangrijk punt bij het uitvoeren van een onderzoek en heeft twee vormen. De eerste vorm van validiteit is de interne validiteit waarbij gekeken wordt of er daadwerkelijk wordt gemeten wat de onderzoeker wil meten (Van Thiel, 2013; Hutjes & van Buuren, 1996). Door de fases en indicatoren duidelijk en uitgebreid aan te geven in de operationalisatie, is ervoor gezorgd dat er sprake is van interne validiteit. De interviewvragen die zijn opgesteld hebben betrekking op de theorie en zijn weergegeven in de operationalisatie van de begrippen. Per fases zijn interviewvragen gekoppeld die dat proberen te beschrijven wat de onderzoeker wil meten en/of onderzoeken. Op deze manier is het de bedoeling de interne validiteit te vergroten.

De tweede vorm van validiteit is de externe validiteit. Deze focust zich op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit onderzoek gaat over een cultuurverandering binnen de organisatie van de gemeente Venlo, waarin er per fase wordt bekeken of de beschreven indicatoren aanwezig zijn bij de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo om de beoogde veranderingen op aarde te brengen. Aan de hand van de indicatoren zouden andere gemeentes die ook een soortgelijke (cultuur)verandering willen verwezenlijken dit onderzoek als handvat kunnen gebruiken en daar waar het mogelijk is, delen van het onderzoek letterlijk kunnen overnemen. Ondanks de respondenten van dit onderzoek een klein deel vormen van het onderzoek, is de kans groot dat aan de hand van de keuze van respondenten, de externe validiteit toch voldoende aanwezig is in dit onderzoek. Er is namelijk gekozen om zoveel mogelijk teamleiders te interviewen omdat zij een team vertegenwoordigen en daar van uit mag worden gegaan dat zij een (algemeen) beeld hebben over wat er speelt binnen hun team. Op deze manier kan, ondanks er maar een klein deel van de totale medewerkers zijn geïnterviewd, het generaliseerbaar zijn over een grotere populatie.

# Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten geanalyseerd. De eerste zes stappen die Kotter noodzakelijk acht voor het succesvol veranderen van een cultuur binnen de organisatie worden getoetst aan de praktijk in de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo. Dit hoofdstuk dient als doel een analyse te geven over de stand van zaken van de beoogde cultuurverandering binnen de organisatie van gemeente Venlo.

## 5.1 Stap 1: Urgentiebesef vestigen

Bij urgentiebesef vestigen is er voor gekozen om binnen de organisatie op verschillende niveaus mensen te interviewen om een beeld te krijgen in hoeverre hiervan sprake is binnen de organisatie. Om een (cultuur)verandering succesvol te laten verlopen is het van belang dat de mensen binnen de organisatie ook voldoende besef hebben dat het urgent is een verandering in te voeren. Daarom is gevraagd aan de ambtenaren in hoeverre zij het noodzakelijk vinden om de cultuurverandering, namelijk meer concerndenken in plaats van afdelingsgebonden te denken, te verwezenlijken en wat zij hiervan vinden. In principe waren alle respondenten het unaniem eens dat dit goed is voor de organisatie en dat de verandering een logische stap is in de richting waar de gemeente Venlo naar toe wil. De respondenten vonden het belangrijk om deze veranderingen door te voeren omdat de gemeente, lokale overheid, primair gericht moet zijn op dienstverlening naar de gemeenschap waarbij suboptimale belangen en doelstellingen van afdelingen niet de boventoon moet voeren, maar integrale afwegingen van de totale organisatie de boventoon moeten voeren. Het geloof of dit te bereiken is verschilt per respondent. Het lijkt er namelijk op dat in het verleden te vaak bepaalde veranderingen niet goed zijn doorgevoerd waardoor mensen de geloofwaardigheid even willen afwachten alvorens in te gaan op de nieuwe benadering. Hierbij worden de begrippen ‘willekeur’ en ‘persoonlijke voorkeuren’ naar voren gebracht die een obstakel kunnen zijn bij het vormen van urgentiebesef en de noodzaak om deze veranderingen door te voeren. Dit zou gevolgen hebben voor het goed functioneren van de top, waardoor dit ook weer effect heeft op de lagere lagen binnen de organisatie. Gevolg hiervan kan zijn dat bepaalde concerntaken niet of niet voldoende worden uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan zijn bezuinigingen per afdeling en niet concernbreed. Hierbij kunnen we denken aan taakstellingen per afdeling of investeringen die per afdeling geschrapt dienen te worden, zonder te kijken naar het belang op concernniveau.

Op de vraag in hoeverre de respondenten de beoogde cultuurverandering noodzakelijk vinden waren de antwoorden identiek. Het besef dat het noodzakelijk en urgent is, is duidelijk af te leiden uit de reacties van de respondenten. Zo wordt er in de meeste gevallen de noodzaak versterkt door woorden als ‘top prioriteit’ en ‘zeer noodzakelijk’. De kern van de reacties op deze vraag kan worden beschreven door middel van het belang waar een gemeente voor zou moet dienen, namelijk de burgers. De persoonlijke voorkeuren binnen de organisatie moeten buiten beschouwing gelaten worden bij het maken van keuzes. De gemeente Venlo zou de belangen van de burgers moeten behartigen en zo zou de ambtelijke organisatie niet in beweging moet worden gehouden door persoonlijke voorkeuren van de mensen en afdelingen, maar door wat goed is voor de burger. De behoeften van de burger zouden centraal moeten staan.

Op de vraag of er voldoende besef is binnen de organisatie van gemeente Venlo dat het urgent is veranderingen tot stand te brengen waren de reacties verschillend. Hier komen verschillende meningen naar voren waar aandacht aan kan worden gegeven. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen afdelingen waar dit vanzelfsprekend is en afdelingen die meer gericht zijn op de eigen doelstelling. Bij sommige afdelingen is het heel vanzelfsprekend om contacten te leggen met andere afdelingen om het werk dat zij uitvoeren terwijl andere afdelingen meer geïsoleerd zijn en moeite hebben met het bekijken van concernbrede taken. Het werk dat zij doen is dan in principe wel goed, maar kan tegenstrijdig zijn met de concernbrede belangen die zich afspelen in de organisatie. Hierbij aanhakend worden er ook oplossingen geboden vanuit de respondenten. Hierbij wordt het begrip ‘voorbeeldgedrag’ van de top meerdere keren benadrukt. Over het algemeen zijn de respondenten het met elkaar eens over het gegeven dat het urgentiebesef toeneemt, maar nog niet voldoende aanwezig is binnen de organisatie.

Over het belang of het denken in concernbelang en daarnaar handelen, zijn 14 van de 15 respondenten het erover eens; dit is belangrijk. Eén respondent daarentegen benadrukte dat bij het woord concern, dat de organisatie er toe doet. Volgens die respondent is het belangrijk dat het over de prestaties gaat en niet zo zeer over het concern denken. Dat er over concern wordt nagedacht omdat er te veel afdelingsgebonden gedacht wordt is goed, maar de nadruk zou meer moeten liggen bij het begrip netwerk tussen de afdelingen.

## 5.2 Stap 2: Een leidende coalitie vormen

In deze paragraaf wordt gekeken naar de observaties en analyses van de respondenten over het vertrouwen dat zij hebben in de leidende coalitie en of de huidige situatie van de leidende coalitie mogelijkheden biedt voor de nieuwe visie van de gemeente Venlo, waarbij het concernbelang meer wordt benadrukt. Bij dit punt zijn er drie afzonderlijke vragen gesteld aan de respondenten om een beeld te krijgen van hun visie over de leidende coalitie. De leidende coalitie wordt in dit onderzoek, zoals aangegeven in het hoofdstuk methode, afhankelijk van de structuur van de organisatie, vertaald naar afdelingshoofden en teamleiders.

De eerste vraag die aan de respondenten is gesteld, was of zij vertrouwen hebben in de huidige managers en teamleiders om de (cultuur)verandering succesvol door te voeren. Bij de antwoorden op deze vraag kan er een onderscheid worden gemaakt tussen:

1. Geen vertrouwen
2. Wel vertrouwen
3. Sceptisch/twijfelend
4. Geen inhoudelijke mening

Van de vijftien respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek hebben drie respondenten inhoudelijk geen mening gegeven over of zij vertrouwen hebben in de leidende coalitie. Zij benadrukten voornamelijk het feit dat er trajecten gaande zijn en dat we moeten afwachten tot iedereen op de juiste plek terecht komt. Bij deze respondenten kon weinig inhoudelijke informatie naar voren worden gebracht.

Van de vijftien respondenten die aan het onderzoek deelnamen waren er in totaal zes die geen vertrouwen hadden in de huidige leidende coalitie met daarbij horende achterliggende redenen. De reden die het vaakst is genoemd onder de respondenten die geen vertrouwen hebben in de leidende coalitie, is dat zij vinden dat meeste managers destijds zijn aangesteld als een soort ondernemer die hun eigen afdeling op het been zou moeten houden. Door te lang op deze manier te hebben gewerkt, zitten ze als het ware vast in een soort systeem dat is verankerd in hun manier van handelen. Deze onbewuste gedragingen om steeds op te willen komen voor de belangen van de eigen afdeling in plaats van het concernbreed te bekijken, zorgen er voor dat zij het vertrouwen verliezen. Zij dienen namelijk een voorbeeldfunctie te hebben voor de mensen die hiërarchisch onder hen in dienst zijn. Citaten uit de interviews die hier leidend voor zijn, luiden als volgt:

*‘Ze moeten het juiste en gewenste gedrag vertonen’*

*‘De managers moeten het juiste voorbeeld geven. Consequent doorgevoerd worden door de hele managementlaag’*

Hierbij moet wel worden aangetekend dat niet alle managers het vertrouwen van de respondenten hebben verloren. De respondenten vinden dat sommige managers stappen kunnen maken om bij te kunnen dragen aan de nieuwe visie waarbij de nadruk wordt gelegd op concern denken. Ook wordt genoemd dat bepaalde managers kritisch naar zichzelf moeten kijken of zij wel passen in de rol die zij dienen te vervullen in de toekomst. Het rouleren van de afdelingshoofden vinden de respondenten over het algemeen een goed initiatief, de managers kunnen zo ook zien hoe het er op andere afdelingen aan toe gaat. Dit kan enerzijds een goede manier zijn om het concerndenken te vergroten binnen een organisatie, maar anderzijds ook ervoor zorgen dat er nieuwe koninkrijkjes ontstaan. Die scheidingslijn is belangrijk om de doelstellingen van de organisatie te kunnen verwezenlijken. De mensen die sceptisch zijn of twijfels hebben in de leidende coalitie, benadrukken voornamelijk dat zij het verleden representeren en moeilijk vinden de overgang te maken van voornamelijk afdeling gebonden denken naar concernbreed denken.

Van de vijftien respondenten was er maar één respondent die vertrouwen had in de leidende coalitie. De respondent had vertrouwen in de leidende coalitie, maar had twijfels of zij op de juiste positie waren gepositioneerd.

De respondenten waren over het algemeen positiever over de teamleiders dan over de managers. Zij wachten met hoop en spanning op het traject dat loopt onder de teamleiders en geloven dat dit een bijdrage kan leveren aan het concerngevoel binnen de organisatie van gemeente Venlo. Het is belangrijk dat er van teamleiders die niet geschikt zijn voor de nieuwe rol als teamleider, namelijk meer op HRM rollen sturen, afscheid wordt genomen. Al met al hebben de respondenten meer vertrouwen bij het traject in teamleiders dan in het rouleren van afdelingshoofden.

Op de vraag in hoeverre de respondenten denken dat er mensen in de leidende coalitie zitten die niet open staan voor verandering was het antwoord over het algemeen identiek. De respondenten vonden dat de meeste personen in de leidende coalitie wel open staan voor de verandering en vonden het vanzelfsprekend dat niet iedereen dezelfde denkwijze kan hebben. Maar dat ligt dan niet aan persoonlijke kwaliteiten van die mensen, maar meer aan de dingen die zij belangrijk vinden. De managers hebben zelf hiervoor gekozen en dat zou ook moeten betekenen dat zij hierachter staan. Een tweede stap is om de veranderingen die je zelf hebt doorgevoerd in de praktijk te brengen. Volgens de respondenten is dit in de praktijk iets lastiger. De volgende citaten geven een beeld over de algemene strekking van de antwoorden van de respondenten:

*‘Maar wanneer dingen concreter, lastiger en pijnlijker worden, gaan er andere belangen een rol spelen en dan zie je dat dingen afkalven en andere dingen een rol gaan spelen. Het is niet per se onwil, maar dingen die we niet goed hebben geleerd’*

*‘Managers hebben aangegeven dat ze daarvoor open staan en dat ze ook graag een bijdrage willen leveren. De praktijk zal het nog moeten bewijzen en ik zie nog te vaak ander gedrag daarin’*

*‘Misschien wel te lang op een bepaalde manier gewerkt en dat het veel moeite kost om anders te gaan werken’*

Uit de citaten van de respondenten is de algemene strekking van de antwoorden van alle respondenten af te leiden. De leidende coalitie staat over het algemeen open voor de veranderingen, maar zodra dingen ingewikkelder, gevoeliger en lastiger worden, kan het zo zijn dat ze weer terugvallen in de oude benadering. Dit kan een gevolg zijn van jarenlang dienstverband volgens het oude systeem en is waarschijnlijk niet van de ene dag op de andere te veranderen maar vergt een lange adem.

Inherent aan veranderingen en aan organisaties is dat er tegengestelde geluiden en meningen optreden. Meer dan de helft van de respondenten is van mening dat er gedurende de periode van de veranderingen, mensen zullen opkomen die in het verloop van het proces dwars willen gaan liggen en het als het ware gaan saboteren. De overige respondenten zijn van mening dat die mensen al afscheid hebben genomen, maar dat het moeilijk wordt voor de leidende coalitie om afscheid te gaan nemen van het sturen op inhoud. Op enig moment zou dat consequenties kunnen hebben. Van de vijftien respondenten was er maar ééntje die er vertrouwen in had dat er in het verloop van het proces niemand dwars gaat liggen en/of gaat saboteren.

## 5.3 Stap 3: Een visie en een strategie ontwikkelen

Hier wordt gekeken naar de haalbaarheid van de visie die de ambtelijke organisatie van gemeente Venlo nastreeft. De haalbaarheid wordt, zoals in hoofdstuk 3 uitgelegd, achterhaald door de antwoorden die de respondenten hebben gegeven aan de vraag:

*‘In hoeverre vindt u de beoogde veranderingen haalbaar?’*

De reacties van de respondenten zijn vergelijkbaar en hebben op vele punten raakvlak met elkaar. Dit zorgt er voor dat de reacties bruikbaar zijn en een duidelijk en eenduidig beeld geven over de zienswijze van de medewerkers over de beoogde visie. Van de vijftien respondenten hebben er twaalf aangegeven de beoogde visie als haalbaar te kwalificeren. Twee van de respondenten hadden twijfels over de haalbaarheid en maar een respondent vond bij voorbaat de visie onhaalbaar.

Ten eerste zullen we ingaan op de zienswijze van de respondenten die geen of weinig geloof hebben in de haalbaarheid van de visie. Bij de punten die deze respondenten naar voren brachten kwam de opvatting van incrementeel veranderen naar voren. Deze respondenten denken namelijk dat de organisatie, in vergelijking tot de omgeving, te lang stil heeft gestaan bij de ontwikkeling en de beoogde inhaalstap in een keer te groot kan zijn. De inhaalslag van de achtergelopen veranderingen kan volgens de respondenten een te grote stap zijn. Hierop wordt er een alternatief voorgesteld om de veranderingen als eerst te verwezenlijken in een klein gedeelte van de organisatie. Het kan namelijk volgens de respondenten effectiever zijn om te beginnen met het 100% afronden van bepaalde veranderingen binnen de organisatie dan overal een beetje te veranderen. Het tweede punt dat wordt aangegeven, bij zowel de respondenten die het haalbaar vinden als respondenten die het niet haalbaar vinden, is de wijze van sturing door de algemene directeur. Zij vinden namelijk dat de algemene directeur een belangrijke schakel vormt voor de veranderingen en hebben twijfels over wat er zal gebeuren indien zijn termijn afloopt en iemand anders daarvoor in de plaats komt. Een andere algemene directeur kan een andere visie hebben die weinig raakvlakken heeft met de huidige beoogde visie.

De respondenten die de visie haalbaar vinden, zeggen dit niet onvoorwaardelijk. Om de visie ook daadwerkelijk haalbaar te maken noemen zij gezamenlijk een aantal punten die noodzakelijk zijn om de visie haalbaar te maken. Het eerste gezamenlijke punt van de respondenten, is dat de haalbaarheid onlosmakelijk verbonden is aan een lange adem. Negen van de vijftien respondenten geven aan dat de visie haalbaar is indien de organisatie geduld heeft. Na een lange periode anders te hebben gewerkt is er tijd nodig om de veranderingen en de nieuwe visie helemaal aan te nemen. Zeker in zo’n grote organisatie waarin verschillende soorten mensen werkzaam zijn. De moeilijkheid van een gedragsverandering wordt door de respondenten serieus genomen getuige hun opvatting over het hebben van lange adem ten aanzien van de beoogde visie. Een ander punt dat door een aantal respondenten naar voren wordt gebracht is dat er in de organisatie voorbeelden van voorspelbaar en consistent gedrag moet worden vertoond. Met name de top heeft hier een belangrijke functie. Vanuit de respondenten wordt veel stil gestaan bij het belang van een goede sturing door de top. Een citaat van een van de respondenten luidt als volgt:

*‘Als het aan de top niet goed wordt uitgedragen, dan kun je niet verwachten dat het aan de werkvloer wel goed gaat’*

Al met al zien we hier dat de visie als haalbaar wordt gezien door de respondenten indien de organisatie geduld zal hebben. Golvende bewegingen in dit proces zullen ongetwijfeld plaatsvinden. Juist in die tijd is het ook belangrijk dat men in de organisatie achter de nieuwe visie staat en niet terugvalt op het oudere principe. Naast het hebben van een lange adem vergt een dergelijke verandering ook de juiste sturing vanuit de top die voorspelbaar en consistent moet handelen om deze verandering door te laten sijpelen naar de rest van de organisatie.

## 5.4 Stap 4: De veranderingsvisie communiceren

Het communiceren van de visie binnen de organisatie is een volgend punt dat in dit onderzoek aan de orde wordt gesteld. In het kader van het onderzoek dat zich richt op het beeld dat de medewerkers hebben is er onderzocht of de veranderingsvisie en daaropvolgende ontwikkelingen goed worden gecommuniceerd. Dit punt wordt toegelicht aan de hand van de antwoorden van de respondenten en de observatie die is gedaan binnen de organisatie. De vraag die aan de respondenten is gesteld luidt als volgt:

*‘Vindt u dat de beoogde visie goed wordt gecommuniceerd?’*

De reacties op deze vraag waren verdeeld. Dit is belangrijk om te benadrukken omdat iedereen een ander beeld heeft over de effectiviteit van de communicatiekanalen. Iedereen ervaart de manier waarop met ze wordt gecommuniceerd anders en heeft er dan ook een ander beeld van. De punten die door de respondenten zijn benadrukt kunnen allemaal relevant zijn. Vervolgens kan er iets mee worden gedaan. Omdat dit hun eigen ervaringen betreft is er eigenlijk geen goed of slecht antwoord mogelijk. Juist die punten die worden aangekaart kunnen voor de organisatie een toegevoegde waarde hebben in de loop van het proces, indien daar rekening mee wordt gehouden.

Van de vijftien respondenten was er maar één die de communicatie miste. Die noemde het aspect dat er weinig tot geen voorbeelden worden gegeven die de nieuwe visie benadrukken. In de beleving van deze respondent is het van belang dat er communicatie is over signalen die mensen aan het denken kan zetten over de gevolgen van de nieuwe visie.

Over het algemeen zijn de geluiden over communicatie van de visie niet negatief. Van de vijftien respondenten waren er vier die tevreden waren over de manier waarop er gecommuniceerd werd over de visie en de ontwikkelingen daartoe. Iedereen in de organisatie heeft een boekje gekregen of de mogelijkheid gekregen dat boekje door te nemen, namelijk de besturingsfilosofie. Hierin is ook een ambitie verwerkt waar de organisatie naar toe wil. De respondenten vinden dat de organisatie sinds toen grote stappen heeft gezet, ook op het gebied van communiceren. Verschillende trajecten die de verkokering binnen de organisatie moeten opheffen zijn in gang en worden intensief besproken. Zowel op de werkvloer als op intranet. Op intranet wordt voor de medewerkers van de gemeente Venlo belangrijke zaken en mededelingen omtrent de organisatie gedeeld.

Naast positieve en negatieve geluiden is er een nog grotere groep die de communicatie van de visie in vergelijking met vroeger beter vinden, maar ook menen dat er nog altijd stappen kunnen worden gezet om de communicatie te verbeteren. Tijdens de interviews komen er verschillende standpunten naar voren van de respondenten die op bepaalde punten tekortkomingen zien bij het communiceren van de visie. Het eerste punt dat door deze groep respondenten naar voren wordt gebracht, is dat bij het communiceren te veel managementtaal wordt gebruikt. Is de taal die bij deze manier van communiceren wordt gebruikt, begrijpelijk voor alle medewerkers in de organisatie? Dat is de vraag die zou kunnen worden gesteld binnen de organisatie.

Een andere manier om te communiceren over de visie is met de mensen een dialoog aan te gaan en tegengeluiden laten horen. Door het gesprek aan te gaan met deze mensen bestaat de kans dat men de twijfels van deze mensen kan wegnemen of een beter beeld krijgt over wat er in het vervolg beter zou kunnen. Een ander punt waar men vraagtekens bij kan zetten is de inzet van andere sleutelfiguren in de organisatie die het podium kunnen gaan delen met de algemeen directeur. De inzet van de algemeen directeur voor de organisatie wordt door de respondenten gewaardeerd, maar het zou eventueel ook bijdragen aan het verbeteren van de communicatie als ook andere sleutelfiguren het podium zouden delen met de algemeen directeur. Volgens een aantal van de respondenten zou dat invloed kunnen hebben bij de medewerkers als het gaat om het communiceren.

Lopende initiatieven voor de medewerkers, zoals Venlo College, worden geprezen door de respondenten. Over de hoeveelheid van zulke initiatieven is er wel een twijfel bij de respondenten. Het zou kunnen bijdragen aan het doel van de visie om meer van dergelijke initiatieven te ondernemen om de medewerkers erbij te betrekken, zowel klein- als grootschalig.

Uit de interviews en observaties blijkt dat mensen de ontwikkelingen rondom de visie van de organisatie het eerst via hun eigen teamleider meekrijgen en daarna pas via andere kanalen als intranet. Het vanuit de teamleider dragen naar het eigen team is een van de mogelijke verbeteropties voor de communicatie van de visie. Of dat bij alle afdelingen en teams ook daadwerkelijk gebeurt, twijfelen een aantal respondenten over.

## 5.5 Stap 5: Een breed draagvlak voor de verandering creëren

Het punt breed draagvlak creëren voor de veranderingen is eveneens onderzocht door middel van interviews met medewerkers van de gemeente Venlo. Aan de hand van de interviews is geprobeerd om meer informatie te krijgen over wat de medewerkers vinden van draagvlak en hoe dat gecreëerd kan worden in hun ogen. De vraag die de respondenten is gesteld luidt als volgt:

*Hoe zou volgens u het draagvlak voor de beoogde veranderingen binnen de organisatie kunnen worden vergroot? En vindt u dat hier genoeg aandacht aan gegeven wordt?*

Uit de analyse van de interviews blijkt dat alle medewerkers over het algemeen vijf grote punten naar voren brengen die in hun ogen zorgen voor meer draagvlak voor de veranderingen binnen de ambtelijke organisatie van gemeente Venlo. In deze paragraaf wordt ingegaan op deze vijf punten. Deze vijf punten zijn de punten die veelal worden genoemd door de respondenten en die waard kunnen zijn om rekening mee te houden.

Het eerste punt dat veelvuldig door de respondenten naar voren werd gebracht is dat de positieve mensen binnen de organisatie ook het woord moeten krijgen en dingen door gaan vertellen in de organisatie. Het is van belang voor de respondenten dat zij zich niet verschuilen achter de leidende coalitie maar ook initiatieven nemen en de positieve geluiden over de cultuurverandering steeds meer gaan delen met andere collega’s. Door enthousiastelingen bij elkaar te brengen kun je er voor zorgen dat de medewerkers kunnen worden geraakt. Het kan namelijk anders overkomen dan dat er vanuit de leidende coalitie het woord wordt gedaan.

Het tweede punt, tevens ook het punt dat het meest is genoemd na het eerste punt, is het voorbeeldgedrag vanuit de leidende coalitie voor het creëren van draagvlak. Hierbij wordt expliciet aangegeven door de respondenten dat leidinggevenden voorbeeldgedrag moeten vertonen als het gaat om het verwezenlijken van de veranderingen. Hierbij wordt onder leidinggevenden verstaan de teamleiders en de afdelingshoofden. Indien deze twee groepen voorbeeldgedrag vertonen op een consequente manier, zal dat volgens de respondenten leiden tot meer draagvlak.

Een ander punt dat ook meerdere keren is vermeld door de respondenten is het creëren van een veilige en vertrouwde omgeving voor de medewerkers. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers die in gaan op tegengeluiden of de visie van meer concerndenken willen toepassen daar niet op worden aangesproken of sterker nog voor gestraft worden. De respondenten benadrukken dat de mensen die wel iets durven te zeggen en initiatief nemen eerder beloond moeten worden.

Een punt dat net zo belangrijk is als het voorgaande punt is communicatie. De respondenten vinden het belangrijk dat er goed en effectief wordt gecommuniceerd voor het creëren van draagvlak. Het goed communiceren naar de medewerkers toe en de communicatie van de medewerkers onderling over de visie is iets waar aandacht aan moet worden gegeven als het gaat om het creëren van draagvlak.

Tenslotte het laatste punt dat door de respondenten wordt aangegeven, is dat het laten zien in het dagelijkse handelen van de medewerkers belangrijk is. Dit sluit aan bij het tweede punt, namelijk het voorbeeldgedrag van de leidende coalitie. Dit punt voegt er nog aan toe dat ook medewerkers die geen functie betreden in de leidende coalitie een voorbeeldgedrag kunnen vertonen voor het creëren van draagvlak.

Al met al zien we in deze paragraaf dat er een aantal punten door de respondenten worden aangedragen ter verbetering en waarborgen van een degelijk draagvlak. De punten die zijn genoemd vormen de top vijf van de punten die het meest zijn genoemd door de respondenten. Deze punten zijn als volgt:

* Positieve mensen binnen de organisatie ook het woord geven
* Belang van voorbeeldgedrag door de leidende coalitie
* Creëren van een veilige en vertrouwde omgeving voor de medewerkers
* Communicatie van de visie
* Het in dagelijks handelen laten zien

## 5.6 Stap 6: Korte termijnsuccessen genereren

In deze paragraaf zullen de reacties van de respondenten worden geanalyseerd op de vraag of zij iets merken over korte termijnsuccessen en zo niet, of ze in de nabije toekomst nog iets gaan merken. Kotter vindt dit noodzakelijk voor het bereiken van de beoogde (cultuur)verandering binnen de organisatie. De respondenten is het volgende gevraagd:

*Heeft u iets gemerkt van de voordelen van deze nieuwe benadering? Zo ja, wat heeft u gemerkt en zo nee, denkt u op korte termijn iets te gaan merken aan deze nieuwe benadering?*

De reacties van de respondenten en de geluiden binnen de organisatie waren redelijk positief. Van de vijftien respondenten waren er drie die geen korte termijnsuccessen hebben ervaren. Van deze drie respondenten die geen voordelen op korte termijn hebben ervaren geven er twee aan dat ze in de nabije toekomst wel voordelen verwachten te hebben van deze nieuwe visie. Zij vinden de nieuwe visie en daarbij horende gedachten een goede ontwikkeling en hopen in de nabije toekomst voordelen hiervan te putten voor de processen die gaande zijn binnen de organisatie. Hierbij benadrukt een van hen dat de successen zullen volgen wanneer de mensen wel aan organisatiebelang gaan denken.

De overige respondenten hebben allemaal wel iets ervaren als het gaat om korte termijnsuccessen voor de organisatie. Hierbij worden een aantal voorbeelden naar voren gebracht. Deze ervaringen variëren van organisatieprestaties als individuele prestaties. Het meest genoemde punt als het gaat om korte termijnsuccessen zien de respondenten bij de ontwikkelingen rondom het begrotingsproces. Dit is een voorbeeld dat illustreert dat niet alleen de organisatie in het algemeen moet veranderen, maar ook de leidende coalitie, in dit geval de afdelingsmanagers. De DMT (directie-management-team) komt vanaf heden met één geluid naar buiten toe richting het College. De respondenten vinden het belangrijk dat er integrale afwegingen worden gemaakt als het gaat om het begrotingsproces. Op deze manier zorg je voor een sterke integrale afweging bij ambtelijke keuzes. Door als collectief met één geluid naar buiten te komen maakt dat je sterker overkomt als ambtelijke organisatie tegen het bestuur. Een aantal belangrijke quotes die een goed beeld hierover geven zijn:

*‘Je hoeft niet overal achter te staan maar het is wel belangrijk om als één geluid naar voren te treden. Dat is voor mij concernbelang.*

*‘Wanneer je aan de voorkant integrale afwegingen ambtelijk heb gemaakt, dan kun je stevigere en betere voorstellen voorleggen aan bestuur.’*

*‘Het is krachtiger om als collectief naar voren te komen. Zorgt ook voor meer draagvlak en samenhang in het geheel.’*

De citaten die hierboven worden weergegeven zijn opmerkingen van respondenten over het begrotingsproces. De respondenten zien voor het grootste gedeelte dat de organisatie hier progressie mee boekt als het gaat om de korte termijnsuccessen van de nieuwe visie. Zij vinden dat de stappen die zijn gezet nog niet goed zijn, maar wel stap voor stap naar het goede kunnen leiden.

Een ander punt dat door de respondenten wordt aangedragen zijn de ontwikkelingen als het gaat om Venlo College, dat ervoor zorgt dat de medewerkers meer band met elkaar en de organisatie krijgen. Dit is een snel concept voor het ontwikkelen van de visie waarbij een interessante spreker wordt uitgenodigd. Het gaat om beeld en snelheid waarbij men vooral komt met een netwerkpartner.

Andere korte termijnsuccessen die worden genoemd zijn gebaseerd op het individuele werk waar de respondenten mee bezig zijn. Het denken in collectief belang zorgt er voor dat de medewerkers het doel op zich beter begrijpen, namelijk het dienen voor de burger en niet puur voor de afdeling of hun eigen werk. Je zou als organisatie namelijk één uiteindelijk doel moeten dienen, namelijk het burger- en concernbelang van gemeente Venlo.

## 5.7 Contextbeïnvloeding

Na jaren verdeeld te zijn over verschillende locaties is het nieuwe stadskantoor van de gemeente Venlo klaar voor gebruik. De oude kazernegebouwen waar verschillende afdelingen waren gevestigd is vanaf augustus 2016 verleden tijd. Het splinternieuwe stadskantoor van de gemeente Venlo dat is ingericht met verschillende denkwijzen die in hoofdstuk 2 aan de orde zijn gekomen. Het nieuwe stadskantoor is ontworpen, ontwikkeld en gebouwd volgens de principes van cradle to cradle (Besturingsfilosofie, 2015). De contextbeïnvloeding die aangegeven is in het theoretische kader, wordt in deze paragraaf behandeld. Deze contextbeïnvloedingen zijn:

* Ontwikkel een nieuwe kantoorinrichting voor de gewenste cultuur als fysieke start van het verandertraject
* Pas systemen aan (bijvoorbeeld procedures rond functioneringsgesprekken, beloningssystemen, wijze van archivering)
* Breng symbolen in ter ondersteuning van de nieuwe cultuur, zoals een vernieuwde huisstijl, nieuwe bedrijfskleding

In het nieuwe stadskantoor wordt er gewerkt met flexibele werkplekken. Niemand heeft een vaste werkplek en in principe mag dus iedereen gebruik maken van alle werkplekken. De aanwezige werkplekken zijn ingedeeld in negen soorten waar de samenwerking met anderen wordt bevorderd.

|  |  |
| --- | --- |
| Open werkplek | De open werkplek is geschikt voor individuele werkzaamheden en stimuleert directe interactie door het open karakter en de positie in de werkomgeving. De werkplek is geschikt voor het uitvoeren van werkzaamheden waarbij minder concentratie vereist is. |
| Coupé | De coupe is een werkplek waar het uitvoeren van individuele werkzaamheden met een redelijke mate van concentratie mogelijk is. Dit is mogelijk door een visuele afscherming van de werkplek aan drie zijden in combinatie met de positie van de werkplek in de werkomgeving. |
| Cockpit | De cockpit is een gesloten ruimte waar men individueel en geconcentreerd kan werken. Een collega kan hier aanschuiven voor kortstondig overleg. |
| Lounge | De loungewerkplek is een individuele werkplek. Afhankelijk van de positie in de werkomgeving kun je de loungewerkplek gebruiken voor het verwerken van informatie in een open omgeving, maar ook voor concentratie in een rustige omgeving. Interactie is goed mogelijk omdat de werkplek de mogelijkheid biedt voor een collega om aan te schuiven. |
| Projecttafel | Een projecttafel heeft vier computerwerkplekken en twee open plekken. Hier kan men aan werken of even snel tussendoor overleggen. |
| Werkbar | De werkbar is voor het uitvoeren van kortdurende werkzaamheden, bijvoorbeeld tussen twee overleggen. |
| Teamruimte/vergaderruimte | De teamruimte/vergaderruimte is een gesloten ruimte voor meerdere personen, bedoeld voor gepland en ad-hoc overleg. |
| Bibliotheek | De bibliotheek is een stilteruimte waar meerdere collega’s individueel en geconcentreerd kunnen werken. In deze ruimte mag je niet telefoneren. |
| Huiskamer | De huiskamer is een open en sfeervolle ontmoetingsplek met een (lees)tafel voor informeel overleg, bijpraten, eten, koffiedrinken en lezen. De koffieautomaat staat in de buurt en serveert naast koffie ook thee en water. |

De inrichting van het nieuwe stadskantoor zorgt ervoor dat medewerkers, ook van verschillende afdelingen, het contact met elkaar kunnen gaan opzoeken. Of dit wordt gedaan op korte termijn moet nog blijken, maar het is in ieder geval wel makkelijker om een collega (persoonlijk) te benaderen binnen het gebouw. Uit de interviews blijkt ook dat de respondenten het fijn vinden om met andere collega’s in hetzelfde gebouw te zitten. Het stimuleert het zoeken van contact met elkaar en zal volgens de respondenten dan ook op korte- en lange termijn voordelen met zich meebrengen. De term koffieautomaatgesprekjes is verschillende keren voorbijgekomen bij de respondenten. Hiermee wordt als doel gesteld de informele communicatie van de medewerkers te versterken.

Echter, het is nog steeds niet zo dat alle afdelingen of medewerkers zich in hetzelfde gebouw bevinden. Naast het nieuwe stadskantoor zijn er nog twee andere locaties waar medewerkers van de gemeente Venlo zich in bevinden. Een daarvan is het gebouw waar nog een deel van de afdeling SLW zich bevindt. Het andere gebouw, zogenaamd Nedinsco, is waar de grootste afdeling van de gemeente Venlo zich bevindt, namelijk de afdeling Advies & Beheer. Bij deze afdeling zijn administratie, communicatie, facility management, financiën, informatiemanagement, juridische zaken, P&O en inkoop gevestigd. Dit gebouw is op één tot twee minuten afstand van het nieuwe stadskantoor maar zou wel eens een obstakel kunnen zijn om de bovengenoemde voordelen te verwezenlijken. Tijdens de observaties en informele gesprekken met medewerkers van deze teams, is het opgevallen persoonlijke gesprekken tussen medewerkers van de afdeling Advies & Beheer en de medewerkers in het nieuwe stadskantoor weliswaar meer plaatsvindt, maar niet het niveau halen van de medewerkers onderling binnen het nieuwe stadskantoor. Collega’s regelmatig tegenkomen in het gebouw, informele koffieautomaat gesprekken, kan de samenwerking tussen afdelingen en medewerkers vergroten. De keuze om de grootste afdeling van de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo, waar in principe elke afdeling regelmatig contact mee heeft, te laten vestigen in een apart gebouw, kan de bedrijfsvoering van de organisatie nadelig beïnvloeden.

Op 29-9-2016 heeft de DMT ervoor gekozen om de afdelingenstructuur te laten vervallen (Intranet, 2016). Dit zal op korte termijn gebeuren, waardoor de functie van afdelingshoofd ook gaat vervallen. Wat overblijft is een compacte directieteam, teams en teamleiders (Intranet, 2016). De nadruk en verantwoordelijkheid die het nieuwe stijl DMT gaat hebben is het behartigen van het concernbelang. Op dit moment is het namelijk zo dat de afdelingshoofden, die in het DMT zitten, deels afdeling belang en deels concernbelang behartigen. De kerntaken van het DMT zal zijn (Intranet, 2016):

* Programmaverantwoordelijkheid
* Concernbrede opdrachten
* De goede en open relatie met het college en de gemeenteraad versterken
* Een regie- en aanjaagrol (én voorbeeldrol) voor de doorontwikkeling van de organisatie
* En een coachende rol naar de teamleiders
* Niet hiërarchisch maar sturen op verbinding en samenhang, op integraliteit en doelstellingen.

Exacte datum voor het invoeren van deze ontwikkeling is nog niet bekend omdat dit stap voor stap moet worden verwezenlijkt. Hier zien we dus een organisatorische ontwikkeling die context bepalend is. Tijden veranderen en de organisatie verandert mee met zijn interne structuren om zijn kracht effectiever en efficiënter in te zetten, althans dat is de doelstelling.

In dit hoofdstuk is er aan de hand van de theorieën van Kotter en Straathof een analyse geschetst van de huidige situatie van de beoogde cultuurverandering. Aan de hand van interviews met betrokkenen binnen de organisatie en de analyse van de organisatiestructuur wordt er in het volgende hoofdstuk antwoorden gegeven op de vragen en aanbevelingen gegeven voor de gemeente Venlo ten aanzien van de beoogde cultuurverandering.

# Conclusie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er antwoorden gegeven op de deelvragen. Met behulp van de deelvragen wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord en worden vervolgens aanbevelingen gedaan aan de gemeente Venlo ten aanzien van de beoogde cultuurverandering. Ten slotte wordt het onderzoek afgesloten met de paragraaf ‘discussie’, waarin het onderzoek kritisch wordt beoordeeld en mogelijke voorstellen worden gedaan voor verdere onderzoeken die dit onderzoek kunnen vervolgen en/of verbeteren.

## 6.1 Deelvragen

In deze paragraaf worden de twee deelvragen die in de inleiding zijn gegeven beantwoord. De eerste deelvraag die wordt beantwoord is de volgende vraag:

*Deelvraag 1: Welke factoren worden er in wetenschappelijke theorieën genoemd die mogelijk belemmerend en/of succesvol kunnen zijn voor het doorvoeren van een cultuurverandering binnen een organisatie?*

In het theoretische kader van dit onderzoek worden er aan de hand van theorieën verschillende belemmeringen en succesfactoren beschreven die van invloed kunnen zijn op een cultuurverandering binnen een organisatie.

Een van de succes- en faalfactoren betreffende een cultuurverandering voor een organisatie zit in het handelen van de top van een organisatie. Uit verschillende theorieën vloeit voort dat het handelen van de top van een organisatie grote invloed heeft op de rest van de organisatie. Twee punten die belangrijk zijn bij het handelen van de top is de onderlinge commitment en de voorbeeldfunctie die de top heeft voor de rest van de medewerkers. Het is namelijk belangrijk voor het verwezenlijken van een cultuurverandering dat de topmanagers een commitment hebben als het gaat om de doelstellingen. Naast deze commitment dienen zij ook de voorbeeldfunctie te hebben voor de medewerkers. Indien zij wel iets zeggen, maar in de praktijk geen goed voorbeeld geven bij veranderingen, zullen zij de geloofwaardigheid verliezen voor de medewerkers die hiërarchisch onder hen werken. In cultuurveranderingen bij de overheid komt het vaak voor dat kopstukken binnen de organisatie vervangen worden. Dit kan op twee manieren. De eerste manier hiervoor is het aanstellen van manager buitenaf die de cultuur waarnaar gestreefd wordt kan meenemen (Straathof & van Dijk, 2003). Een andere manier is om mensen binnen de organisatie die carrière willen maken en daarnaast de persoonlijke kwaliteiten en motivatie hebben om deze veranderingen door te zetten, aan te stellen als manager (Straathof & van Dijk, 2003).

In het theoretische kader worden twee soorten mensen beschreven die niet betrokken moeten worden als topfunctionarissen binnen een organisatie die een cultuurverandering wil verwezenlijken. Een eerste groep zijn de mensen die een groot ego hebben en niet open staan voor het geven van ruimte aan anderen. Het is namelijk zo dat de meeste van deze mensen een tekort hebben aan zelfkennis en hun tekortkomingen en beperkingen niet inzien, terwijl dit wel belangrijk is omdat zij mensen kunnen aannemen die complementair kunnen zijn in de eigenschappen die ontbreken bij de topfunctionarissen. Een andere groep die vermeden moet worden, zijn de stokers binnen een organisatie. Zij schaden het vertrouwen van de top onderling en kunnen voor een breuk zorgen, terwijl vertrouwen een van de drijfveren is binnen de top.

Een ander punt uit de theorie dat stimulerend en/of belemmerend kan zijn voor een cultuurverandering is de mate van urgentieniveau. Mocht dit urgentiebesef niet genoeg aanwezig zijn binnen de organisatie, dan kan de cultuurverandering uitlopen op niets. In de theorie wordt benadrukt dat het urgentieniveau kan worden versterkt door managers die niet voorzichtig maar stoutmoedig veranderingen inzetten. Het kan ook zijn dat de huidige leiders te lang aan een organisatie verbonden zijn en wellicht daardoor bepaalde veranderingen niet langer kunnen doorzetten omdat hun eigen toekomst in het geding kan komen (Kotter, 1995). Daardoor komt het vaker voor dat bepaalde veranderingen in een organisatie worden verwezenlijkt door een nieuwe leider, die niet gebonden is aan zijn handelingen van vroeger.

Om een ingrijpende verandering tot stand te brengen is het belangrijk dat er een goede leidende coalitie aanwezig is die ook bereid is om de veranderingen in goede banen te leiden. Deze groep moet bestaan uit mensen die dezelfde doelen voor ogen hebben en vertrouwen genieten van grote groep mensen in de organisatie (Kotter, 1995). Een viertal kenmerken zijn van belang bij een effectieve leidende coalitie. Deze kenmerken zijn deskundigheid, geloofwaardigheid, leiderschap en macht die verbonden is aan positie.

In de theorie en praktijk is het belangrijk dat de visie, het toekomstbeeld waarnaar gestreefd wordt door de organisatie, goed in kaart wordt gebracht. Kotter beschrijft zes kenmerken voor effectieve visies (1995). Deze kenmerken zijn voorstelbaar, aantrekkelijk, haalbaar, gericht, flexibel en communiceerbaar (Kotter, 1995).

Het hebben van een sterke visie kan niet voldoende zijn om een verandering in de organisatie goed door te voeren. Naast een sterke visie is het ook belangrijk dat de visie goed wordt gecommuniceerd in de organisatie. Bij het communiceren van de visie is kwaliteit belangrijker dan kwantiteit. Het gaat er dus niet om dat het vaak wordt gecommuniceerd, maar om juist de kern goed te communiceren. Elementen die essentieel zijn bij het effectief communiceren van de visie zijn bijvoorbeeld het eenvoudig houden, veel verschillende forum gebruiken, herhalen, geven van het goede voorbeeld en inconsistentie vermijden (Kotter, 1995).

Het volgende punt dat in de theorie wordt genoemd is het creëren van draagvlak voor de veranderingen in een organisatie. Ingrijpende veranderingen zijn namelijk alleen haalbaar, als een grote groep mensen binnen de organisatie welwillend is om mee te werken. Hierbij is het belangrijk dat zoveel mogelijk barrières die de verandering in de weg kunnen staan worden ontweken. Structuren, vaardigheden, systemen en afdelingschefs zijn de grootste obstakels als het gaat om veranderingen.

Het begrip commitment is heel belangrijk als het gaat om het creëren van draagvlak binnen een overheidsorganisatie. De mensen aan de top van de organisatie moeten commitment tonen aan datgene wat ze willen verwezenlijken (Straathof & van Dijk, 2003). Wanneer de top een verandering wil doorvoeren om het aan de buitenwereld te tonen en niet omdat ze er per se achter staan, moet dit worden besproken in een vroeg stadium (Straathof & van Dijk, 2003). Het kan voor de medewerkers zeer demotiverend zijn als er leidinggevenden zijn die tegenstrijdig handelen met de beoogde cultuurverandering. De leidinggevenden die zo’n gedrag laten zien, zijn de leidinggevenden die weinig voor elkaar kregen binnen de organisatie (Straathof & van Dijk, 2003).

Samenvattend op het antwoord op deze deelvraag worden de randvoorwaarden die Straathof & van Dijk beschrijven voor een succesvolle cultuurverandering worden benoemd (2005). Na het benoemen van deze randvoorwaarden worden de 8 stappen/fases van Kotter benoemd (1995). De randvoorwaarden die Straathof & van Dijk beschrijven luiden als volgt (1995):

* Commitment vanuit de top
* Voorbeeldgedrag van 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 existeren
* Er wordt een duidelijk probleem ervaren dat direct te maken heeft met de cultuur

Naast deze voorwaarden beschrijft Kotter ook 8 stappen/fases waar in een organisatie rekening mee moet worden gehouden om een verandering succesvol te laten lopen. Deze stappen/fases luiden als volgt:

1. Urgentiebesef vestigen
2. Een leidende coalitie vormen
3. Een visie en een strategie ontwikkelen
4. De veranderingsvisie communiceren
5. Een breed draagvlak voor de veranderingen creëren
6. Korte termijnsuccessen genereren
7. Het consolideren van de verbeteringen en meer veranderingen tot stand brengen
8. Het verankeren van de nieuwe benaderingen in de cultuur

De laatste twee stappen/fases van Kotter worden in dit onderzoek niet meegenomen omdat dit vervolgstappen zijn voor een cultuurverandering. De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

*Welke factoren kunnen mogelijk belemmerend of succesvol invloed hebben op het doorvoeren van de cultuurverandering binnen de organisatie van gemeente Venlo?*

In dit onderzoek zijn een zestal belangrijke punten naar voren gekomen die invloed kunnen hebben op de beoogde cultuurverandering binnen de organisatie van gemeente Venlo. Deze punten zijn onderzocht onder de medewerkers van de gemeente Venlo.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat urgentiebesef een belangrijk punt is als het gaat om het verwezenlijken van een cultuurverandering. Dit urgentiebesef is aanwezig bij de medewerkers. Dit is zo omdat de gemeente, lokale overheid, primair gericht moet zijn op dienstverlening naar de gemeenschap waarbij suboptimale belangen en doelstellingen van afdelingen niet de boventoon moet voeren. Integrale afwegingen van de totale organisatie moeten de boventoon voeren. Het besef dat het noodzakelijk en urgent is om de veranderingen door te voeren is aanwezig binnen de organisatie. Het concernbelang binnen de organisatie en daarnaar handelen is iets waar bijna alle respondenten het mee eens zijn; dit is belangrijk.

Een andere belangrijke factor is de samenstelling van de *leidende coalitie*. Een leidende coalitie wordt in dit onderzoek vertaald naar de managers en teamleiders. Bij dit punt zijn er verschillende dingen die doorslaggevend kunnen zijn. Als eerste is er onderzocht of de medewerkers het gevoel hebben dat de managers open staan voor veranderingen. Hieruit kwam naar voren dat de meeste personen in de leidende coalitie wel open staan voor de veranderingen. De managers hebben hier zelf voor gekozen en dat zou ook moeten betekenen dat zij hierachter staan. Een tweede stap is het vermogen om de veranderingen die je zelf hebt doorgevoerd in de praktijk te brengen. Volgens de respondenten kan dit iets lastiger zijn omdat de managers misschien wel te lang op een bepaalde manier gewerkt hebben en dat het veel moeite kost om anders te gaan werken. Wanneer dingen concreter, lastiger en pijnlijker worden, gaan er andere belangen een rol spelen en dan zie je dat dingen afkalven en andere dingen een rol gaan spelen. Het is niet per se onwil, maar dingen die ze niet goed hebben geleerd. Op de vraag of de respondenten vertrouwen hadden in de huidige leidende coalitie, was het antwoord daarop zeer verdeeld. Van de vijftien respondenten was er maar één respondent die openlijk vertrouwen uitsprak in de leidende coalitie. In navolging hiervan waren er zes respondenten die geen vertrouwen hadden in de huidige leidende coalitie.

Het derde punt uit de literatuur is het hebben van een haalbare en duidelijke *visie* voor de beoogde veranderingen. Van de vijftien respondenten hebben er twaalf aangegeven de beoogde visie als haalbaar te kwalificeren. Twee van de respondenten hadden twijfels over de haalbaarheid en maar één respondent vond bij voorbaat de visie al onhaalbaar. De respondenten die de visie haalbaar vinden, zeggen dit niet onvoorwaardelijk. Zij benoemen dan ook gezamenlijk een aantal punten die noodzakelijk zijn om de visie haalbaar te maken. Zij vinden de visie haalbaar indien de organisatie geduld zal hebben. Golvende bewegingen in dit proces zullen ongetwijfeld plaatsvinden. Juist in de tijden waarin het moeizaam verloopt, is het belangrijk dat men in de organisatie achter de nieuwe visie staat en niet terugvalt op het oudere principe. Naast het hebben van een lange adem vergt een dergelijke verandering ook de juiste sturing vanuit de top die voorspelbaar en consistent moet handelen om deze veranderingen door te laten sijpelen naar de rest van de organisatie. Een citaat van een van de respondenten is als volgt:

‘*Als het aan de top niet goed wordt uitgedragen, dan kun je niet verwachten dat het aan de werkvloer wel goed gaat’*

Het volgende belangrijke punt waar rekening mee moet worden gehouden is het *communiceren van de veranderingsvisie.* Uit het onderzoek komt naar voren dat een groot deel van de medewerkers de communicatie van de visie steeds beter vindt. De respondenten vinden over het algemeen dat de organisatie ten aanzien van vroeger grote stappen heeft gezet op het gebied van communiceren. Verschillende trajecten die de verkokering binnen de organisatie moeten opheffen zijn in gang gezet en worden intensief besproken. Zowel onder medewerkers onderling als op managementberichten op intranet. Op intranet worden voor de medewerkers van de gemeente Venlo belangrijke zaken en mededelingen omtrent de organisatie(ontwikkelingen) gedeeld. Uit de interviews en observaties blijkt dat medewerkers de ontwikkelingen rondom de visie van de organisatie het eerst via hun eigen teamleider meekrijgen en daarna pas via andere kanalen als intranet.

Een andere belangrijke factor die invloed heeft, is het *creëren van draagvlak* voor de beoogde veranderingen. Uit het onderzoek komen vijf punten naar voren die binnen de organisatie van gemeente Venlo draagvlak kunnen creëren voor de beoogde veranderingen. Een voorbeeld dat vanuit de medewerkers naar voren is gedragen is bijvoorbeeld positieve mensen binnen de organisatie ook het woord geven. Hierbij is het belangrijk dat ook medewerkers die niet bij de leidende coalitie horen, dingen over veranderingen gaan doorvertellen binnen de organisatie. Door enthousiastelingen buiten de leidende coalitie bij elkaar te brengen kun je ervoor zorgen dat de veranderingen de mensen persoonlijker raken. Een ander voorbeeld dat door de medewerkers naar voren wordt gedragen voor draagvlak voor de beoogde veranderingen is het vertonen van voorbeeldgedrag door de afdelingshoofden en teamleiders. Dit voorbeeldgedrag moet op een consequente manier gebeuren.

De laatste belangrijke factor die in dit onderzoek naar voren is gekomen, is het bereiken van korte termijnsuccessen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de medewerkers over het algemeen korte termijnsuccessen ervaren en dat ze op korte en lange termijn nog successen verwachten van deze nieuwe benadering.

De laatste twee factoren die een invloed kunnen hebben op het voltooien van de cultuurverandering, namelijk de fases 7 en 8 van Kotter zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat dit vervolgstappen zijn voor de organisatie als het gaat om het inbedden van een verandering binnen de organisatie.

## 6.2 hypothese

In dit onderzoek is er een hypothese opgesteld. Deze hypothese luidde als volgt:

*Hypothese: Als de eerste zes fasen van Kotter goed verlopen in een organisatie, zal de cultuurverandering succesvol worden voltooid binnen de organisatie.*

Als gevolg van deze hypothese is er in het onderzoek gekeken naar het verloop van de zes fasen van Kotter. Hieruit blijkt dat de gemeente Venlo bij de meeste fases op de goede weg zit. Dat wil zeggen dat de gemeente Venlo vooruitgang aan het boeken is ten aanzien van de oude situatie en aandacht heeft voor de factoren die een cultuurverandering in de toekomst kan voltooien. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat:

* Het urgentiebesef aanwezig is binnen de medewerkers van de gemeente Venlo;
* De veranderingen in het management en de organisatieontwikkelingen erop wijzen dat het vertrouwen in de leidende coalitie gaat stijgen;
* De visie van de organisatie gezien wordt als haalbaar;
* De communicatie van de beoogde veranderingen en de visie redelijk verloopt;
* Het succes voor het creëren van draagvlak voor de beoogde veranderingen nauw samenhangt met de voorbeeldfunctie van het tweede punt, namelijk de voorbeeldfunctie die de leidende coalitie uitdraagt;
* Er korte termijnsuccessen worden ervaren of verwacht worden te ervaren op korte termijn.

Al met al kan aan de hand van dit onderzoek geconcludeerd worden dat de gemeente Venlo, met de huidige en geplande ontwikkelingen, goed handelt op weg naar het inbedden en verankeren van de beoogde cultuurverandering, namelijk het meer concern denken in plaats van afdelingsgebonden denken. Indien al deze zes punten goed zijn verlopen, wat overigens nóg niet het geval is, zal het een kwestie van tijd zijn voordat de beoogde cultuurverandering een feit is binnen de organisatie. Dus op dit moment kunnen we aan de hand van de hypothese concluderen dat niet alle fasen van Kotter goed zijn verlopen, waardoor de cultuurverandering nog niet is verankerd binnen de organisatie. Wel kunnen we aan de hand van de hypothese concluderen dat de gemeente Venlo op de goede weg zit als het gaat om het verwezenlijken van de zes fasen van Kotter, die noodzakelijk zijn om de veranderingen binnen de organisatie te verwezenlijken. Het belangrijkste punt voor de gemeente Venlo wat betreft de fasen, zit in het goed aanstellen van de leidende coalitie omdat dit punt van Kotter veel invloed heeft op de rest van de fasen als het gaat om de gemeente Venlo. Hier is binnen de organisatie dan ook genoeg aandacht voor en zal dus een positieve invloed hebben op de andere fasen van Kotter.

## 

## 6.3 Hoofdvraag

In deze paragraaf zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Deze vraagstelling luidde als volgt:

*Vraagstelling: Welke factoren kunnen mogelijk een rol spelen bij het doorvoeren van een cultuurverandering binnen de organisatie van gemeente Venlo?*

Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen en de geformuleerde hypothese komen een aantal belangrijke factoren naar voren die invloedrijk zijn bij het bereiken van de beoogde cultuurverandering in de ambtelijke organisatie van gemeente Venlo. Deze factoren zullen worden beschreven in dit hoofdstuk en zal een antwoord zijn op de centrale vraagstelling.

Allereerst komt uit het onderzoek naar voren dat het belangrijk is dat de juiste mensen aan de top zijn en dat die ook de nodige kracht, energie, motivatie en doorzettingsvermogen hebben om de kar te trekken. In dit onderzoek zijn de mensen die aan de top staan, beschreven als de leidende coalitie. Naast het hebben van de kracht, energie, motivatie en doorzettingsvermogen is het belangrijk dat de mensen aan de top het juiste voorbeeld geven voor de medewerkers omdat uit het onderzoek veelal het begrip voorbeeldfunctie naar voren is gekomen. Bij de gemeente Venlo is er als het gaat om managers en teamleiders een traject aan de gang die de oude structuur dient te vervangen. Hierbij ligt de nadruk dan vooral op HRM kwaliteit van managers en teamleiders die niet alleen verantwoordelijk zijn voor hun eigen afdeling of team, maar ook het concernbelang dienen te waarborgen. Voor het verwezenlijken van de beoogde cultuurverandering is de samenstelling van de leidende coalitie en de organisatiestructuur van belang. Omdat destijds bij de aanstelling van afdelingshoofden er voor gekozen is om mensen aan te stellen die hun afdeling goed kunnen runnen, is dit in de loop van de tijd ervoor gaan zorgen dat niet meer het organisatiebelang, maar afdelingsbelang doorslaggevend werd. Het is in ieder geval belangrijk dat er in de toekomst mensen worden aangesteld aan de top van de organisatie die de wil en het vermogen hebben om tussen teams een samenwerking te creëren en dat te coördineren. Dit proces is zeer belangrijk en kan een grote rol spelen bij het verwezenlijken van de beoogde cultuurverandering, namelijk meer concern-denken dan afdelingsgebonden denken.

Een tweede belangrijke factor als het gaat om het verwezenlijken van de beoogde cultuurverandering is dat de gemeente Venlo, ook wanneer het proces wordt verhinderd door omstandigheden, geduld op gaat brengen. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat de medewerkers van mening zijn dat de veranderingen alleen haalbaar zijn op langer termijn. Een lange adem is dus een essentiële factor als het gaat om het verwezenlijken van een cultuurverandering.

Naast de factoren leidende coalitie en het hebben van een lange adem, is het tenslotte ook belangrijk om het proces en de beoogde veranderingen niet alleen bij de top te laten hangen, maar ook goed te communiceren met de rest van de organisatie. Uit dit onderzoek komt namelijk ook naar voren dat de medewerkers de communicatie omtrent de veranderingen aandachtig volgen en belangrijk vinden dat ze goed worden geïnformeerd. Deze factor in combinatie met een goede leidende coalitie heeft ook invloed op het draagvlak dat je creëert bij de organisatie voor de beoogde veranderingen en wordt dus de derde belangrijke factor als het gaat om het verwezenlijken van de cultuurverandering.

## 6.4 Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om de factoren te onderzoeken die mogelijk een rol gaan spelen bij het te verwezenlijken van de beoogde cultuurverandering, namelijk het meer concerngericht denken in plaats van afdelingsgebonden. Aan de hand van de factoren die uit de deelvragen en de hoofdvraag naar voren zijn gekomen worden er in deze paragraaf een aantal aanbevelingen gedaan voor de gemeente Venlo om het doel te verwezenlijken.

De eerste aanbeveling luidt: *Maak de juiste organisatiestructuur.* Hierbij is het belangrijk om goed na te denken over een structuur binnen de organisatie en uiteindelijk een keuze te maken uit een structuur waarbij de coördinatie en samenwerking van de afdelingen of teams wordt gestimuleerd. Hierbij kan rekening worden gehouden met afdeling- en teamstructuur binnen de organisatie. Op het moment is er een traject gaande als het gaat om het opheffen van afdelingsstructuur en de inrichting van teams. De goede indeling en verbindingen tussen de voormalige afdelingen en teams kan de coördinatie tussen deze versterken. Hierbij wordt dan de gemeente Venlo een aanbeveling gedaan om dit goed te onderzoeken en de juiste oplossing te hanteren voor een nieuwe organisatiestructuur. Een voorbeeld dat de gemeente Venlo in de toekomst kan gebruiken als organisatiestructuur is het werken met programmamanagers die een koppeling kunnen maken tussen voormalige afdelingen en teams. Dit zou op basis van domeinen kunnen gebeuren.

Een tweede aanbeveling heeft betrekking op de leidende coalitie. Een goede en vertrouwde leidinggevende die goed kan coördineren en het vermogen heeft om het concernbelang van de organisatie mee te nemen in het handelen van zijn team, afdeling of programma zal bijdragen aan het geheel van de organisatie. Hierbij kan het van belang zijn om externe of interne krachten aan te stellen die het vermogen hebben en de voorbeeldfunctie goed kunnen uitoefenen. Juist in de weg die de gemeente Venlo wil inslaan, is het belangrijk dat de managers en teamleiders zowel goed kunnen managen als het goed zorgen voor de coördinatie tussen de voormalige afdelingen en teams.

Na de juiste organisatiestructuur en de leidende coalitie is het van belang dat de gemeente Venlo de verandering *goed blijft communiceren onder de medewerkers*. Dit kan doormiddel van nóg meer intranetberichten die ook inhoudelijk de medewerkers direct raken. Naast intranetberichten is het goed voor de medewerkers om de ontwikkelingen omtrent de veranderingen op de juiste en correcte manier meekrijgen van hun teamleiders. De informatie die medewerkers vanuit hun dichtstbijzijnde leidinggevende ontvangen kan leiden tot een sterker besef van wat er gaande is dan een intranetbericht vanuit de top van de organisatie.

## 6.5 Discussie

In deze paragraaf worden de mogelijkheden voor vervolgonderzoeken in kaart gebracht. In dit onderzoek is de theorie van Kotter als handvat genomen (1995). Hierbij is er gebruik gemaakt van de eerste zes fasen van de theorie van Kotter (1995). Indien de eerste zes punten goed of voldoende zijn toegepast binnen de organisatie, zou het een mogelijkheid zijn voor een vervolgonderzoek om de laatste twee punten ook toe te passen om te kijken of de beoogde cultuurverandering, namelijk het meer concerndenken, binnen de organisatie is verankerd. Deze twee punten zijn namelijk uit het onderzoek gelaten omdat deze een vervolgstap zijn van de eerste zes punten en dus nóg niet van toepassing zijn in de praktijk bij de gemeente Venlo. Een ander suggestie voor vervolgonderzoek is om bepaalde fasen, die een grote invloed hebben op de andere stappen van Kotter en dus op de cultuurverandering, om die verder te onderzoeken. Voorbeelden daarvan zijn de fasen leidende coalitie en communicatie.

In dit onderzoek is er geprobeerd om op alle afdelingen mensen te spreken om zo een breed draagvlak te creëren voor het onderzoek. Hierbij is het wegens omstandigheden niet gelukt om medewerkers binnen de afdeling publieke dienstverlening te interviewen. Bij een vervolgonderzoek zou het van toegevoegde waarde kunnen zijn om ook op die afdeling medewerkers te spreken. Wellicht zou het ook een toegevoegde waarde kunnen hebben voor het vergroten van het draagvlak van het onderzoek om in de toekomst nog meer teamleiders en managers te spreken om het vervolg te onderzoeken.

Wegens de voortdurend veranderende organisatiestructuur en andere organisatieontwikkelingen zijn er in het verloop van het onderzoek nieuwe feiten naar voren gekomen die belangrijk waren om mee te nemen in het onderzoek. Zo is er tijdens het doen van het onderzoek naar buiten gekomen dat de afdelingsstructuur in de toekomst zou worden opgeheven.

# Literatuurlijst

Aardema, H. (2015). *Bedrijfsvoering in beweging.* Gemeente Venlo

Baarda, D.B., Goede de, M.P.M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.* Uitgeverij Wolters Noordhoff: Groningen/Houteen

Bakker, M. & den Brok, R. (2011). *De medewerkers maken het verschil.* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Buchanan, D.A. & Huczynski, A.A. (2010). *Organizational Behaviour.* Pearson Education Limited. Engeland.

Coalitieprogramma Venlo 2014-2018. (2014). *Verbinden vanuit vertrouwen en verantwoordelijkheid.* Venlo: Gemeente Venlo.

Dircks, S. (2009). *Bevolkingskrimp en kantelende kaders.* Universiteit van Tilburg: Tilburg.

Gemeente Venlo. (2015). *DMT Verdraaid.* Venlo: Gemeente Venlo.

Gemeente Venlo. (2015). *Besturingsfilosofie: koersvast en flexibel.* Venlo: Gemeente Venlo.

Gemeente Venlo. (2015). *Venlose school.* Venlo: Gemeente Venlo.

Hutjes, J.M. & van Buuren, J.A. (1996). *De gevalsstudie, Strategie van kwalitatief onderzoek.* Boom: Heerlen.

Kotter, J.P. (1995). *Leiderschap bij verandering.* Harvard Business School Press, USA

Straathof, A. & van Dijk, R. (2003). *Cultuurverandering bij de overheid.* Uitgeverij Lemma BV: Utrecht

Thiel, S. van (2013). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding. Bussum: uitgeverij coutinho.

Vennix, J.A.M. (2010). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek.* Harlow: Pearson Education Limited.

Verschuren, P & Doorewaard, H. (2004). *Het ontwerpen van een onderzoek.* Lemma BV: Utrecht.

# Bijlage: Interviewguide

**Interviewguide**

1. Wat is uw beroep binnen de organisatie en welke functies vervult u voornamelijk?
2. Hoe lang werkt u al bij de organisatie?
3. Bent u bekend met het nieuwe concept van concerngericht werken?
4. Bent u bekend met het nieuwe concept waarin de nadruk wordt gelegd op meer concerntaken dan afdeling gebonden taken? Zo ja, wat vindt u hiervan?
5. In hoeverre vindt u het noodzakelijk om deze verandering tot stand te brengen? Is er voldoende besef dat het urgent is veranderingen tot stand te brengen? (Fase 1)
6. Hebt u vertrouwen in de huidige managers en teamleiders om deze veranderingen te verwezenlijken? (Fase 2)
7. In hoeverre denkt u dat er mensen in deze groep zitten die niet open staan voor veranderingen? (Fase 2)
8. Zijn er naar uw mening ook ambtenaren in deze groep die dwarsliggen en het proces proberen te saboteren? (Fase 2)
9. In hoeverre vindt u de beoogde veranderingen haalbaar? (Fase 3)
10. Vindt u dat de beoogde visie en de daarbij horende veranderingen goed worden gecommuniceerd? Zo ja/nee waarom niet? (Fase 4)
11. Hoe zou volgens u het draagvlak voor de beoogde veranderingen binnen de organisatie kunnen worden vergroot? En vindt u dat hier genoeg aandacht aan gegeven wordt? (Fase 5)
12. Heeft u iets gemerkt van de voordelen van deze nieuwe benadering? Zo ja, wat heeft u gemerkt en zo nee, denkt u op korte termijn iets te gaan hebben aan deze benadering? (Fase 6)
13. Heeft u nog aanvullende opmerkingen betreffende dit onderwerp wat handig kan zijn voor het verloop van dit onderzoek?