

# Cultuur binnen de afdeling “Systemen en Energie” van GVB.

*Een kwalitatief en praktijkgericht onderzoek.*

Mohammad Reza Nikshomar  
Studentnummer 3421856  
April 2010

Opleiding Strategisch Management in de non-profit sector, 2008 – 2010  
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)  
Universiteit Utrecht



## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
1 Kennismaking met de organisatie .....	7
1.1 Mobiliteit voor miljoenen.....	7
1.2 Geschiedenis GVB.....	8
1.3 Profiel Rail Services .....	8
1.4 Positionering Rail Services .....	10
1.4.1 Klanten .....	10
1.4.2 Concurrenten.....	11
1.4.3 Verdringers.....	11
1.5 Samenvatting .....	11
2 Eigen Positionering in de rol van onderzoeker .....	13
2.1 Inleiding.....	13
2.2 Kijk op Organisatie .....	13
2.3 Kijk op Verandering.....	14
2.4 Kijk als Onderzoeker .....	16
3 Onderzoeksopzet .....	18
3.1 Aanleiding.....	18
3.2 Probleemstelling.....	19
3.2.1 Doelstelling.....	19
3.2.2 Onderzoeksvragen .....	20
3.3 Onderzoeksstrategie .....	20
3.3.1 Methode .....	20
3.3.2 Technieken.....	21
3.4 Relevantie van het onderzoek.....	21
3.4.1 Wetenschappelijke relevantie .....	22
3.4.2 Praktisch relevantie.....	22
3.4.3 Maatschappelijke relevantie.....	22
3.5 Organisatie van het onderzoek .....	22
3.6 Afbakening .....	23
4 Theoretisch kader .....	24
4.1 Organisatiecultuur .....	24
4.1.1 Schein (2004), De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming.....	24
4.1.2 Martin (2002): Organizational culture, mapping the terrain.....	26
4.1.3 Parker (2000): Organizational Culture and identity.....	27
4.2 Veranderen in een concurrerende omgeving.....	28
4.2.1 Visie en missie .....	28
4.3 Kernwaarden .....	29
4.3.1 Gewaagd en hoger doel.....	29
4.3.2 Kernkwaliteiten .....	29
4.4 Strijd om de toekomst.....	30
4.5 Kennis en kennisontwikkeling .....	31
4.5.1 Professionele organisatie.....	31



4.5.2 Kennisintensieve organisaties.....	31
4.5.3 Kennismanagement .....	31
4.6 Samenvatting .....	32
5 Resultaten van veldwerk.....	34
5.1 Inleiding .....	34
5.2 Betekenisgeving aan het werk binnen de GVB afdeling Systemen en Energie .....	34
5.3 Belevingen van veranderingen in het eigen werk en in de omgeving van GVB .....	36
5.4 Betekenisgeving van S&E medewerkers aan de veranderingen vanaf 2004 en aan marktconform werken .....	38
5.5 Beelden van factoren die marktconform werken bij GVB stimuleren versus belemmeren.....	40
5.5.1 Stimulerende factoren .....	40
5.5.2 Belemmerende factoren.....	41
6 Analyse .....	44
6.1 Factoren die marktconform werken bevorderen .....	44
6.2 Verschillen in beleving en betekenisgeving .....	45
6.3 Factoren die marktconform werken belemmeren .....	46
7 Conclusies .....	49
8 Reflectie op onderzoekstraject.....	52
9 Bibliografie .....	53
9.1 Literatuur .....	53
9.2 Internet .....	54
Bijlagen .....	55
Bijlage 1: Observatie-instrument .....	55
Bijlage 2: Themalijst voor half-gestructureerd interviews.....	58
Bijlage 3: Organogrammen GVB.....	60

## Voorwoord

Met deze scriptie in het kader van de afronding van de masteropleiding Strategisch Management in de non-profit sector (2008 – 2010) aan de USBO (Universiteit Utrecht), komt een einde aan bijna twee jaar van studie binnen een interessante en leerzame opleiding. Ik ben zeer blij en dankbaar dat ik in de positie ben om met deze scriptie mijn tweede universitaire studie af te ronden. Want dat was mijn droom na mijn eerste studie. Dit had niet kunnen plaatsvinden zonder de goedkeuring van GVB. Hiervoor ben ik GVB dank verschuldigd. Het schrijven van deze scriptie was een moeilijke klus, met leuke en minder leuke momenten. Ik ben blij dat het me toch gelukt is om door middel van een interessant onderzoek een mooie en leerzame periode af te sluiten.

Onderzoek doen over cultuur en betekenisgeving van mensen met betrekking tot hun werksituatie was geen toeval. Vanuit mijn persoonlijke interesse, achtergrond en werkervaring in een aantal landen en ook mijn werkzaamheden voor GVB had ik al interesse voor cultuur, betekenisgeving en de mening van mensen over de invloed van cultuur op hun werk.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Ten eerste wil ik mijn scriptiebegeleidster, mevrouw Oomen, bedanken. Met haar hulp heb ik een juiste structuur aangebracht in mijn scriptie. Haar goede ideeën hebben me geholpen om op een hoger niveau naar mijn scriptie te kijken. Ik wil ook de heer H.Gerritsen bedanken voor zijn opmerkingen en aanvullingen en Eva Roos voor haar hulp bij de eindredactie van mijn scriptie.

Een onderzoek is niet mogelijk zonder de medewerking van de deelnemers en objecten van onderzoek. In mijn geval is dit de afdeling Systemen en Energie (S&E) van GVB Rail Services (RS). Ik wil mijn collega's van deze afdeling bedanken voor hun hulp. Ze waren oprecht geïnteresseerd in mijn onderzoek en hebben hier een grote bijdrage aan geleverd. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn werkgever GVB en in het bijzonder naar de heer Dros (teamleider Planning en Analyse) en Jack Ooshuizen (manager S&E) voor de hulp en ruimte die mij is geboden voor deze afstudeeropdracht.

Mijn hartelijke dank en de eer voor het verkrijgen van mijn master titel gaat naar mijn dochter Shadi en haar moeder. Shadi is pas 7. Ik wil haar bedanken voor haar positieve houding op de vele momenten dat ik er in de weekenden minder voor haar was omdat ik nog even aan

April 2010



mijn seminaar en daarna aan mijn scriptie moest werken.



## Samenvatting

Over cultuur zijn veel boeken geschreven en nog meer dan dat onderzoeken gedaan. Toch blijft het een moeilijk onderwerp voor een onderzoeker om de vinger te leggen op wat cultuur eigenlijk is. Er is sprake van een grote vrijheid als het gaat om het definiëren van cultuur en een veelheid aan definities van cultuur die al bestaan. De oorsprong van een cultuur is te vinden in onder andere de historie van een bedrijf en in de normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de medewerkers van een organisatie. Organisatiecultuur kan een sterk bindend element voor elke organisatie zijn. Een cultuur waarbij iedereen weet waar de organisatie naar toe wil, waarom bepaalde beslissingen zijn genomen en wat een organisatie van haar medewerkers verwacht. Openheid, eerlijkheid en sterke interne communicatie zijn de kern van een succesvolle organisatiecultuur. Dit onderzoek naar de cultuur van de afdeling Systemen en Energie (S&E) van het openbaar vervoerbedrijf GVB voor Amsterdam en omgeving is uitgevoerd in het kader van de afronding van de masteropleiding Strategisch Management in de non-profit sector (2008 – 2010) aan de USBO (Universiteit Utrecht).

De GVB is in 2005 gereorganiseerd en op 1 januari 2007 is het bedrijf extern verzelfstandigd. Hierbij verloor de organisatie haar ambtenaren status. Per 1 januari 2012 moet het gehele vervoer worden aanbesteed voor de volgende concessie periode, 2012 tot 2018. Het is niet bekend welke betekenis medewerkers geven aan deze veranderingen en aan het beoogde doel om marktconform te gaan werken. Ik behandel dit thema als onderzoeksonderwerp op de afdeling S&E van Rail Services (RS). Met dit onderzoek wil ik de cultuur binnen deze afdeling zichtbaar maken door naar de interpretaties die de medewerkers zelf geven aan het werkklimaat en de verwachtingen van de leiding te luisteren. Zulke interpretaties zijn waardevol als uitingen van de bestaande organisatiecultuur die gedrag en prestaties beïnvloeden. Mijn hoofddoel is om het begrip voor en de kennis over culturele aspecten te vergroten, als noodzakelijke (eerste) stap van strategievorming.

De kernvraag luidt:

*Welke betekenis geven mensen van de afdeling S&E van GVB aan de verleden, huidige en toekomstige werksituatie in verband met het gewenste marktconform werken?*

Om een antwoord te krijgen op de kernvraag is er een cultuuronderzoek verricht onder een zo divers mogelijke groep respondenten in functie en achtergrond. Gezien de grootte van de afdeling (80 fte) werden 12 interviews afgenomen. Hierbij is de betekenisgeving van mensen aan de huidige en toekomstige werksituatie onderzocht. Hiervoor is gebruikt gemaakt van het werk van Schein, Parker en Martin, van der Loo, Hamel & Prahalad en Weggeman. Ook



beleidstukken en jaar rapportages van GVB, literatuur- en dossierstudie, participerende observatie, informele gesprekken, en halfstructurende interviews zijn belangrijke werkwijzen geweest om data te verzamelen.

De hoofdconclusie uit dit onderzoek is dat de afdeling S&E van GVB in de huidige situatie, met de huidige manier van denken en doen en het huidige niveau van uitvoering en management / leiding, niet marktconform zal kunnen werken. Om marktconform te kunnen werken dienen bepaalde voorwaarden aanwezig te zijn in het denken en doen van leiding en professionals. Tot op heden is er te weinig tot geen gevoel voor de 'markt'. Dit kan veranderd worden met een duidelijke verandertraject waarbij een heldere visie en missie van GVB / afdeling S&E leidend is en er transparante communicatie plaatsvindt over de gang van zaken en de plannen voor toekomstige veranderingen.

### **Leeswijzer**

In het eerste hoofdstuk wordt de organisatie van GVB beschreven. In het tweede hoofdstuk wordt een algemene beschrijving van de eigen positionering in de rol van onderzoeker gepresenteerd. In hoofdstuk drie wordt vervolgens de onderzoeksopzet beschreven. Dit bestaat uit een beschouwing van de doelstelling, de onderzoeksstrategie en de organisatie van het onderzoek. In hoofdstuk vier wordt het theoretisch kader gepresenteerd. Dit hoofdstuk bestaat uit een beschouwing van literatuur over organisatiecultuur en veranderen in een concurrerende omgeving. In hoofdstuk vijf worden de resultaten van veldwerk uiteengezet aan de hand van de geformuleerde deelvragen. In hoofdstuk zes wordt de analyse van het veldwerk en de huidige situatie van het bedrijf gepresenteerd. In hoofdstuk zeven volgen de conclusies en wordt een antwoord gegeven op de kernvraag.

*“Kwaadheid- kwaadheid over het feit dat wat voor mij zo duidelijk was, onduidelijk was voor anderen. En dan probeerde ik het zo helder mogelijk uiteen te zetten. Dit gevoel heeft wederom bezit van mij genomen en in dat geval gaat het over de organisatiecultuur Een organisatie moet overleven” (Schein,2004: 9).*

## 1 Kennismaking met de organisatie

### 1.1 Mobiliteit voor miljoenen

Amsterdam: een stad met zevenhonderdvijftig duizend inwoners waar ruim vierhonderdduizend mensen van binnen en buiten de stad dagelijks naar hun werk gaan. Per jaar trekt Amsterdam tien miljoen toeristen. Er zijn zeventig theaters en concertzalen, vijftien bioscopen, zesenzeventig musea, vierendertig markten en honderden winkels. Niet alleen in deze bruisende stad verzorgt GVB al meer dan honderd jaar het openbaar vervoer, GVB rijdt ook naar en in de buurgemeenten Diemen, Weesp, Amstelveen, Ouder- Amstel en de Haarlemmermeer (Badhoevedorp, Schiphol). Het Amsterdamse openbaar vervoer draait 24 uur per dag. Op piekdagen kiezen zo'n één miljoen reizigers in en om Amsterdam voor metro, tram, bus of veerpont.

Amsterdam vernieuwt voortdurend. Er komen bedrijven, woonwijken, winkel- en uitgaanscentra bij. Bij de groei is de toegankelijkheid van de stad van grote betekenis. Een goed netwerk van snel, betrouwbaar, comfortabel en veilig openbaar vervoer is noodzakelijk voor de economische en sociale ontwikkeling van de stad. GVB zorgt daarvoor.





## 1.2 **Geschiedenis GVB**

De oorsprong van GVB ligt in 1900. Op 1 januari van dat jaar neemt de gemeente Amsterdam personeel, paarden, tramwagens en gebouwen over van de Amsterdamse Omnibus Maatschappij. Dit bedrijf bediende de Amsterdammers sinds 1875 met paardentrams. De eerste elektrische tram rijdt in 1900 tussen het Leidseplein en de Brouwersgracht. De elektrificatie van het hele tramnet was binnen zes jaar rond en het aantal reizigers groeide van 24 miljoen in 1900 naar 45 miljoen in 1906.

Als in 1921 de grote uitbreiding van Amsterdam plaatsvindt - Sloten, Watergraafsmeer, Ransdorp, Nieuwendam en Buiksloot worden geannexeerd - komen er buslijnen. Ook het tramnet blijft zich uitbreiden. In 1943 worden Gemeentetram en Gemeenteveren samengevoegd tot Gemeentevervoerbedrijf. In de jaren vijftig breidt Amsterdam zich opnieuw sterk uit. Nieuwe tram- en buslijnen komen erbij. In 1968 gaat GVB voor het eerst buiten de stadsgrenzen. Een jaar later rijden de eerste nachtbussen: een primeur voor Nederland. In 1977 opent Koningin - toen nog Prinses - Beatrix de eerste Amsterdamse metrolijn. In 1990 komt de Amstelveenlijn erbij en zeven jaar later de ringlijn.

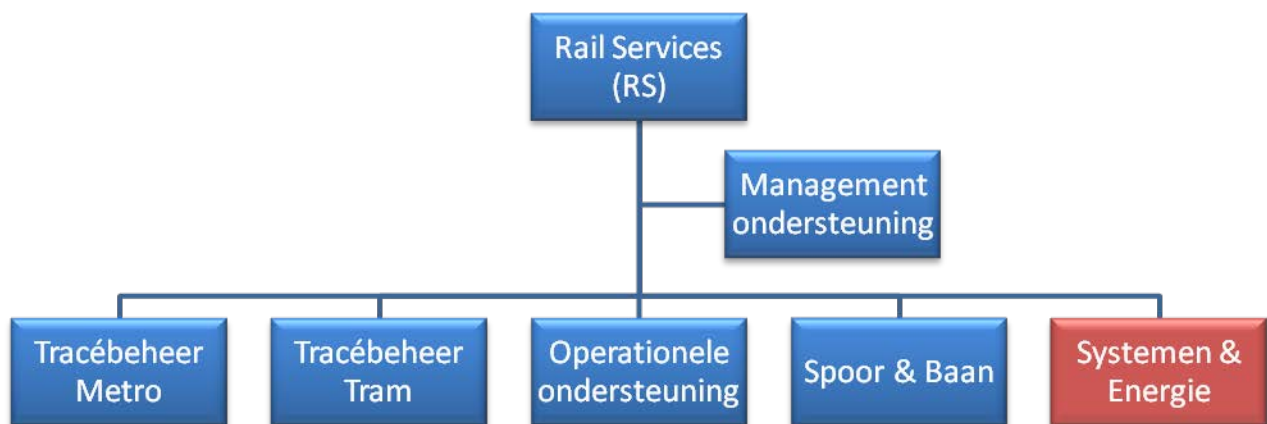
De overheidsuitgaven voor openbaar vervoer zijn in de loop der jaren sterk gestegen. Begin jaren negentig worden de financiële banden vanuit de overheid aangetrokken. Een onderzoek naar een mogelijke verzelfstandiging legt de zwakke positie van GVB bloot. Jaren van verzakelijking, reorganisaties en bedrijfsvernieuwingen volgen. In 2002 is het besluit tot verzelfstandiging door de gemeente genomen, maar een referendum onder de Amsterdammers houdt de verzelfstandiging tegen. De bedrijfmatige ontwikkeling en verzakelijking gaan door. De naam Gemeentevervoerbedrijf wordt verlaten. Sinds 2002 is de afkorting GVB de bedrijfsnaam.

## 1.3 **Profiel Rail Services**

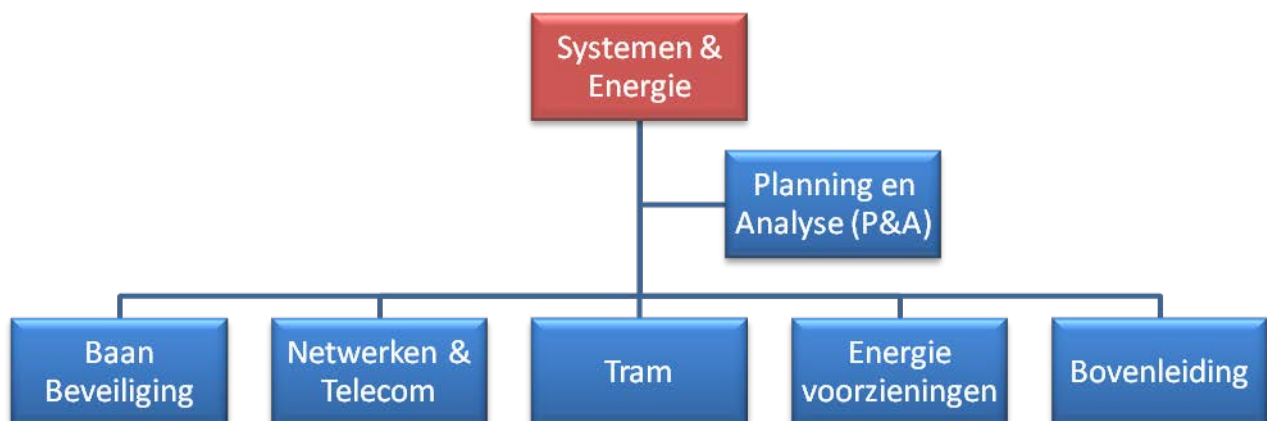
Dagelijks vervoert GVB in de regio Amsterdam met de metro's, trams, bussen en veren bijna een miljoen passagiers. Bij GVB zijn ongeveer 4300 medewerkers werkzaam waarvan ca 3000 in de sector 'exploitatie B.V.'.

De functie van Rail Services B.V (RS), binnen de Sector GVB Exploitatie B.V, (zie bijlagen 3) is de technische instandhouding van de railinfrastructuur en aanverwante systemen van de gemeente Amsterdam, ten behoeve van metro- en tramvervoer. Daarbij moet gedacht worden aan het tactisch en operationeel beheer en onderhoud van het spoor, installaties voor energievoorziening, beveiligingsystemen, tunnels, en het onderhoud en schoonmaken van haltes/stations.

De kerntaak van RS is het regisseren van de activiteiten die nodig zijn voor de instandhouding van de railsystemen. De daadwerkelijke uitvoering van deze activiteiten wordt derhalve niet volledig door de eigen organisatie uitgevoerd. De technische staat van de railinfrastructuur en aanverwante systemen (samengevat: 'railsystemen') zijn van directe invloed op de veiligheid, beschikbaarheid en comfort van het railvervoer. Een professionele instandhouding van alle railsystemen is derhalve van cruciaal belang voor de 'core-business' van GVB. In de voorgaande jaren liet het presteren van RS te wensen over. Om de performance te verbeteren was RS in de zomer 2005 gewikkeld in een reorganisatie. Op 12 september 2005 is onderstaande organisatie van start gegaan (Zie figuur 1 & 2).



Figuur 1: Organisatieschema Instandhouding Railsystemen.



Figuur 2: Organisatieschema afdeling Systemen en Energie (GVB, Reorganisatie plan S&E, 22aug 2006).

**Visie van Rail Services:** Het kunnen overzien van een integraal geheel, het beschouwen van een totaal patroon van feiten en verhoudingen. Via een verbeteringstraject is RS in 2009 door de goede performance het bedrijf waaraan het beheer en onderhoud van de railsystemen van areaal Amsterdam wordt gegund, waardoor het personeel een werkgever heeft met uitdagend werk en een goed toekomstperspectief.

**Missie:** RS waarborgt door professioneel beheer en onderhoud de technische staat van de railinfrastructuur en aanverwante systemen, voor een veilig, optimaal beschikbaar en comfortabel railgebonden Openbaar Vervoer in de regio Amsterdam. De instandhouding van de railsystemen van het areaal van Gemeente Amsterdam voldoet minimaal aan de contractueel overeengekomen kwalitatieve eisen en wordt gerealiseerd binnen financiële kaders.

**Strategie:**

- Het Beheer & Onderhoud Railinfrastructuur (BORI) contract managen door werkzaamheden c.q. projecten zodanig te selecteren en op het juiste moment te initiëren, zodat de aanwending van het beschikbare budget gedurende de contractperiode leidt tot een optimale technische staat en beschikbaarheid van de railsystemen van het areaal Amsterdam.
- De aanwending van het budget dient dusdanig te worden ingevuld dat er een dekkingsbijdrage ten gunste van het GVB is gewaarborgd, die over 2008 minimaal 3 % bedraagt.
- Het beheer en onderhoud aan de railsystemen dusdanig uitvoeren dat minimaal aan de eisen en voorwaarden van het BORI-contract wordt voldaan. Daarbij is het streven om de kans op calamiteiten tot nihil te beperken. Voorwaarde is dat de technische staat van de railsystemen minimaal voldoet aan de wettelijke eisen. Evenzo geldt dit voor veiligheidsmaatregelen die worden getroffen bij de uitvoering van de werkzaamheden.
- Op marktconforme wijze (wat betreft kwaliteit, prijs en levertijd c.q. doorlooptijd van de werkzaamheden) zullen het beheer en onderhoud aan railsystemen in 2009 kunnen worden uitgevoerd. Dit wordt gerealiseerd door in een organisatie met duidelijk verantwoordelijkheden en bevoegdheden de bemensing optimaal af te stemmen op de vastgestelde functie-eisen.
- Als goed opdrachtnemer aan de opdrachtgever tijdig informatie verstrekken over geplande werkzaamheden met de daarvoor in rekening te brengen prijs en verantwoording van de uitgevoerde werkzaamheden. Deze informatie wordt conform de in het contractueel overeengekomen periodiciteit gerapporteerd.

## 1.4 Positionering Rail Services

### 1.4.1 Klanten

De GVB Exploitatie B.V verzorgt de Metro en Tram vervoerexploitatie en is dus de directe klant van RS. Op verzoek levert RS een bijdrage aan nieuwbouw projecten, conform de

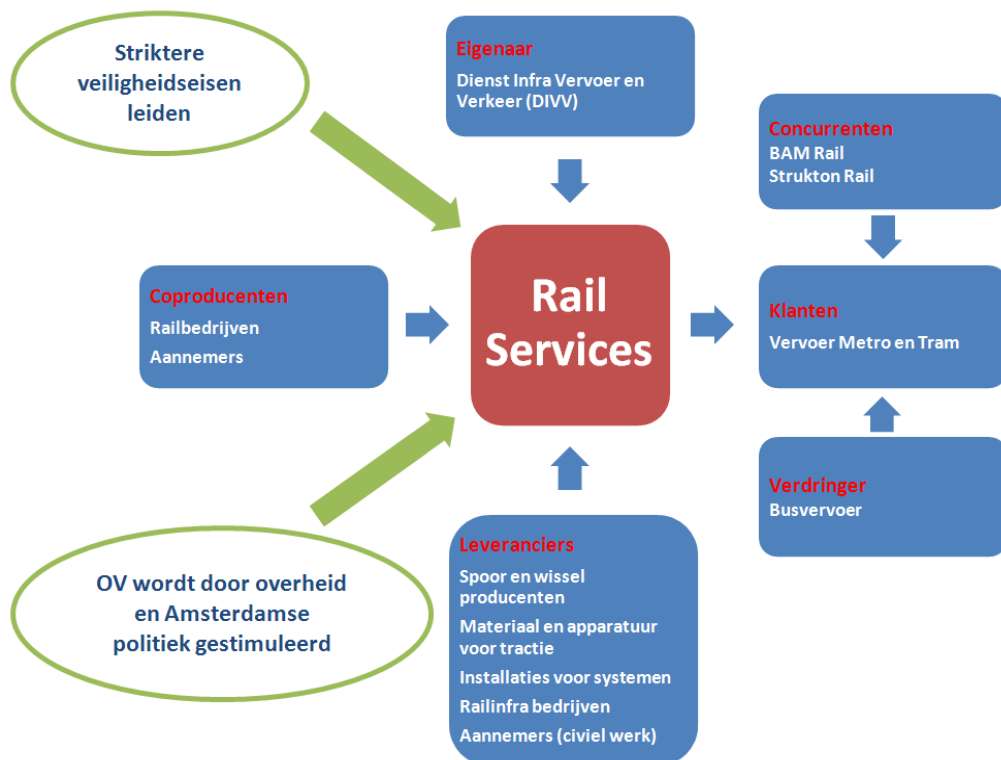
goedgekeurde offerte. Voorbeelden zijn o.a. de Noord/Zuid metrolijn en de tramlijn naar de nieuwe wijk IJburg. Daarnaast wordt als gevolg van planologische herstructurering door het bestuur van een stadsdeel aan RS soms verzocht om de railinfrastructuur aan te passen.

1.4.2 **Concurrenten**

Directe concurrenten van RS zijn bedrijven die gespecialiseerd zijn in het beheer en onderhoud van railinfrastructuur en aanverwante systemen, zoals o.a. BAM Rail, Volker-Stevin, Strukton Rail en ProRail.

1.4.3 **Verdringers**

Railvervoer brengt hoge investeringen met zich mee. Met bussen kan meestal van bestaande infrastructuur gebruik worden gemaakt. Om de capaciteit te vergroten is het tegenwoordig mogelijk om dubbel gelede bussen (24 m lengte) te gebruiken, zoals in Utrecht en Eindhoven. Het comfort en onafhankelijkheid van eigen vervoer, zoals auto en scooter, vormen een bedreiging voor het OV. (Zie figuur 3 ).



Figuur 3: Positionering Rail Services (Beleidsplan Asset Management 2006) - Porter 5 krachten model.

1.5 **Samenvatting**

In dit inleidende hoofdstuk is de geschiedenis en “oude organisatie” van GVB weergegeven. De organisatie staat in een context van verschillende belangen en eisen vanuit de

April 2010



maatschappij. De recente reorganisatie van RS om prestaties te verbeteren en concurrentie aan te kunnen is in dit hoofdstuk kort belicht.

## 2 Eigen Positionering in de rol van onderzoeker

### 2.1 Inleiding

Het volgende citaat van Hamel & Prahalad spreekt me aan omdat hij de wenselijke houding van managers in tijden van crisis en mijn eigen kijk op organisaties goed weergeeft:

*“Kijk eens om u heen in uw bedrijf. Kijk eens naar de projecten die de laatste tijd met zoveel ophef gelanceerd zijn. Kijk eens met welke zaken de leiding zich voornamelijk bezighoudt. Kijk eens naar de criteria en de meetpunten waar de vooruitgang gemeten wordt. Kijk eens naar het lijstje met nieuwe producten en markten. Kijk uw collega's eens aan – wat zijn hun dromen en angsten? Kijk eens naar de toekomst en vraag u af in hoeverre uw bedrijf die toekomst vorm kan geven en steeds opnieuw iets succesvols tot stand kan brengen in de komende jaren en decennia” (Hamel & Prahalad, 1994: 15).*

Met deze studie wil ik op zoek gaan naar de betekenis die mensen van de afdeling Systemen & Energie (S&E) geven aan hun werk, het werkklimaat en de veranderingen binnen en buiten de organisatie. Ik ben benieuwd naar wat ze met elkaar delen binnen deze afdeling, naar de waarden en normen die voor hen belangrijk zijn en hoe ze de veranderplannen van bovenaf percipiëren.

Ik leen de volgende woorden van Schein die mijn basishouding in de rol van onderzoeker van de organisatiecultuur binnen de afdeling S&E van GVB duidt:

*“Wie echt de cultuur wil begrijpen moet een proces doorlopen van systematische observatie en gesprekken met insiders om de impliciete veronderstellingen expliciet te maken” (Schein, 2004: 32).*

### 2.2 Kijk op Organisatie

Ik zie een organisatie als een verzameling mensen met als gemeenschappelijk doel een product of dienst te leveren waar de klant / maatschappij om vraagt. In mijn beeld van organisaties staat de mens centraal, ook al heb ik oog voor de kaders die leidinggevend helder moeten uitzetten zodat het gemeenschappelijke doel bereikt kan worden.

Ik deel de opvatting van Deetz dat:

*“De organisatie (...) een sociale plaats is, een speciaal soort gemeenschap welke belangrijke kenmerken deelt met andere soorten gemeenschappen” (Deetz, in Frost e.a, 2000: 142).*

En ook de definitie van Boessenkool die een organisatie ziet als een:

*“Verzameling van interacties welke bepaald worden door betekenisgeving, machtsverhoudingen, (eigen) belangen, ervaringen en contextuele invloeden”  
(Boessenkool, Opleiding Strategisch Management 2008-2010, USBO, Universiteit Utrecht, Sociaal- wetenschapsfilosofie, deel 1, 16 januari 2009).*

### 2.3 **Kijk op Verandering**

Gezien mijn werkervaringen en huidige functie als senior werkvoorbereider binnen de GVB afdeling S&E van Rail Services (RS), ben ik dagelijks bezig met operationele zaken die mij inzicht geven op het functioneren van medewerkers en organisatie.

RS heeft net een reorganisatie achter de rug. Er zijn veel partijen bezig geweest die hun licht hebben laten verschijnen over de wenselijke veranderingstrajecten. Er zijn ook vele trajecten ingezet, zoals: ISO project (afgerond, met ISO certificaat), Asset management en SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung). De interventies beoogden verbeteringen in werkwijze en resultaten. De ‘top- down’ benadering heeft echter veel weerstand op de werkvloer met zich mee gebracht want medewerkers werden als min of meer passieve ontvangers geacht dingen uit te voeren die de ‘veranderaar’ had bedacht. Mijn visie met betrekking tot verandertrajecten binnen organisaties is niet in de plaats van de medewerkers te denken maar samen met hen, als professionals, te bekijken wat voor soort veranderingen noodzakelijk zijn, en hen aanspreken op hun eigen kunnen.

Deze visie is in lijn met de volgende ideeën van Hamel & Prahalad:

*“Het is belangrijk dat topmanagers het bedrijf zien als een portfolio van competenties, want zij moeten de vraag stellen, ‘Wat zijn de mogelijkheden waarvan wij, met onze specifieke portfolio van competenties, de beste kaarten in handen hebben om ze uit te buiten?’ Het antwoord wijst in de richting van kansgebieden die voor andere ondernemingen, met andere competenties, veel moeilijker toegankelijk kunnen zijn”  
(Hamel & Prahalad, 1994: 45).*

Deze wenselijke sturingsstijl op de aanwezige kennis en competenties op de werkvloer vereist een ‘*shift of mind*’ bij leidinggevenden. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan.

Verandering in je eigen leven brengen kan enorm lastig zijn, laat staan dat je dit probeert te doen binnen organisaties of zelfs in de maatschappij.

Ik kijk zelf naar veranderingen vanuit een sociaal oogpunt. Daarmee bedoel ik dat ik aandacht heb voor omgangsvormen, interrelaties tussen mensen en de eigen rol-in-context

van de medewerkers. Ik benader deze als gelijkwaardig en dat geeft mij de overtuigingskracht om ze bij gewenste veranderingen te betrekken en motiveren. Ik ben ervan overtuigd dat, om te kunnen veranderen als organisatie, het noodzakelijk is voor de trekkers eerst ruimte voor stilte te creëren om na te denken, los te laten en vanuit het 'persoonlijk meesterschap' principe te kunnen optreden:

*“Persoonlijk meesterschap gaat verder dan bekwaamheid en vaardigheden, hoewel het gebaseerd is op bekwaamheid en vaardigheden. Het gaat verder dan een openstelling of ontplooiing van de geest, hoewel het groei van de geest vereist” (Senge, 1992: 139).*

De 'stilte oefening' in het seminar 'Veranderen' (Opleiding Strategisch Management in de non-Profit sector 2008-2010, 15 oktober 2009) waarbij docent Prof. Dr. D. Hosking vroeg tijd te nemen om te reflecteren op de eigen positionering ten opzicht van (gewenste) veranderingen was voor mij een krachtig leermoment. Na momenten van soortgelijke zelfreflecties, is het dan zaak om te leren anders te gaan denken en anders op te treden. Deze 'zelfveranderstap' is nodig voordat veranderingen in de werkomgeving, met de anderen, ingezet kunnen worden.

Ik ben een 'meedenker' voor de veranderingen die bij de afdeling S&E nodig zijn en stel constant de vragen: 'verandering voor wat en voor wie?'. Ik merk dat GVB pas echt in beweging zal komen en klaar zal zijn voor verandering als de nood van buiten en de nood binnen de organisatie zo hoog worden dat de noodzaak en urgentie van anders denken en doen herkend worden. Ik zie dat organisaties en mensen voortdurend in verandering zijn en ervaar, in mijn rol als senior werkvoorbereider, dat ik veranderingen niet kan managen. Ik kan wel de mate van urgentie beïnvloeden door problemen met mijn mensen in kaart te brengen en stappen van veranderingen te begeleiden. Deze werkwijze is mijn manier van denken over- en handelen met veranderingen.

Om anders te kunnen zijn moet een mens eerst anders kunnen denken. In het geval van GVB en de afdeling S&E ben ik ervan overtuigd dat de medewerkers kunnen veranderen om het 'marktconform werken' doel te bereiken door eerst te leren reflecteren over hun eigen betekenis- en zingeving, het concurrentievermogen van het bedrijf en de gewenste strategie. Deze benadering vraagt oprechte aandacht en tijd van het management voor de werkvloer en niet zozeer revolutionaire interventies. Zoals Hamel & Prahalad constateren:

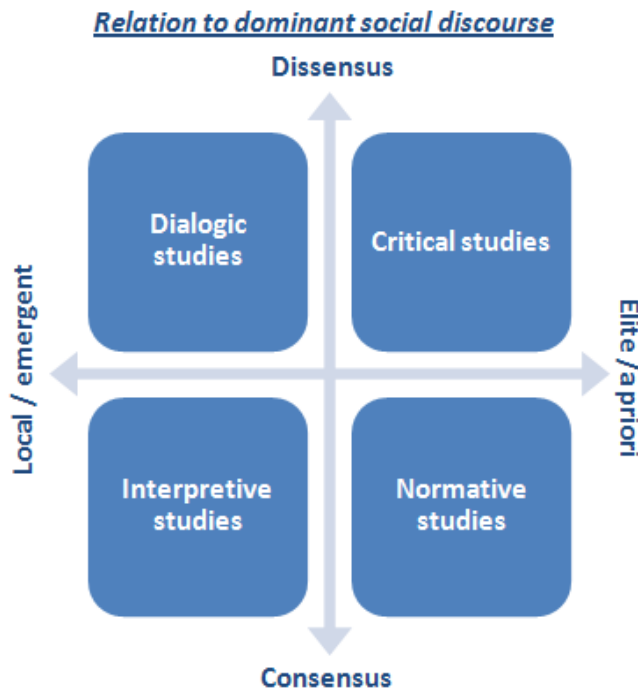
*“Vastberadenheid om het doel te bereiken brengt niet per definitie met zich mee dat er enorme investeringen gedaan moeten worden en onaanvaardbare risico's genomen moeten worden” (Hamel & Prahalad, 1994: 131).*



April 2010

## 2.4 Kijk als Onderzoeker

De oriëntaties van Deetz (in Alvesson & Deetz, 2000) helpen mij een positie in de rol van onderzoeker te kiezen die bij mijn kijk op organisatie en veranderingen past. Deze vier manieren van onderzoek doen worden hieronder schematisch weergegeven:



Figuur 4: Onderzoekso oriëntaties van Deetz (in Alvesson & Deetz, 2000: 24).

Op de verticale as staan de oriëntaties '**consensus**' versus '**dissensus**'.

Een onderzoeker die voor de consensusbenadering kiest zoekt naar gemeenschappelijke overtuigingen, naar aspecten in organisaties die integrerend en verbindend werken. Hij is vooral geïnteresseerd in zaken die harmonie bevorderen en in het handhaven van organisaties zoals ze zijn en dus gericht op 'status quo'.

Bij dissensus gaat het over het opsporen van verschillen, politiek en machtsverhoudingen en mogelijke bronnen van conflicten. De onderzoeker die voor deze oriëntatie gaat is toekomst- en veranderinggericht. Hij zoekt naar factoren die verbeteringen en/of transformatie en innovatie stimuleren versus belemmeren.

Op de horizontale lijn staan de oriëntaties '**Elite/a priori**' versus '**Local/emergent**'

Bij 'Elite/A priori' is theorie en literatuur bepalend. Werkelijkheid wordt getoetst aan de theorie. Een onderzoeker met een sterk geloof op kwadrant Elite/A Priori ziet de theorie als waarheid en als meenschap om de verzamelde data mee te toetsen. Hij werkt meestal met hypothesen.



Een onderzoeker die de 'Local/emergent' oriëntatie volgt is geïnteresseerd in de meningen en betekenissen die mensen geven aan bepaalde verschijnselen binnen en/of buiten hun organisatie. Hij heeft geen vooropgestelde ideeën en volgt de gedachtegang van de respondenten. Hier gaat het over hun interpretatie van de 'waarheid'.

De combinatie van de twee assen leidt tot vier kwadranten of te wel paradigma's van waaruit de onderzoeker de werkhouding kan kiezen die bij de eigen kijk op organisatie en de onderzoeksvraag past. Hier is het uitgangspunt van Deetz dat de paradigma's elkaar niet uitsluiten. De onderzoeker is vrij om paradigma's te mixen.

Ik neem de kant van 'local/emergent' omdat ik op zoek bent naar de interpretaties die mensen zelf geven aan hun 'werkwereid', zonder 'à-priori' beeldvormingen en veronderstellingen. Dit betekent dat ik de organisatie wil begrijpen zoals zij door de medewerkers van S&E wordt ervaren. Ik kies verder het 'consensus' perspectief, omdat ik vooral in sociale orde en cohesie geïnteresseerd ben en ik wil van de medewerkers weten wat het beoogde 'marktconform denken en doen' bevordert en belemmert. Ik neem ten slotte de richting van 'dissensus' in de zin dat verandertrajecten niet alleen tot consensus moeten leiden (herstel van wat er is en afspraak over wat moet komen om het bestaan van de organisatie te handhaven), maar ook dat structurele stoornissen binnen de organisatie bloot gelegd en vervolgens aangepakt kunnen worden. Het type onderzoek waarvoor ik kies is dus een mengeling van 'interpretive' (opvattingen van wat er is) en 'dialogic' studie (ideeën over mogelijke veranderingen / verbeteringen op basis van de eigen ervaringen en belevingen van medewerkers).

## 3 Onderzoeksopzet

### 3.1 Aanleiding

**GVB**, voorheen het Gemeentevervoerbedrijf, Amsterdam, is als vervoerbedrijf belast met het openbaar vervoer in de gemeente Amsterdam en omgeving. Het bedrijf vervoerde in 2008 260 miljoen reizigers die gezamenlijk 957 miljoen kilometer reisden met een dienstregeling van 1.618.462 uren. De opdrachtgever voor het vervoer deel (concessie) is sinds 1 januari 2006 de Stadsregio Amsterdam (voorheen het Regionaal Orgaan Amsterdam, ROA). Op 1 januari 2007 is GVB extern verzelfstandigd: het GVB is een Naamloze Vennootschap (NV) geworden, en is los komen te staan van de gemeente. De gemeente bleef echter wel in het bezit van de aandelen. Per 1 januari 2012 moet het gehele metro, tram en busvervoer worden aanbesteed.

Het beheer en onderhoud van de railsystemen worden uitgevoerd door Rail Services (RS) van GVB. De technische staat van de railinfrastructuur en aanverwante systemen (railsystemen) zijn van directe invloed op de *veiligheid, beschikbaarheid en comfort* van het railvervoer. De opdracht voor de instandhouding van de railsystemen is in een overeenkomst tussen Stadsregio (verlener OV- concessie) en GVB vastgelegd, voor de periode 2006 – 2011. Na deze periode, of eerder bij in gebreke blijven van GVB, vindt een openbare aanbesteding plaats, inclusief het onderhoud aan de railinfrastructuur. RS zal binnen afzienbare tijd moeten groeien naar concurrerende prestaties. Volgens het reorganisatieplan uit 2004 is het omvormen van de bedrijfscultuur van ambtelijk naar marktconform voor RS van essentieel belang om de beoogde effectiviteit en efficiëntie waar te maken.

Het toepassen en beheersen van een duidelijke onderhoudsfilosofie is voor RS noodzakelijk om tijdens de aanbesteding van 2011 een goede kans te maken op het verwerven van de concessie 2012-2018. De kosten van het beheer en onderhoud van de railsystemen moeten op termijn worden geminimaliseerd, waarbij de kwaliteit minimaal voldoet aan de wettelijke en contractueel overeengekomen kwaliteitseisen en relatie opdrachtgever – aannemer 'open' worden.

Er is sprake van een snelle ontwikkeling bij het streekvervoer, onder druk van de aanbestedingen. In vergelijking met de stedelijke vervoerbedrijven, doen streekvervoerders het qua efficiency beter dan de stedelijke vervoerbedrijven en na aanbesteding is dat verschil verder toegenomen. Dit betekent dat GVB snel moet veranderen. Maar is de tijd rijp om te

kunnen veranderen? Kunnen en willen de werknemers zich aanpassen aan de markt en eisen van de opdrachtgever? In het beleidsplan 'Asset Management' (2007) de organisatiecultuur als volgt getypeerd:

*“De cultuur binnen afdeling Rail Services (RS) is nog teveel ambtelijk en intern gericht. Met ambtelijk wordt bedoeld dat er weinig eigen verantwoording wordt genomen. Grootste zorgpunt is de cultuur die intern gericht is. Er is te weinig tot geen gevoel voor de ‘markt’, oftewel geen gevoel dat er concurrentie moet worden geleverd. Dit leidt er ook toe dat er geen noodzaak wordt gevoeld dat RS moet veranderen” (GVB, Beleidsplan Asset Management van GVB RS: 2007).*

## 3.2 **Probleemstelling**

### 3.2.1 **Doelstelling**

Met dit onderzoek wil ik de cultuur binnen de afdeling Systemen & Energie (S&E) van GVB (RS) zichtbaar maken door naar de interpretaties die de medewerkers zelf geven aan het werkklimaat en de verwachtingen van de leiding te luisteren. Zulke interpretaties zijn waardevol als uitingen van de bestaande organisatiecultuur die gedrag en prestaties beïnvloeden:

*“Een cultuur is belangrijk omdat ze een krachtige, latente en vaak onbewust aanwezig stelsel vormt van krachten die bepalend zijn voor zowel het individuele als het collectieve gedrag, de wijze van perceptie, de denkpatronen en de waarden. Vooral een organisatiecultuur is belangrijk, doordat culturele elementen bepalend zijn voor de strategie, de doelstellingen en de werkwijzen” (Schein, 2004: 24).*

In het huidige verandertraject dat S&E en RS als geheel meemaakt is het urgent om aandacht aan organisatiecultuur te besteden omdat:

*“... besluiten die worden genomen zonder rekening te houden met de in het bedrijf werkzame culturele krachten, onvoorziene en ongewenste gevolgen kunnen hebben” (Schein, 2004: 15).*

Mijn hoofddoel is kennis en begrip voor culturele aspecten te vergroten, als noodzakelijk (eerste) stap van strategievorming:

*“Begin nooit met de gedachte een cultuur te veranderen. Begin altijd met de problemen waarmee de organisatie zich geconfronteerd ziet; pas wanneer deze bedrijfsproblemen duidelijk zijn geworden moet u uzelf afvragen of de cultuur een oplossing van die problemen ondersteunt of belemmert” (Schein, 2004: 158).*

Resultaten van het onderzoek kunnen gehanteerd worden als input voor het transformatieproces richting meer resultaatgerichtheid. Een secundair doel van deze studie

is dat ik het onderzoek zelf als een leerproces beschouw waar ik als leidinggevende meer rekening met de levende cultuur leer houden in het sturen van mensen en in besluitvorming.

### 3.2.2 Onderzoeksvragen

De kernvraag luidt: *Welke betekenis geven mensen van de GVB afdeling S&E aan de verleden, huidige en toekomstige werksituatie in verband met het gewenste marktconform werken?*

#### Subvragen

Ter ondersteuning van de kernvraag zijn er de volgende deelvragen:

- Welke betekenis geven medewerkers van de GVB afdeling S&E aan het werk?
- Welke veranderingen ervaren medewerkers van S&E in hun eigen werk en in de omgeving van GVB?
- Welke betekenis geven medewerkers van S&E aan de veranderingen vanaf 2004 en aan marktconform werken?
- Wat is volgens de respondenten nodig om van GVB een marktconforme organisatie te maken en wat belemmert en stimuleert dit proces?

### 3.3 Onderzoeksstrategie

#### 3.3.1 Methode

In lijn met mijn positionering in de rol van onderzoeker kies ik voor een kwalitatief en praktijkgericht onderzoek. Hier voor maak ik gebruik van de definitie van Hart, H. 't, e.a, (2005):

*“De veelvormigheid van het onderzoek binnen het kwalitatieve onderzoek is zeer groot (...) de dataverzameling vind plaats via participerende observatie en interviews”  
( Hart, H. 't, e.a, 2005: 253).*

Met dit onderzoek wil ik inzicht krijgen in de (emotionele) drempels, knelpunten, attitudes, percepties, wensen en behoeften van de afdeling S&E.

Volgens Martin (2002: 207-8), komt de onderzoeker, onafhankelijk van het soort onderzoeksmethode (kwantitatief of kwalitatief) altijd in een dilemma terecht dat met name te maken heeft met het vraagstuk 'objectiviteit versus subjectiviteit'. Bij een kwalitatieve studie gaat de onderzoeker de diepte in en probeert een gedetailleerd beeld te vormen van de onderzochte organisatie. Hij maakt interpretaties van de interpretaties die mensen geven en de zaak is om deze eigen opvattingen van de werkelijkheid zo nauwkeurig mogelijk en in de taal van de respondenten zelf weer te geven.

### 3.3.2 Technieken

Literatuur- en dossierstudie, participerende observatie, informele gesprekken en halfstructurende interviews zijn de gehanteerde manieren om data te verzamelen.

#### **Literatuur- en dossierstudie**

Deze methode van studie, "literatuur- en dossierstudie", helpt me in een vroeg stadium na te gaan wat over het onderwerp van onderzoek al bekend is zal me in latere stadium helpen met het kiezen van begrippen en variabelen en het analyseren van uitkomsten van veldwerk.

*"De meest voor de hand liggende bron vormt uiteraard de voor het onderzoek relevante literatuur. Hier vinden we wat al bekend is op het desbetreffende onderzoeksterrein: theoretische inzichten, empirische bevindingen, speculatie, suggesties voor verder onderzoek, verwijzingen naar andere terreinen" (Hart, H. 't, e.a, 2005: 309).*

Voor de behandeling van het concept 'organisatiecultuur' kies ik het werk van Schein (2004), Parker (2000) en Martin (2002), van der Loo (2008), Hamel & Prahalad (1994) en Weggeman (2009).

Voor de dossierstudie heb ik beleidstukken en jaar rapportages van GVB (2006-2007-2008) gebruikt.

#### **Participerende observatie**

In de rol als senior werkvoorbereider sta ik dichtbij de medewerkers van S&E op de werkvloer en kan ik gedrag en interacties tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden observeren. Deze techniek blijft een lastige klus en heeft wat haken en ogen. Het is niet zomaar kijken naar het gedrag van mensen maar vraagt ook analyse, zonder hier al te diep op in te gaan. Wat zeggen bijvoorbeeld het gedrag van individuen en de onderhandelingen tussen medewerkers over de organisatiecultuur binnen S&E? Tijdens observaties neem ik veel dingen waar, maar de betekenis daarvan blijft een 'subjectieve' interpretatie.

*"In participerende observatie wordt directe waarneming mogelijk doordat de onderzoeker deel neemt aan het sociale leven van de betrokkenen. Via intensieve en gevarieerde contacten met hun wordt inzicht verkregen in de wijze waarop zij hun gemeenschap vormen" (Hart, H. 't, e.a, 2005: 272).*

#### **Half- gestructureerde interviews**

Ik werk met half- gestructureerde interviews aan de hand van een themalijst (zie bijlage 2). De vragen zijn voor alle respondenten bijna identiek. De volgorde kan echter per gesprek

verschillen omdat geïnterviewden de tijd en de ruimte krijgen om vrij te praten. De gesprekken bieden ook de mogelijkheid om non-verbaal gedrag te observeren.

### 3.4 **Relevantie van het onderzoek**

#### 3.4.1 **Wetenschappelijke relevantie**

Het onderzoek is de eerste studie over de organisatiecultuur binnen de afdeling S&E. Het beoogt kennis en begrip van de belevingen van medewerkers en de betekenissen die ze geven aan hun rol, de interacties binnen de afdeling S&E en de lopende verandertrajecten te vergroten. Het onderzoek fungeert als het ware als 'pilot'. Lessen uit de onderzoekspraktijk en resultaten kunnen als startpunt gebruikt worden voor een eventueel vervolgonderzoek of voor soortgelijke studies op andere afdelingen van GVB.

#### 3.4.2 **Praktisch relevantie**

De praktische relevantie van het onderzoek is dat gegevens met betrekking tot de beleving en betekenis van het werk op de werkvloer zichtbaar worden zodat hier rekening mee gehouden kan worden. Op deze manier kunnen plan en praktijk dichter bij elkaar komen en worden voorwaarden gecreëerd die marktconform denken en doen voor de medewerkers van S&E mogelijk maakt.

#### 3.4.3 **Maatschappelijke relevantie**

Het feit alleen al dat er aandacht is voor het eigen verhaal van medewerkers werkt stimulerend. Mijn overtuiging is dat mensen die zich gehoord en gezien voelen minder in de weerstand gaan, een positievere kijk ontwikkelen op zichzelf en anderen en constructiever gaan werken aan het (urgente) gemeenschappelijk doel van GVB: marktconform werken om als gezond bedrijf te blijven bestaan.

### 3.5 **Organisatie van het onderzoek**

Het onderzoek vindt plaats op de afdeling S&E van GVB in Diemen.

Ik kies voor een zo divers mogelijke groep respondenten in functie en achtergrond.

Gezien de grootte van de afdeling (80 fte) worden 12 interviews genomen:

- Manager S&E (Systemen & Energie);
- Team leider P&A (Planning & analyse);
- Technische analist Systemen (ex teamleider Baan beveiliging);
- Technische analist Energie;
- Vier collega's van Uitvoering Systemen (2 van Baan Beveiliging, 1 van Telecom en computer, 1 van Systemen Tram );
- Drie collega's van de uitvoerende afdeling Energie Voorzieningen (2 van Bovenleiding, 1 van Energie Voorziening);



- Team leider afdeling Energie Voorzieningen (EV).

Ik maak afspraken op tijd om er zeker van te zijn dat deze collega's meewerken aan het interview. Via persoonlijk contact leg ik vooraf uit wat de bedoeling is en vraag ik hun toestemming voor geluidsopname.

### 3.6 **Afbakening**

Het onderzoek beperkt zich tot de afdeling S&E binnen RS van GVB. Het is gericht op het verkrijgen van betrouwbare indicaties van wát er leeft onder de respondenten en waarom. Het is indicatief en verkennend, en daardoor kleinschalig. Het beoogt alleen de belevingen van het werk door medewerkers op de werkvloer zichtbaar te maken.



## 4 Theoretisch kader

Het onderzoeksonderwerp is organisatiecultuur in een context van tot nog toe opgelegde verandertrajecten die een meer marktconforme werkhouding beogen. Voor de behandeling van het concept organisatiecultuur kies ik de gezichtspunten van Schein (2004), Martin (2002) en Parker (2000). Om inzicht te krijgen in veranderingsprocessen binnen de organisatie raadpleeg ik het werk van van der Loo (2008).

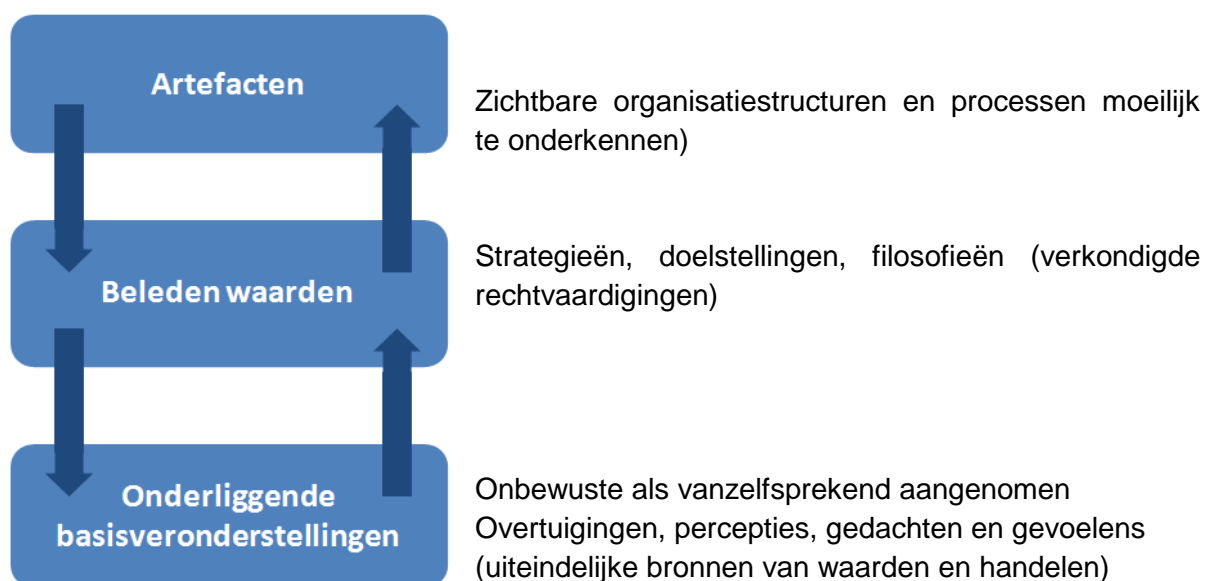
Het boek 'De strijd om de toekomst' van Hamel & Prahalad (1994) helpt me om naar de huidige situatie en het toekomstige profiel van de afdeling en GVB als geheel te kijken.

Een kernaspect van het onderzoek betreft de betekenis die professionals aan hun werk geven en hoe management met hen omgaat. Wordt hun kennis in veranderingstrajecten meegenomen? Hiervoor gebruik ik een aantal ideeën van Weggeman (2009).

### 4.1 Organisatiecultuur

#### 4.1.1 Schein (2004), De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming

Volgens de schrijver is cultuur eigendom van een groep mensen die voldoende ervaring met elkaar hebben (Schein, 2004: 23). Ik focus op twee thema's in het boek van Schein die voor mijn afstudeeronderzoek belangrijk zijn: (1) De verschillende cultuurniveaus die geanalyseerd moeten worden om een organisatiecultuur te leren begrijpen en (2) de wisselwerking tussen externe oriëntatie, interne integratie en dieper liggende veronderstellingen. Schein onderscheidt drie lagen, hier gemakshalve aangeduid als die van het 'doen', van het 'denken' en van het 'zijn':



Figuur 5: Cultuurniveaus (Schein, 1985, in Schein, 2004, 26).

### Niveau 1: artefacten

Het gemakkelijkst waar te nemen niveau in een organisatie is dat van de artefacten, of te wel wat je ziet, hoort en voelt wanneer je er rondloopt. Hiermee bouwt een 'bezoeker', bewust en onbewust, impressies op over de omgangsvormen binnen- en de uitstraling van een bedrijf. Hij weet echter niet wat deze omgangsvormen en organisatie 'look' heeft bepaald. Om dit te kunnen begrijpen moet hij twee niveaus dieper gaan.

### Niveau 2: beleden waarden

De beleden waarden bestaan uit de filosofieën, beoogde doelstellingen en strategieën van de organisatie. Ze vormen de bouwstenen van het beleid dat gestreefd wordt. Hiermee presenteert een organisatie zich aan haar medewerkers en de buitenwereld. Deze waarden genereren 1) een gemeenschappelijke taal en begrippen, 2) afbakening en identiteit van groepen, 3) het soort gezag en onderlinge verhoudingen die gewenst zijn en 4) het toewijzen van status en beloningen.

Het onderzoeken van dit niveau helpt, ten dele, de artefacten te begrijpen. Er moet echter nog lager in de organisatie gekeken worden. Zoals Schein schrijft:

*"Het zichtbare gedrag (wordt) bepaald door een dieper liggend denk- en perceptieniveau. Dat dieper liggende niveau kan wel of niet in overeenstemming zijn met de waarden en principes die de organisatie zegt aan te hangen. Wanneer u de cultuur wilt begrijpen, moet u er achter zien te komen wat er op een dieper liggend niveau aan de hand is" (Schein, 2004: 28).*

### Niveau 3: gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen

Het gaat hier om onbewuste en als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen en percepties op verschillende niveaus: de relatie tussen de mens en zijn natuurlijke milieu, de aard van (geconstrueerde) werkelijkheid en waarheid, de aard van de menselijke natuur, de aard van intermenselijke verhoudingen, de aard van tijd en ruimte, en gedachten en gevoelens.

*"Op dit dieper gelegen niveau kan de cultuur worden beschouwd als het geheel van de gemeenschappelijke mentale modellen die door de leden van de organisatie worden gehanteerd en als vanzelfsprekend worden beschouwd" (Schein, 2004: 29).*

Het 'multi-niveau-concept' van organisatiecultuur maakt duidelijk dat cultuur een complex begrip is dat op alle drie niveaus moet worden geanalyseerd voordat men er werkelijk inzicht in kan krijgen. Om een cultuur te kunnen begrijpen moet een proces doorlopen worden van

systematische observatie en gesprekken met insiders om de impliciete veronderstellingen expliciet te maken.

Belangrijke basisfacetten zijn dat een organisatiecultuur diep is geworteld, een breed terrein bestrijkt en stabiel is.

#### 4.1.2 **Martin (2002): Organizational culture, mapping the terrain**

Organisatiecultuur is complex en veelzijdig. Daardoor kan op verschillende manieren naar de organisatiecultuur gekeken worden. Martin (2002) pleit voor het hanteren van een 'multi-perspectiefbenadering, een combinatie van de drie volgende perspectieven om naar organisatiecultuur te kijken: integratie – differentiatie – fragmentatie.

*"[There are] patterns of meanings that link (...) manifestations together, sometimes in harmony, sometimes in bitter conflicts between groups, and sometimes in webs of ambiguity, paradox, and contradiction" (Martin, 2002: 3).*

Ik maak gebruik van de drie complementaire perspectieven van Martin.

#### **Het integratieperspectief:**

De organisatie wordt gezien als één harmonisch geheel. Er is geen plaats voor afwijkende opvattingen. Organisatiecultuur is hier een 'bindmiddel'.

*"In accord with the integration view, same aspects of the culture will be shared by most members, producing consistent, clear interpretations of manifestations'. The hallmarks of the integration perspective are consistency across manifestations, collectivity-wide consensus, and clarity (Martin, 2002: 120).*

Dit perspectief leidt tot de volgende vragen: Wat zijn bindmiddelen voor de mensen van de afdeling S&E?

#### **Het differentiatieperspectief:**

Volgens dit perspectief bestaan verschillende culturen naast elkaar. Er is sprake van consensus binnen de eenheden of (sub)culturen.

*"In accord with the differentiation perspective, other aspects of the culture will be interpreted differently by different groups, creating subcultures that overlap and nest with each other in relationships of harmony, Independence and/or conflict" (Martin, 2002: 120).*

In het onderzoek helpt dit perspectief de verschillen in opvattingen en gedrag te leren zien.

#### **Het fragmentatieperspectief:**

Vanuit deze invalshoek wordt naar machtsverhoudingen en strijd tussen individuen en eenheden naar de organisatie gekeken.

*"In accord with the fragmentation view, some aspects of the culture will be interpreted ambiguously, with irony, paradox, and irreconcilable tensions" (Martin, 2002: 120).*

In het onderzoek helpt deze bril de bronnen van weerstand tegen veranderen bloot te leggen.

Het is belangrijk om een organisatiecultuur door de 'scan' van deze drie perspectieven te onderzoeken.

#### 4.1.3 **Parker (2000): Organizational Culture and identity**

De gezichtspunten van Parker (2000) met betrekking tot organisatiecultuur en identificatieprocessen zijn aanvullend op de perspectieven van Martin. Parker benadrukt dat een organisatiecultuur geen statische entiteit is aangezien het constant door sociale en persoonlijke betekenissen wordt beïnvloed. Aan de ene kant beïnvloeden de ontwikkelingen binnen de maatschappij de organisatiecultuur. Aan andere kant nemen de leden hun eigen betekenissen van deze ontwikkelingen mee in de organisatie. Parker koppelt organisatieculturen aan het begrip identiteit: werknemers kennen zichzelf en anderen identiteit(en) toe aan de hand van de groep(en) waartoe zij behoren. Dit proces is dynamisch; afhankelijk van de context kunnen werknemers zich met verschillende groepen binnen een organisatie identificeren.

*"All organizations are the same, in the sense that they often share common categories of understanding- cultures of management' or 'cultures of masculinity' for example- but all organizations are also different because of their local combination and articulation of these categories" (Parker, 2000: 82).*

Van het werk van Parker gebruik ik vooral de 'factoren van verdeeldheid', op basis waarvan individuen zich met andere mensen en groepen identificeren. Ze helpen de bronnen van differentiatie en fragmentatie binnen de afdeling S&E te doorgronden.

#### **Ruimtelijke verschillen:**

Deze zijn etnisch-, geografisch- of vestigingbepaald. Hier gaat hier om: 'wij van hier en zij van daar'.

#### **Generatie verschillen:**

Hier speelt leeftijd van mensen en anciënniteit van afdelingen een rol bijvoorbeeld: 'wij van vóór de reorganisatie en zij van daarna'.

## Beroepsverschillen:

De verschillen worden bepaald door de types opleiding, taak en functie: 'wij die dit werk doen en zij die dat doen'.

### 4.2 Veranderen in een concurrerende omgeving

In tijden van veranderingen en druk van buiten is het noodzakelijk dat een organisatie zich beraadt over haar bestaan en de te varen koers. Ik maak gebruik van de gezichtspunten van van der Loo en Senge om de kern aspecten te presenteren van een organisatie. De kijk van Hamel & Prahalad biedt inzicht in de manier waar op organisaties kunnen omgaan met een concurrerende omgeving.

#### 4.2.1 Visie en missie

Een visie heeft enerzijds een bindende en anderzijds een sturende functie. Een visie maakt duidelijk waar een organisatie, of een samenleving, voor staat en naartoe wil. Een visie fungeert als richtinggevend kompas en als bron van inspiratie.

*"Een visie is geen document of ding dat zijn eigen weg binnen de organisatie wel vindt. Een visie is door en door verweven met de cultuur waarvan zij deel uitmaakt. Sterker nog, als het goed is, is de visie het kloppend hart van de organisatiecultuur"* (van der Loo, 2008: 77).

Uit de visie worden vervolgens doelen afgeleid die de besluitvorming vergemakkelijken. Vanuit de visie wordt, als het allemaal een beetje lukt, een missie ontwikkeld. De missie van een bedrijf (of organisatie) is een mooie oneliner die bij voorkeur begint met "Wij willen...".

Een visie geeft een gemeenschappelijke taal om met elkaar te spreken en een betekenisvol kader, waardoor mensen zich kunnen oriënteren en begrijpen wat er om hen heen gebeurt:

*"[Een visie is] een kader, dat aangeeft wat een organisatie belangrijk vindt en waar zij de aandacht op wil richten. Zo'n kader geeft mensen zekerheid en zin"* (van der Loo, 2008: 47).

Een visie geeft een einddoel waardoor het maken van keuze mogelijk wordt. Een visie zorgt voor beweging, verbindt mensen door middel van gemeenschappelijke waarden en doelen en zorgt voor continue verbetering. Een visie is volgens van der Loo:

*"Ambitieuw, Motiverend, Onderscheidend, Relevant en Echt"* (van der Loo, Opleiding Strategisch Management 2008-2010, USBO, Universiteit Utrecht, seminar 7,12 &13 maart 2009).

Peter M.Senge beschrijft de visie als volg:

*"Een gemeenschappelijke visie geeft iemand op zo'n vanzelfsprekende manier moed, dat hij zich van de mate van zijn moedigheid niet eens bewust is"* (Senge, 1992: 203).

Senge waarschuwt ook dat een visie onderhoud nodig heeft:

*“Tenslotte kan een visie ook verdwijnen als mensen vergeten dat ze met elkaar verbonden zijn. Dat is een van de redenen dat het zo belangrijk is om het opbouwen van een visie te zien als een gezamenlijk onderzoek” (Senge, 1992: 223).*

Van der Loo formuleert de volgende voorwaarden om de visie levend te houden:

*“De visie moet dan gezien worden als een samenhangend vierluik, men moet zich voorafgaande aan en tijdens de visieontwikkeling goed bewust zijn van wat de visie voor de organisatie kan betekenen en 'last but not least', men zal de visie volgens een proces dienen te ontwikkelen, waarin brede participatie, intensiteit en het omgaan met onzekerheid centraal staan” (van der Loo, 2008: 15).*

#### 4.3 **Kernwaarden**

Kernwaarden zijn het antwoord op de vraag 'Hoe willen wij handelen in overeenstemming met onze missie? Kernwaarden geven aan waar een organisatie voor staat. Veel voorkomende waarden zijn klantgerichtheid, ondernemingszin, creativiteit en resultaatverantwoordelijkheid. Kernwaarden zijn diepgewortelde overtuigingen die aangeven welke kwaliteiten mensen belangrijk vinden:

*“Kernwaarden geven aan wat van wezenlijk belang is en wat niet. Het zijn tijdloze principes die de grens tussen wat goed en wat slecht is markeren” (van der Loo, Opleiding Strategisch Management 2008-2010, USBO, Universiteit Utrecht, seminar 7,12 &13 maart 2009).*

##### 4.3.1 **Gewaagd en hoger doel**

Een gewaagd doel is een uitdagend en inspirerend toekomstbeeld dat slechts met uiterste inspanning gerealiseerd kan worden (van der Loo, idem).

*“De voornaamste functie van een gewaagd doel is om energie vrij te maken. Dit gebeurt door middel van het ‘oprekken’ van de organisatie” (van der Loo, 2008: 44).*

Volgens van der Loo ligt het hogere doel onder het gewaagde doel. Hier gaat het om de vraag: 'Waarom bestaan wij? Het geeft aan wat de bestaansgrond en de essentie van de organisatie is en wat zij voor de maatschappij wil betekenen. Het hoeft niet uniek te zijn maar het moet wel meer zijn dan:

*“[...] een opsomming van de activiteiten die men onderneemt” (van der Loo, 2008: 10).*

##### 4.3.2 **Kernkwaliteiten**

Kernkwaliteiten geven aan waarin de medewerkers van een organisatie 'van nature' uitblinken. Zij geven aan waarin een organisatie excelleert. Het zijn dieper liggende gaven en krachten die tot superieure prestaties van een organisatie leiden. Kernkwaliteiten zijn

onvervreemdbaar in de zin dat zij de organisatie maken tot wat zij is (van der Loo, Opleiding Strategisch Management 2008-2010, USBO, Universiteit Utrecht, seminar 7,12 &13 maart 2009).

#### 4.4 **Strijd om de toekomst**

Hamel en Prahalad (1994) schrijven dat de leiding van een bedrijf minder dan 3% van zijn energie of tijd besteedt aan het ontwikkelen van een bedrijfsvisie voor de toekomst. Een bedrijf dat alleen succesvol herstructureert en verbetert, maar er niet in slaagt de markten van de toekomst te creëren, blijft dan steken in de tredmolen van 'de dagelijkse actualiteit'.

De auteurs beschrijven dat bedrijven moeten kunnen veranderen door a) de regels van het spel in een bestaande bedrijfstak te veranderen, b) de grenzen van de bedrijfstak te verleggen door nieuwe toepassingen van bestaande producten, c) geheel nieuwe bedrijfstakken te ontwikkelen of d) te ontsnappen uit de tredmolen van herstructureringen door nieuwe markten te creëren. De schrijvers stellen veel prikkelende vragen over toekomst en managerstijl, zoals: 'Hoe is het mogelijk een beeld te hebben van een markt die nog niet bestaat?', 'Hoe vaak kijkt de manager op van zijn of haar dagelijkse routine en richt hij de blik op de horizon?', 'Is de manager eerder een onderhoudsmonteur die helpt de zaak van vandaag draaiende te houden, of een architect die plannen maakt voor de zaak van morgen?'.

De auteurs vinden dat de strijd om de toekomst is voor diegenen die niet tevreden zijn met een tweede plaats, niet bang zijn gevestigde opvattingen aan te vechten, die liever opbouwen dan afbreken en die zich meer bekommeren om het te bereiken resultaat dan om hun carrière.

*"In een stormachtige wind zal een schip zonder roer alleen maar rondjes draaien. Ook is het niet voldoende om een afwachtende houding aan te nemen. Een bedrijf dat zijn zeilen strijkt en wacht tot de wind gaat liggen, verliest alle vaart en eindigt hopeloos achteraan" (Hamel, G. Prahalad, e.k., 1994: 52)*

*"Om de toekomst te kunnen zien moet een onderneming kunnen ontsnappen aan de beperkte en conventionele opvattingen van 'in welke business zitten we?' en 'wat is ons product of dienst?' Net zoals het noodzakelijk is om niet in business units te denken maar in de daaraan ten grondslag liggende, meer abstracte kerncompetenties, is het noodzakelijk om de gedachte aan de gebruikelijke product- en dienstdefinities te verlaten voor het meer abstractere begrip van de eraan ten grondslag liggende functionaliteit" (Hamel, G. Prahalad, e.k., 1994: 95).*

#### 4.5 **Kennis en kennisontwikkeling**

Er is veel kennis aanwezig bij de professionals van de GVB afdeling S&E. De vraag is of deze kennis door het management in verandertrajecten mee wordt genomen. De ideeën van Weggeman (2009) met betrekking tot kennis en kennisontwikkeling helpen mij om meer inzicht te krijgen in dit vraagstuk.

*“Kennis is dus het vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren door het taakafhankelijk selecteren, interpreteren en waarderen van aanwezige data waardoor nieuwe taak – relevante informatie ontstaat” (Weggeman, 2009: 113).*

##### 4.5.1 **Professionele organisatie**

Het woord 'professional' komt van het Latijnse woord 'profiteri'. Dit betekent: 'openlijk verklaren'. Er zijn veel definities over wat een professional is. Een professional kenmerkt zich vooral door het hebben van vakmanschap met veel kennis en specifieke vaardigheden binnen een specifiek vakgebied.

##### 4.5.2 **Kennisintensieve organisaties**

Een organisatie met professionals die in het primaire proces of in de technische afdelingen een dominante invloed hebben op het functioneren van het primair proces wordt een *kennisintensieve organisatie genoemd*.

##### 4.5.3 **Kennismanagement**

Kennismanagement is volgens Weggeman is het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis bevorderd wordt. Hij definieert kennis als een persoonlijk vermogen dat het product is van informatie, ervaring, vaardigheid en attitude waar iemand op een bepaald moment over beschikt.

Individuele kennis van professionals is het 'kapitaal' voor competentieontwikkeling van vandaag. Aandacht voor benodigde competenties garandeert de groei van morgen. Aandacht, tijd en geld besteden in nieuwe kerncompetenties zijn de zaden waaruit de oogst van morgen groeit. Het is een belangrijke taak voor topmanagers om hun bedrijf te zien als een portfolio van competenties. Daarbij moeten zij voortdurend de vraag stellen: 'Wat zijn de mogelijkheden waarvan wij, met onze specifieke portfolio van competenties, de beste kaarten in handen hebben om ze uit te buiten?' Hier komen de vijf taken van competentie management naar voren: 1) vaststellen wat de bestaande kerncompetenties zijn; 2) een programma opstellen voor de verwerving van nieuwe kerncompetenties; 3) het opbouwen van kerncompetenties; 4) het benutten van kerncompetenties; 5) het beschermen en verdedigen van kerncompetenties.

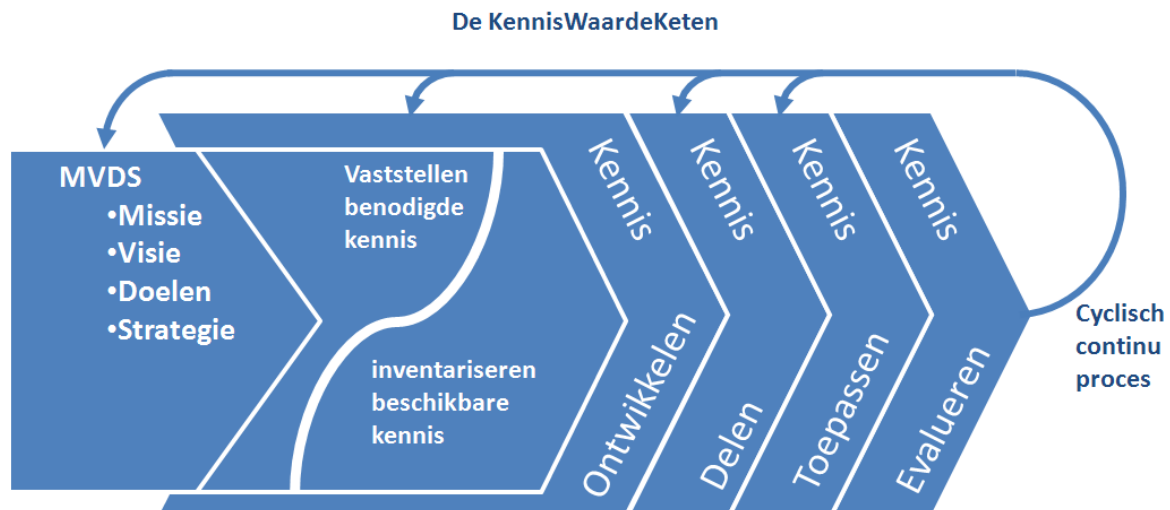


Voor kerncompetentie ontwikkeling hanteert Weggeman het traject 'KenniswaardeKeten', dat uit zes elkaar opvolgende processen bestaat:

1. Vaststellen welke kennis benodigd is om de strategie van de organisatie te kunnen realiseren;
2. Inventariseren van de kennis die reeds in de organisatie beschikbaar is (*knowledge-in-use*);
3. Ontwikkelen van nieuwe kennis (benodigde kennis min beschikbare kennis);
4. Delen van kennis;
5. Toepassen van kennis;
6. Evalueren van kennis.

(Weggeman, 2009: 250)

Schematisch ziet de 'KenniswaardeKeten' er als volgt eruit:



Figuur 7: integraal organisatiemodel (Weggeman, 2009: 250).

De bouwstenen van dit integraal organisatiemodel zijn: strategie, organisatiesystemen, personeel, cultuur, management stijl en structuur. In de behandeling van de component 'managementstijl' adviseert Weggeman managers om zich niet op het beheersen van werkprocessen en outputsturing te richten. Dit kunnen de professionals zelf. Managers moeten input gericht zijn, moeten de resultaten die door de kenniswerkers nagestreefd dienen te worden duidelijk definiëren en een inspirerend en stimulerend werkklimaat creëren.

Met dit instrument beoogt Weggeman kennisintensieve organisaties te helpen om de volgende verbeterlagen te maken: Effectiever "*Focussed better*" (doelgerichter, doeltreffender) – Efficiënter "*Fast*" (sneller, goedkoper, beheerster) – Flexibeler "*Flexible*" (makkelijker aan te passen aan verwachte en onverwachte, interne en externe



veranderingen) - Plezieriger "*Friendly and Fun*" (meer arbeidstevredenheid genererend) (Weggeman, 2009: 64).

#### 4.6 **Samenvatting**

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader dat nodig is voor het veldwerk en de daaruit volgende analyses weergegeven. De kern van dit theoretisch kader zijn de gezichtspunten van Schein (2004), Martin (2002) en Parker (2000) voor het concept organisatiecultuur. Voor behandeling van verandering processen binnen organisaties is het werk van van der Loo (2008) gepresenteerd. Het boek 'De strijd om de toekomst' van Hamel & Prahalad (1994) is nodig om te kunnen kijken naar de huidige situatie en het toekomstige profiel van zowel de afdeling S&E als GVB als geheel. De ideeën van Weggeman (2009) geven inzicht in de betekenis die professionals aan hun werk toekennen en hoe het management met hen omgaat.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het veldwerk beschreven.

## 5 Resultaten van veldwerk

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het veldwerk (interviews – observaties op de werkvloer en tijdens interviews) geïnterpreteerd in volgorde van de themalist die gehanteerd is voor de interviews. Aan het onderzoek hebben 12 respondenten deelgenomen: 1 manager, 2 teamleiders en 9 professionals. Tijdens de interviews zijn de gesprekken opgenomen. In de presentatie van de resultaten geef ik letterlijke citaten van mensen weer. Dit past bij mijn keuze als onderzoeker voor een ‘interpretatieve studie’ (zie 2.4 van deze scriptie) waarbij het verhaal van de respondenten als ‘actoren in eigen context’ leidend is. De citaten zijn geanonimiseerd. Ik gebruik de termen ‘leidinggevende’ en ‘professional’ als bronmelding, daar waar nodig.

### 5.2 Betekenisgeving aan het werk binnen de GVB afdeling Systemen en Energie (S&E)

Professionals zijn trots om bij GVB (S&E) te werken en hiermee een bijdrage te leveren aan de samenleving door zorg te dragen dat direct of indirect de tram en metro blijven rijden. Respondenten geloven dat hun werk "zin" heeft, er toe doet. Ze voelen zich eigenaar van deze werkwijze en zijn betrokken bij het leveren van de resultaten en de manier waarop het werk uitgevoerd wordt:

*“GVB is een uniek bedrijf in Nederland. Ik ben trots op mijn werk en installaties, installaties moeten goed hangen, moeten perfect zijn (...) Dat is eigenlijk een stukje familie, op het moment dat je hier werkt hoor je bij de familie.”*

*“100 jaar GVB, zelf ben ik er 28 jaar bij. Ik ben altijd betrokken geweest bij het werk, bijvoorbeeld als wij over bomen en stroom lezen in krant. Bomen, stroom, hele harde wind, overal in Nederland vallen bomen. Er is een paar dagen in alle steden geen openbaar vervoer, maar in de gemeente Amsterdam komt dit niet voor.”*

Op de vraag ‘wat betekent werk voor je?’ komen de volgende spontane reacties:

- Het verdienen van een inkomen.
- Samenwerking met collega’s, sociale relaties op het werk en een bijdrage leveren aan de samenleving.
- Het verwezenlijken van persoonlijke groeidoelstellingen.



*“Mijn werk heeft te maken met geld verdienen en tegelijkertijd zingeving. Ik wil mijn tijd zinvol bezig te zijn: inkomen en zinvol prestaties leveren om trots op te kunnen zijn.”*

*“Ik werk om een stuk uitdaging te hebben. Dat staat los van het feit dat ik ook geld moet verdienen. Werk moet leuk zijn, ik werk om sociale vaardigheden te ontwikkelen.”*

*“Werk is in eerste instantie bron een van inkomen. Daarnaast geeft werk ook een stuk voldoening door het boeken van resultaten en iets toe te voegen aan GVB en installatie (...) Werk is om jezelf te verbreden en een grotere horizon te krijgen.”*

*“Ik werk om mijn gezin te kunnen verzorgen en onderhouden. Wat betreft mijn werk kan ik zeggen dat het mijn hobby is. Ik wil zinvol bezig zijn. Ik zie veel kansen voor persoonlijke ontwikkelingen bij Rail Services (RS).”*

De mate van tevredenheid en loyaliteit hangt af van twee belangrijke sleutelbegrippen: communicatie en waardering. Medewerkers willen weten wat het bedrijf als geheel nastreeft en bereikt heeft en hoe hun individuele inspanningen en prestaties daaraan hebben bijgedragen. Bijeenkomsten, groepsvergaderingen en de individuele functioneringsgesprekken worden gezien als de beste momenten hiervoor. In hun beleving ontbreekt helaas oprecht interesse in het werk van medewerkers:

*“Hierbij komt terecht tot uiting dat de huidige leidinggevende capaciteiten van de managers van de uitvoering qua technische kennis tekort schieten. Dat zij daardoor de beleving van de medewerkers niet op de juiste manier in kunnen schatten, waardoor de medewerkers zich niet gesteund voelen.”*

*“ik weet niet of ze (manager en teamleider) ooit een nacht buiten bij spoor of bovenleiding mee gelopen hebben, maar dat geeft een beeld onder welke omstandigheden een product tot stand komt. Als manager en teamleider hoef je absoluut niet te kunnen sleutelen, dat is niet nodig maar je moet wel begrip hebben voor de werksituatie.”*

Een van de professionals heeft gedurende een 16-jarig dienstverband bij GVB slechts twee keer een functioneringsgesprek (beoordelingsgesprek) gehad:

*“Binnen 5 jaar hebben we 11 teamleiders gehad, gemiddeld minder dan 6 maanden per teamleider. Hoe kunnen ze ons beoordelen? Vroeger was het niet beter dan nu op dit punt; ik heb in mijn 16 jaar werkzaamheden bij GVB twee keer een beoordelingsgesprek gehad.”*

*“Ik snap niet hoe ze (management) ons kunnen beoordelen, ze weten niet eens wat we doen.”*

Hoe groter de betekenisgeving aan het werk, hoe hoger de werktevredenheid, loyaliteit en arbeidsproductiviteit van de respondenten.

*“Mensen die tevreden zijn, die tevreden rond lopen, die het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden, die kan ik elke moment, dag en nacht bellen. Ze zijn klaar voor het werk en doen dit niet om geld maar om het werk en zinvol bezig te zijn.”*

### 5.3 **Belevingen van veranderingen in het eigen werk en in de omgeving van GVB**

Iedere professional en ook de leiding geeft aan dat, gezien de nieuwe verwachtingen en eisen van de opdrachtgever *Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer (DIVV)* om markconform te kunnen werken, de veranderingen binnen afdeling S&E noodzakelijk waren en zijn:

*“Deze veranderingen waren voorwaarden en eisen van DIVV voor onderhandse aanbesteding aan GVB.”*

*“Tot nu toe heeft niemand zich druk gemaakt over geld, alles is goed. Dit kan niet zomaar door gaan, zeker niet met de nieuwe eisen (intern en extern).”*

In onzekere situaties proberen mensen vast te houden aan oude systemen:

*“Wij hebben verouderde structuren, geen duidelijke processen en interne verdeeldheid. Ik wil dat vandaag al alles anders wordt, maar als je niet beter weet en er is niemand in de organisatie die beter weet, dan ga je terug naar de oude structuur, toch.”*

Professionals willen vooral veranderen en niet veranderd worden. Door onduidelijkheid en onvoldoende informatie over de verandering en een verkeerde manier van communiceren, zijn de gegevens niet in goede orde overgekomen. Het is voor de medewerkers nog steeds niet duidelijk (een paar jaar na reorganisatie) wat er gedaan is, wat er gedaan moet worden en welke richting ze op moeten bewegen. Er zijn al veel structuurveranderingen in gang gezet, zoals werkstroom beheersing, asset management, veranderingen in SAP (in verband met werkstroom beheersing) en het behalen van een ISO certificaat. Al deze veranderingen zijn echter gebaseerd op individuele beslissingen van een persoon en niet op de visie en missie van het hele bedrijf.

*“Op een aantal gebieden is er zeker iets veranderd, maar ik denk wel beperkt. Ik denk dat de grootste verandering meer zit in het feit dat GVB zich als aannemer op moet stellen en niet meer eigenaar is van de installatie die ze onderhouden, dan dat de*

*interne organisatie veranderd is. In opdracht werken in plaats van voor onszelf werken.”*

*“Ik ben het niet helemaal eens met velen dat er weinig is gebeurd ten aanzien van de reorganisatie. Sterker nog, ik vind dat er veel is ingestoken, opgestart zo je wilt, waarschijnlijk zelfs te veel. Dat betekent overigens niet dat alles volgens plan verloopt, het loopt zeker niet op rolletjes, er moet nog veel worden gedaan.”*

De doelen zijn niet helder en worden per dag veranderd, waardoor professionals de voorgestelde veranderingen niet naar hun eigen situatie kunnen vertalen. Veel veranderingen in beleid en onduidelijkheid hierover geven het gevoel dat de huidige veranderingen niet in het belang zijn van het werk of van de medewerkers, maar slechts om de zaak goed op papier te krijgen:

*“Een recente voorbeeld is het ISO verhaal. Na veel werk (externe, ingehuurde personeel) is het ISO certificaat gehaald, maar de werkwijze is nog lang niet optimaal. Is dat alleen voor de show?”*

Vanwege onzekerheid en onduidelijkheid bij de professionals hebben ze behoefte aan sterke leiders die ze durven volgen. Dit hebben zij lange tijd niet gehad en moeten zij nog steeds missen.:

*“(…) te vrijblijvend, dit is een organisatie waarbij alles mag en kan en alles te vrijblijvend is. Wij spreken af dat ik voor volgende week iets ga ik doen en als dat volgende week niet gedaan is of ik heb het niet af wordt het verschoven naar de week daarna (…). Je wordt niet aangesproken op dat feit of op je gedrag.”*

Professionals zien de teamleiders en manager niet tot nauwelijks, waardoor zij zich aan hun lot voelen overgelaten. Door slechte aansturing vanuit de leiding daalt de kwaliteit van de veranderingen en werkzaamheden. Hierdoor ontstaan externe klachten welke beantwoord moeten worden door mensen die niet betrokken geweest zijn bij de verandering:

*“De afdeling S&E had voor meer dan 7 maanden geen manager en de subafdelingen van S&E hadden tussen 3 en 5 maanden geen teamleiders. Dit is een bewijs dat als managers / teamleiders maandenlang niet aanwezig zijn, de organisatie gewoon rustig door draait. Als de professionals voor meer dan 2 dagen niet aanwezig te zijn, komt de organisatie krakend tot stilstand.”*

*“Er wordt door de huidige manager en teamleiders te weinig gebruik gemaakt van kennis van professionals. Ze zijn relatief weinig betrokken bij de uitvoering.”*

Vanuit mijn eigen observaties komt naar voren dat leidinggevendenden geen zicht hebben op het werk van de professionals. Handelingen van professionals blijven vaak een geheim voor de leidinggevendenden:

*“Ik vraag me af of onze huidige manager en onze huidige teamleiders weten wat wij aan het doen zijn, weten welke product wij maken en hoe moeten wij dit product maken.”*

*“Vroeger kwamen leidinggevendenden van de werkvloer dus wisten ze waar ze het over hadden. Tegenwoordig weten ze niks van techniek, dus bemoeien ze zich met dat waar ze geen verstand van hebben en trekken ze aan haren. Ja, eigenlijk vanwege hun uitlatingen zijn er soms ook twijfels over hun management kennis.”*

Onzekerheid en onduidelijkheid is de oorzaak van standaard weerstand tegen veranderingen. De markt droogt op, nieuwe technologieën buiten GVB maken het product overbodig. Wetgeving verandert, een monopolie verdwijnt. Dit zijn allemaal aanleidingen om een nieuw plan voor de toekomst te ontwikkelen. Een van de professionals zegt:

*“Ingesloten werk patroon, mensen kunnen niet zomaar zelf los laten, als je 10-20 jaar zo gewerkt hebt en nu moet het ineens anders. Zeker niet als het doel niet helder is, het is belangrijk dat iedereen weet waar hij aan toe is”.*

#### 5.4 **Betekenisgeving van S&E medewerkers aan de veranderingen vanaf 2004 en aan marktconform werken**

De bedoeling van reorganisatie was een structuurverandering bij afdeling RS. Na een paar jaar is er veel gebeurd, maar is deze nog niet voltooid. Nog steeds worden af en toe basis elementen van deze reorganisatie aangepast. In werkelijkheid is er niet veel veranderd, het werk is hetzelfde gebleven maar met meer papierwerk en administratie. Dit haalt de efficiëntie en productiviteit van het werk naar beneden. Dit is het resultaat van geen of slecht monitoren en weinig toezicht van de veranderaars op het verloop van de reorganisatie. Daardoor komen vaak de volgende vragen van professionals naar boven:

*“Weten ze zelf wat ze willen veranderen met de reorganisatie?”*

*“Wie kan me zeggen waar we staan als RS in de reorganisatie, was het een succes?”*

*“Soms denk ik, een paar mensen komen bij elkaar en plannen voor eigen belang een reorganisatie. Ik verdien nu meer vanwege de reorganisatie, maar zie de hele reorganisatie niet als een succes. Er zijn veel mensen mee bezig, wat ze doen weet ik niet, maar ze zijn nog bezig.”*

Er is alom onduidelijkheid is over de visie en missie, en het beleid.

*“Wat was de kern van de reorganisatie, meer structuur (op papier) en inzicht krijgen in financiën, wat is er veranderd? Hoe hebben ze gemeten? Waar zijn die change managers om te vertellen wat de bedoeling was van hun gedachten.”*

*“Er lopen nog veel mensen met hele dure pakken die allemaal met proces bezig zijn. Mooie tekeningen op borden maar ik zie geen enkele verbetering. In werkelijkheid zitten wij beneden.”*

Een veel gehoorde reactie van de professionals is:

*“Zij moeten weten wat ze willen, want ik wil weten wat ik moet doen.”*

De algemene boodschap is:

*“Eerst goed na denken.”*

Bijna niemand (professionals noch leiding) is op de hoogte van de visie van de eigen sector of afdeling.

*“Oh ja die, volgens mij heb ik die ooit op intranet of in een jaarverslag gezien.”*

*“Weet ik niet, hebben wij er een?”*

Nadat ik de visie van RS heb laten zien:

*“Vaag ding, wie heeft dit bedacht?”*

Nadat ik de nieuwe visie van S&E heb laten zien, te weten: ‘Een prettige en inspirerende afdeling voor jong en oud die juiste kwaliteit levert tegen de afgesproken prijs en levertijd en die de concurrentie met ieder vergelijkbaar bedrijf aankan’ (Visie van S&E vanaf mei 2009):

*“Mooie woorden maar inhoudelijk zeggen ze me weinig.”*

Eenzijdigheid in de stijl van leidinggevend (de managementstijl en minimale bekendheid met het werk) wordt vaak genoemd:

*“Teamleiders waren vroeger meewerkende voormannen, nu zijn het people managers zonder inhoudelijke techniek ervaring. Bij hun people management, nou, schieten ze te kort.”*

Periodiek overleg ontbreekt en medewerkers krijgen het gevoel weinig controle op hun omgeving te kunnen uitoefenen. Betrokkenheid van respondenten bij veranderingen is minimaal en ze voelen zich niet gehoord en serieus genomen.

*“Eilanden cultuur, als het cultuur genoemd kan worden, zij het echt eilanden. Er is weinig onderling communicatie, communicatie vindt plaats als er iets fout gaat en dan worden korte termijn beslissingen genomen. Structureel en periodiek overleg, echt structuur, echt gedisciplineerde afspraken, afspraken nakomen, dat is iets wat hier niet is. Ik denk dat dat door de hele organisatie verweven is.”*



## 5.5 **Beelden van factoren die marktconform werken bij GVB stimuleren versus belemmeren**

### 5.5.1 **Stimulerende factoren**

Verantwoordelijkheid van professionals vergroten door het stimuleren van vakmanschap en opleidingen ten behoeve van de organisatie en van medewerkers. De groei­mogelijkheid van de toekomst is afhankelijk van de competentie ontwikkeling van vandaag. Professionals vinden dat hun afdeling betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van werk moet garanderen en dat er niet alleen aandacht aan kosten en efficiëntie besteed moet worden.

Communicatie over de noodzaak tot anders denken en werken is een van de meest benoemde factoren, gevolgd door duidelijke afspraken met betrekking tot de verwachtingen van het management. Medewerkers willen en kunnen anders werken als ze weten wat ze moeten doen. Leidingge­venden moeten bewust worden van de noodzaak om de medewerkers als professionals te benaderen en bij de veranderingen te betrekken.

Dialog over het wat en waarom; professionals willen in vroeg stadium betrokken worden bij organisatie­veranderingen. Daardoor komt begrip en acceptatie van veranderingen makkelijker over, zodat er minder weerstand ontstaat en betekenisgeving aan het werk en marktconform werken groeit. Naast algemene betekenissen en meningen van respondenten over reorganisatie scoren ook de aspecten communicatie en manier van communiceren zeer laag. Medewerkers zijn voornamelijk ontevreden over de wijze waarop het verandertraject gecommuniceerd wordt. Meestal zijn ze niet betrokken geweest bij de verandering en zijn ze als gevolg daarvan ook niet gemotiveerd om te veranderen. Ze hebben geen kans gehad om input te leveren in het proces. Zo creëer je geen betrokkenheid

*“Als voor de medewerker de noodzaak tot veranderen niet duidelijk is, zal iedere verandering mislukken”*

*“Verbeteren doen we samen!”*

*“Willen we een verandering doorvoeren dan is het een vereiste dat we dit met z'n allen oppakken”*

*“Zeker op het moment van diverse veranderingen (cultuuromslag) dient communicatie/betrokkenheid een hoge prioriteit te hebben. Probleem is alleen waar we met z'n allen tegen aanlopen, namelijk de waan van de dag.”*

April 2010

Personeel en Organisatie (P&O) zou een sleutelfunctie moeten spelen als het gaat om het geven van een nieuwe inhoud aan managementstijl en leiderschap bij de werving en selectie van (toekomstige) leidinggevenden:

*“Als je naar de leiding kijkt komen ze allemaal van overheidsorganisaties. Misschien moet P&O bij het aannemen van leidinggevenden andere eisen stellen aan leidinggevenden. Misschien moeten ze mensen van commerciële bedrijven aannemen, bijvoorbeeld van aannemers, en niet allemaal met een achtergrond in overheidsbedrijven.”*

Meer aandacht voor vaardigheden en capaciteiten, dat maakt de afdeling S&E uniek. Coaching en training hebben een positief effect en stellen mensen in staat om een verandering te realiseren:

*“Die algemene cursus die nu wordt gevolgd (MB4 traject van S&E) is alleen om het ROC blij te maken en DIVV (Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer).”*

#### 5.5.2 Belemmerende factoren

Vergrijzing is een groot probleem bij GVB. Bovendien valt de functie van monteur onder de zwaar werk categorie:

*“Een ander groot zorgpunt is de "vergrijzing". In mijn ogen is te laat onderkend dat dit op korte termijn al een probleem gaat opleveren. We moeten met spoed zorgen voor kennisoverdracht en borging. De jonge generatie moet klaargestoomd worden om het stokje van de ervaren (oudere) generatie over te nemen. Gezien de snelheid waarmee mee dit gaat en het aantal jaren waarna dit echt gerealiseerd is, denk ik dat we een aardige uitdaging voor ons hebben liggen. Ik moet zeggen dat we momenteel hier nu wel mee gestart zijn.”*

Er is veel overhead, dit maakt een afdeling duurder en traag:

*“Ik weet het niet hoor maar gevoelsmatig zeg ik: zoveel indirecte mensen maken onze uurtarieven duur. Wij moeten twee keer zo hard werken om hun salaris te kunnen verdienen, ik weet het niet maar misschien zijn ze nodig.”*

De afdeling S&E is een kennisintensieve afdeling. Daardoor wordt van teamleiders verwacht dat ze zowel vakinhoudelijke kennis als leiderschapstijl in hoge mate in huis hebben. In de praktijk weten de leidinggevenden niks of zeer weinig over de inhoud van het werk van de medewerkers en worden ze door hen niet vertrouwd:

*“Hij gaat als een kip zonder kop hele domme dingen doen. Waardoor de (sub) afdeling zijn hakken in het zand zet en denkt, je weet niet waar je over praat en probeer je over mijn rug te scoren.”*

*“De rol van een teamleider is discutabel, omdat 10 van de 15 taken gedaan worden door de eerste medewerker. Wat heeeeeeeel goed is anders wordt het helemaal een puinhoop.”*

*“Wij zien de teamleider en/of manager niet veel en worden dat wij aan ons lot overgelaten. Dat is prima. Het probleem is alleen als we ze wel zien gaan ze hun stempel proberen te drukken zonder enige kennis van zaken.”*

Vertrouwen kan gezien worden als bindende factor maar ook als conflict factor binnen de afdeling S&E. Binnen uitvoerende afdelingen is vertrouwen een van de belangrijkste factoren, zonder vertrouwen kan niet gewerkt worden. Als medewerker van S&E moet je blindelings op je collega kunnen vertrouwen. In dit scenario gaat dat goed, maar hoe staat het met het vertrouwen van de werknemer in de direct leidinggevende? Uit mijn onderzoek komt naar voren dat er weinig vertrouwen is in de direct leidinggevende wegens gebrek aan inhoudelijke kennis, gedrag, prestatie, betrokkenheid en aanwezigheid.

*“Vertrouwen is goed, in mijn werk moet ik blindelings kunnen vertrouwen op de kennis en handigheid van mijn collega, maar af en toe als leidinggevende moet je weten dat het goed gaat. Daarvoor moet je kunnen controleren, maar daarvoor heb je kennis nodig. Als je kennis hebt, durf je te controleren en verdien je vertrouwen.”*

De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de resultaten van het werk, maar in werkelijkheid hebben zij geen invloed op de werksfeer (in positieve zin) en op de eindprestatie.

*“Als ik terug kijk naar de punten die aangedragen worden in het interview met de manager S&E en diverse gesprekken voor het S&E maandblad, blijkt dat het grootste zorgpunt in communicatie en betrokkenheid van de leiding ligt”.*

Deze mening wordt door mijn observaties tijdens de interviews bevestigd:

*In de meeste gevallen doen de medewerkers van uitvoering gewoon hun werk en laten ze zich niet frustreren door gebrek aan betrokkenheid van de leiding. Hiermee wil ik niet zeggen dat het werk altijd op tijd en efficiënt gedaan wordt; hiervoor is er te weinig controle en onduidelijkheid over eindverantwoordelijken.*

April 2010



Er is onvoldoende aandacht voor het laagste kader, terwijl zij het zijn die uiteindelijk het succes bepalen.

*Vanwege haast is er onvoldoende tijd en aandacht voor terugkoppeling ten aanzien van opdrachten en strategisch management. Een soms onnodige machtsstrijd en veelvuldige afwezigheid van management resulteren er in dat er geen aandacht is voor de mensen die het succes van de afdeling en van het bedrijf bepalen.*

## 6 Analyse

Na de presentatie van de veldwerkresultaten koppel ik deze aan de gezichtspunten van Schein (2004), Martin (2002), Parker (2000), van der Loo (2008), Hamel & Prahalad (1994) en Weggeman (2009) zoals weergegeven in het theoretisch kader (hoofdstuk 4).

Voor dit analysedeel gebruik ik de drie perspectieven op organisatiecultuur van Martin als ordeningsprincipe: welke aspecten in de cultuur van de afdeling Systemen & Energie (S&E) werken integrerend en bevorderen 'marktconform werken', waar liggen de verschillen in opvattingen en overtuigingen en waar komen ze vandaan, en wat zijn de fragmenterende elementen die een gevaar vormen voor het ingezette beleid.

### 6.1 Factoren die marktconform werken bevorderen

#### Rol van persoonlijke en gemeenschappelijke waarden

Er is een sterk wij- gevoel of familiegevoel binnen de cultuur van de professionals in de organisatie aanwezig. De persoonlijke waarden van de professionals van S&E zijn trots, plezier, professionaliteit, perfectionistisch, nuttig, samenwerken, tact, kwaliteit en waarde toevoegen aan het werk. Dit geeft de professionele houding van medewerkers weer die de uitdaging aan kunnen en durven. Deze houding tegenover werk en organisatie geeft een grote mate van bereidheid om te veranderen aan. Schein (2004) benadrukt dat de organisatie- en zijn subculturen een diep geworteld, veelomvattend stelsel vormen van krachten die richting geven aan individueel en collectief gedrag, waarneming en denken. Deze gemeenschappelijk geleerde waarden kunnen tot bedoelde maar ook tot onbedoelde, ongewenste (neven)effecten leiden.

In het gedeelte omtrent persoonlijke waarden kom ik uitingen tegen zoals 'ik', 'mij', 'mijn' en 'eigen'. Bij gemeenschappelijk waarden zijn dit uitingen zoals 'wij', 'organisatie', 'RS' en 'GVB';

Deze effecten hebben te maken met persoonlijke waarden en gemeenschappelijk waarden. Bovenal staat de afdeling S&E positief tegenover de veranderingen ten behoeve van marktconform werken en handelen.

#### 'Betekenisgeving van de eigen rol als professional'

Parker (2000) benadrukt dat een organisatiecultuur geen statische entiteit is aangezien het constant door sociale en persoonlijke betekenissen wordt beïnvloed. Aan de ene kant beïnvloeden de ontwikkelingen binnen de maatschappij de organisatiecultuur, en aan andere

kant nemen de leden hun eigen betekenissen van deze ontwikkelingen mee in de organisatie. Parker koppelt organisatiecultuur aan het begrip identiteit, dat wil zeggen dat werknemers zichzelf en anderen identiteit(en) toekennen aan de hand van de groep(en) waartoe zij behoren.

Er leeft een sterke 'wij' cultuur bij de meeste professionals van de afdeling S&E. Ooit dachten ze: 'dat waar het om gaat, is het vak De rest is flauwekul'. Nu kennen ze de noodzaak van veranderingen. Daarnaast zorgt werk ook voor een stuk voldoening. Door het boeken van resultaten voegen zij iets toe aan GVB en installatie. Werk is dus ook om zichzelf te verbreden en een grotere horizon te krijgen.

## 6.2 **Verschillen in beleving en betekenisgeving**

Er zijn twee 'verdeeldheidsfactoren die tot subculturen leiden:

Werkvloer met de 'professionals' versus 'leidinggevenden'

'Oude professionals' versus 'jonge professionals' (generatieverschil)

### **Professionals versus leidinggevenden**

De verantwoordelijkheid voor de strakke leiding en het bewuste denken ligt bij de topbestuurder. Het model voor strategievorming moet simpel en informeel zijn. Strategieën moeten uniek zijn. De strategie moet bovendien expliciet en dus eenvoudig zijn. Met een visie kun je zowel de organisatie zelf als de omgeving beïnvloeden. Immers, ook de organisatie speelt een rol in het maken van de toekomst.

Professionals zien de strategie van de afdeling als volgt:

- 1) Er is geen concrete en heldere communicatie naar medewerkers toe waarbij het te bereiken doel wordt gepositioneerd;
- 2) Er is geen enkele strategie om professionals enthousiast maken om een (actieve) bijdrage te leveren aan de huidige ontwikkelingen en veranderingen;
- 3) De doorlooptijd met betrekking tot het uitwerken van verbetermaatregelen is zo lang dat basis elementen keer op keer ter discussie gesteld worden;
- 4) De beschikbare capaciteit van professionals wordt beperkt gebruikt. Voor inhoudelijk deskundige ondersteuning voor andere zaken wordt altijd capaciteit ingehuurd. Ingehuurd personeel heeft geen binding met het bedrijf.

Het ontbreken van een samenwerkingscultuur tussen professionals en leidinggevenden zorgt voor een onduidelijke situatie. Hierbij speelt het feit dat leidinggevenden vaak een grote afstand hebben tot het vak van de professional een grote rol. Doordat managers weinig



kennis en ervaring hebben met betrekking tot hetgeen wat op de werkvloer gebeurt, lijkt het een bijna onmogelijke opdracht te zijn voor de eerstelijnsmanager om hier op een goede manier leiding aan te geven.

### **Oudere en jongere professionals**

Vergrijzing is een groot probleem bij GVB. Bovendien valt de betreffende functie van professionals onder de zwaar werk categorie. Functieniveau en functiesoort gerelateerd aan leeftijd van een medewerker kunnen een duidelijke rol spelen bij betekenisgeving aan het werk en indirect ook met betrekking tot marktconform werken. In een organisatie zoals GVB (S&E) moeten leidinggevenden zich op alle niveaus ontwikkelen en leeftijdsgericht met hun medewerkers omgaan. Dit zal pas mogelijk zijn als er eerst binnen het bedrijf een gezamenlijk beeld is ontstaan van het bestaande probleem/uitdaging en de daaraan gerelateerde voordelen en praktijk. De verwachting van medewerkers is dat management en P&O hier een actieve rol in kunnen spelen. Ervaren professionals willen langer, met plezier, effectief en efficiënt aan het werk blijven. Jongere professionals willen op tijd de beschikbare kennis overgedragen krijgen van hun ervaren collega's, want deze kennis kan je zeker opdoen in boeken en middels korte opleidingen. Managers en leidinggevenden zouden een concreet actieplan moeten opstellen om dit te bewerkstelligen.

## **6.3 Factoren die marktconform werken belemmeren**

### **Betrokkenheid en vakkennis van leidinggevenden**

Volgens de resultaten van dit onderzoek zijn onkundigheid en onvoldoende betrokkenheid van de leiding bij de werkvloer belangrijke belemmerende factoren van marktconform werken. Volgens Weggeman (2009: 87) moet de leiding van een groep verstand hebben van het vak dat gedaan wordt. Als niet zo is, zal hij niet serieus genomen worden door de kenniswerkers. Daarbij komt dat hij zal kunnen rekenen op meer waardering en vertrouwen van zijn mensen als hij door die mensen als een vakman serieus genomen wordt. Deze situatie is van toepassing op de afdeling S&E; de leiding wordt niet serieus genomen want zij bemoeien zich met zaken waar kennis van zaken voor nodig is, welke ontbreekt bij de huidige leiding. De leiding bestaat uit nieuwe of ingehuurd krachten die geen enkele binding hebben met GVB. Er is weinig vertrouwen in de direct leidinggevende vanwege gebrek aan inhoudelijke kennis, gedrag, prestatie, betrokkenheid en aanwezigheid.

Professionals vertrouwen op hun eigen ervaring en vakkennis. Dit vertrouwen is en zal een bindmiddel zijn binnen de afdeling, maar brengt ook het gevaar met zich mee dat

concurrenten niet serieus genomen worden. Er zijn een paar veranderingsprogramma's van start gegaan om het concurrerende vermogen van de afdeling te vergroten, zoals het behalen van een ISO certificaat en het afronden van opleidingen. Dit zijn 2 van de bijna afgeronde programma's die het concurrerende vermogen van de afdeling moeten vergroten.

### **Onduidelijkheid over visie en missie van Rail Services (RS)**

De toekomst doelen voor de afdeling S&E zijn niet duidelijk en helder. Verandering zonder een heldere doel geeft professionals een gevoel van "als ze (management) zelf niet eens weten wat ze willen, hoe kunnen ze ons eisen om te veranderen".

De visie van de organisatie bestaat voor professionals met name uit de blik en wensen met een focus op de eigen afdeling S&E, het staat dus heel dicht bij hun eigen werkzaamheden. De meeste professionals geven toe dat de ingezette veranderingen noodzakelijk waren en zijn. Dit is een belangrijke signaal als het gaat om het open staan voor veranderingen; iets formeler, commerciëler en harder werken veroorzaakt geen weerstand in de professionele houding van medewerkers. Kritisch punt is wel dat ze de visie niet kennen, en dat deze visie bovendien niet gedragen wordt. In dat opzicht geeft de officiële visie van RS en S&E geen betekenis aan het werk.

Een voorwaarde voor het realiseren van cultuurverandering is de professionals ervan te doordringen dat de verandering noodzakelijk is om te kunnen overleven. Dit is niet nodig bij de afdeling S&E want iedereen geeft toe dat veranderingen noodzakelijk zijn. Van leidinggevenden wordt wel voorbeeldgedrag verwacht. Het gewenste voorbeeldgedrag met betrekking tot vaardigheden en competenties voor verandermanagement ontbreekt bij leidinggevenden. Professionals vertalen de houding van de leiding naar het geen binding hebben met het bedrijf, het werk en de professionals op de werkvloer.

### **Discours binnen afdeling S&E**

Binnen de afdeling S&E is er sprake van een 'discours'. Met een discours bedoel ik onderstaande mogelijke spanningsvelden:

- Gebrek aan een overeenkomst tussen professionals en management met betrekking tot een duidelijke proces en helder beleid;
- Spanningen of geschillen die uit het gebrek aan een dergelijke overeenkomst voortvloeien (meningsverschil);
- Er bestaat geen gemeenschappelijke taal tussen professionals en management. Het praten over bepaalde onderwerpen is taboe (discipline, verantwoordelijk nemen en verantwoording afleggen);





- Professionals en leiding hebben een totaal ander beeld van de missie van de afdeling en verstaan elkaars taal niet. Er is geen sprake van een dialoog;
- Er is geen discipline op de afdeling. Met discipline bedoel ik: het gezamenlijk willen leren en naar een bepaalde richting toe werken. Iedereen doet zijn werk zonder om zich heen te kijken naar de gevolgen voor andere werkzaamheden.

Reorganisatie en aanpassingen in richting en doel van de reorganisatie zorgen voor verwarring. Deze verwarring, onduidelijkheden en miscommunicatie zorgen voor emotionele reacties. In het geval van de afdeling S&E zijn de meeste emotionele reacties negatief van aard. Ik zie en hoor over gevoelens van onzekerheid en angst, welke leiden tot stille weerstand en rigiditeit in denken en doen van medewerkers. Deze zorgen voor een onzekere situatie. Daardoor probeert iedereen vast te houden aan oude systemen en zich te richten op wat vertrouwd en bekend is.

De meeste professionals van de afdeling S&E weten dat hun machtspositie gebaseerd is op hun individuele kennis en kunnen. Deze machtspositie brengt zekerheid voor hun als professionals. Te grote zekerheid kan echter soms creativiteit en openheid voor verandering en leren belemmeren. In het geval van de afdeling S&E kan deze zekerheid een van de verklaringen zijn voor hun lichte stille weerstand tegen veranderingen.

Leeftijd, specifieke werkervaring en zekerheid van oudere en meer ervaren medewerkers spelen ook een belangrijke rol als het gaat om een verklaring voor de weerstand van professionals ten aanzien van nieuwe veranderingen.

Opleidingsniveau en kansen op de arbeidsmarkt is een belangrijke factor in het verschil van betekenisgeving aan het werk en de manier van werkzaamheden in verleden, heden en toekomst. Respondenten met een hogere opleiding en een betere kans op een andere baan (ongeacht hun leeftijd) praten over een eigen visie die gebaseerd is op hun eigen wil en geven antwoord op vragen over betekenisgeving aan hun werk en marktconform werken. De huidige werkcultuur van S&E biedt nog te weinig ruimte voor 'creatief denken'. Deze ruimte is nodig om professionals te stimuleren in het ontwikkelen van ondernemerschap, het actief meedenken en zoeken naar nieuwe kansen en naar oplossingen voor problemen die zich aandienen.

## 7 Conclusies

Vele mislukkingen en ontevredenheid van professionals binnen de afdeling Systemen & Energie (S&E) van GVB liggen bij de managementstijl van de leiding. Gevoel voor en betrokkenheid bij het uitvoerende werk onder de professionals is een bindend factor die zorgt voor het in stand houden van dagelijkse werkzaamheden. Professionals zijn zich ervan bewust dat veranderingen noodzakelijk zijn. Weerstand komt niet uit onwilligheid maar vanuit het gevoel dat hun vakkennis door leidinggevenden niet gewaardeerd wordt. Ze worden niet betrokken bij strategievorming om marktconform en efficiënter te kunnen werken.

Een ander punt is vergrijzing: vastgeroeste werkwijzen en communicatiepatronen tussen professionals en leidinggevenden.

Hierbij wil ik graag de deelvragen en daarna de kernvraag van het onderzoek met behulp van de analyse van de resultaten uit het veldwerk beantwoorden.

### Welke betekenis geven mensen, van de GVB afdeling S&E aan het werk?

Professionals geloven dat hun werk "zin" heeft, er toe doet. Ze voelen zich eigenaar van deze werkwijze en zijn betrokken bij het leveren van resultaten en de manier waarop het werk uitgevoerd wordt.

### Welke veranderingen ervaren medewerkers van S&E in hun eigen werk en in de omgeving van GVB?

Iedere respondent geeft aan dat echte veranderingen binnen S&E noodzakelijk zijn in verband met de vele veranderingen in de markt, de nieuwe verwachtingen en eisen van de opdrachtgever *Dienst Infrastructuur Verkeer en Vervoer (DIVV)*, groeiende concurrentie en toenemende verwachtingen van de maatschappij ten aanzien van een goede en betaalbare service. Er zijn echter nog steeds onduidelijkheden (een paar jaar na reorganisatie) over wat er gedaan is, wat er gedaan moet worden en welke richting de professionals op moeten bewegen.

### Welke betekenis geven medewerkers van S&E aan de veranderingen vanaf 2004 en aan marktconform werken?

Marktconform werken is geen nieuw verhaal voor professionals en leidinggevenden. De doelen zijn echter niet helder en worden per dag veranderd waardoor de professionals de voorgestelde veranderingen niet naar hun eigen situatie kunnen vertalen. Deze veranderingen in beleid en onduidelijkheden daarover geven professionals het gevoel dat de

huidige veranderingen niet in het belang zijn van het werk of van de medewerkers, maar enkel om de zaak goed op papier te krijgen.

Wat is volgens de respondenten nodig om van GVB een marktconforme organisatie te maken en wat belemmert en stimuleert dit proces?

Belemmerende factoren: onduidelijke richting en visie, geen communicatie, geen feedback, geen sterke leiding;

Stimulerende factoren (maar onvoldoende): bewustzijn van professionals over de noodzaak van verandering, het gevoel voor en betrokkenheid bij het werk en de afdeling S&E.

Hieruit volgt het antwoord op de kernvraag:

***Welke betekenis geven mensen van de afdeling S&E van GVB aan de verleden, huidige en toekomstige werksituatie in verband met het gewenste marktconform werken?***

Het inhoudelijke werk van professionals van de afdeling S&E in verleden, heden en in de toekomst zal niet veel anders zijn dan nu. Wat verschilt van het verleden en anders zal zijn in toekomst is de manier waarop het werk gemanaged wordt. In de huidige situatie, met de huidige manier van denken en doen en het huidige niveau van uitvoering en management / leiding, zal de afdeling S&E niet marktconform kunnen werken.

Om marktconform te kunnen werken dienen bepaalde voorwaarden aanwezig te zijn in het denken en doen van leiding en professionals. Het is bij professionals en managers bekend dat de afdeling S&E nog te veel draait op de informele organisatie; de cultuur binnen de afdeling is nog te ambtelijk en in hoge mate intern gericht. In de uitvoering, specifiek door het management, wordt nog te weinig eigen verantwoordelijkheid genomen.

Professionals zijn op de hoogte van de veranderingen en eisen van opdrachtgever DIVV en willen meewerken aan veranderingen die bijdragen aan marktconform werken. Ze willen veranderen op een transparante manier. Transparantie vraagt: een heldere visie en missie van GVB / afdeling S&E voor de toekomst, gebaseerd op het kunnen en willen van de organisatie EN transparante communicatie over de gang van zaken en zeker over de plannen voor toekomstige veranderingen.

Er is te weinig tot geen gevoel voor de 'markt'; professionals worden ad hoc op basis van hun individuele kennis en vaardigheden ingezet, in plaats van op grond van hun formele functie. Dit kan veranderd worden met een duidelijke verandertraject, waarbij:

- leidinggevend de professionals in hun rol met bijbehorende verantwoordelijkheden laten functioneren en bovendien de afdeling als geheel aan het woord laten;



- Heldere kaders en verwachtingen omtrent resultaten gecommuniceerd worden en feedback gegeven wordt op de prestaties van individuen en de afdeling als geheel;
- De attitude van de professionals een resultaatgerichte cultuur vormt, waarin eenieder zich verantwoordelijk voelt voor het continu verbeteren van de prestaties van S&E. Het moet een combinatie worden van een resultaatgerichte cultuur en ondernemer gevoel. Dit kan met een duidelijke en heldere communicatie richting professionals gerealiseerd worden;
- Professionals gehoord en serieus genomen worden en mee kunnen denken over benodigde veranderingen. Zij zijn hierbij geen passieve ontvanger van gedachten van anderen;
- Er meer aandacht van top managers voor de management stijl van eerstelijns leiding is en meer aandacht voor het laagste kader. Zij bepalen uiteindelijk het succes van de organisatie;

Als aan deze voorwaarden, gebaseerd op de visie en missie van de organisatie / afdeling S&E, voldaan wordt, zal de afdeling S&E een marktconform werkende afdeling zijn.

### ***Slotopmerkingen***

Deze studie kan gezien worden als een nulmeting van wat er leeft binnen de afdeling S&E. Er zijn belangrijke punten benoemd die meegenomen kunnen worden in een eventuele vervolgstudie voor de gehele afdeling Rail Services (RS).

Aandachtspunten hierbij zijn:

- Vertrouwen op leiding en organisatie kan alleen als verandertrajecten open en helder gecommuniceerd worden;
- De kennis van de professionals benutten tijdens verandertrajecten;
- Competenties voor managementstijl en verandermanagement bij leidinggevendenden vergroten;
- Meer aandacht voor een duidelijke missie, visie, doelen en strategieën.

## 8 Reflectie op onderzoekstraject

### Interviews

Voordat ik werkelijk begon met de interviews heb ik een lijst met subvragen samengesteld voor elke deelvraag, gebaseerd op de doelen van het onderzoek. Deze zijn vooral bedoeld om bij elke interview dezelfde vragen te kunnen stellen.

Na het eerste interview bleek deze vragenlijst met name een goed middel om te zorgen dat alle vragen gesteld werden. Ik heb half gestructureerde interviews uitgevoerd, waarbij de vragenlijst voornamelijk als leidraad diende. Ik heb me echter niet beperkt tot de vooraf opgestelde vragenlijst. Tijdens de interviews heb ik geen aantekeningen gemaakt en geprobeerd om me vooral te richten op de respondenten en hun antwoorden. Ik heb alle interviews opgenomen met een voicerecorder. Na elke interview heb ik deze nogmaals beluisterd en aantekeningen gemaakt met betrekking tot de gegeven antwoorden en een korte analyse gemaakt van de betreffende situatie. Tijdens de interviews en ook daarna heb ik veel positieve feedback gehad over de interviews en manier van uitvragen. Aan het eind van elke interview heb ik naar de mening en het gevoel van respondenten gevraagd over de gestelde vragen, situatie en manier van interviewen. Een veel voorkomend antwoord was dat respondenten verrast waren dat er zo veel te vertellen viel en dat iemand eindelijk goed heeft geluisterd naar hun verhaal.

### Observatie

In de rol van senior werkvoorbereider sta, ik zoals eerder gezegd, dichtbij de medewerkers van de afdeling Systemen & Energie (S&E) op de werkvloer en kan ik het gedrag en interrelaties tijdens mijn dagelijkse werkzaamheden observeren. In de rol van onderzoeker heb ik dan ook veel gezien, gehoord en gevoeld. Een van belangrijkste observaties was dat medewerkers van de afdeling S&E anders naar mij kijken dan vroeger en vertrouwen in me hebben.

Een ander belangrijk punt om hier te vermelden is dat ik in een officiële vergadering een onofficiële advies (waarschuwing) heb gekregen met de boodschap dat ik niet alles in mijn verslag (mag) schrijven en niet alle interne documenten hiervoor mag gebruiken. Hier heb ik zo mijn eigen gedachten over en verklaringen voor. Ik zal dit in mijn verslag over mijn studie naar voren brengen.

## 9 Bibliografie

### 9.1 Literatuur

Alvesson, M & S. Deetz (2000). Doing Critical Management Research. SAGE Publications Ltd .

Beleidsplan Asset Management van GVB( IR), 2007.

Deetz, S. (2000) 'Describing differences in approaches to organization science,' in: Frost, P.J. , Lewin, A.Y., & Daft R.L. (2000) Talking about organization science: debates and dialogues from crossroads, Thousands Oaks (USA): Sage Publication.

Hamel, G & Prahalad, C.K. (1994). De strijd om de toekomst. Schiedam: Scriptum.

Hart, H. 't, Boeije, H.R. & Hox, J.J. (2005). Onderzoeksmethoden. Boom onderwijs.

Kotter,J.P. (2008). Leiderschap bij verandering. Harvard Business School Press/Sdu Uitgevers b.v. Den Haag.

Martin, J.(2002). Organizational Culture: Mapping the Terrain. London: Sage Publications.

Parker, M.(2000), Organizational culture and identity. London: Sage Publications.

Schein, E.H. (2004). De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering. Schiedam: Scriptum.

Senge, P.(1992). De vijfde discipline: Sriptum Books, Schiedam.

Tiggelaar, B. (2005). Dromen, Durven, Doen. Sriptum Books, Schiedam.

Van der Loo, H & Geelhoed, J & Samhoud, S.(2008). kus de visie wakker: Sdu Uitgevers bv, Den Haag.



April 2010

Weggeman, M. (2009). Leidinggeven aan professionals? Niet doen!. Scriptum Books, Schiedam.

## 9.2 **Internet**

[www.gvb.nl](http://www.gvb.nl)

<http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/>

## Bijlagen

### Bijlage 1: Observatie-instrument

#### Voorafgaand aan de werk: WAT

Aandachtsgebied	Vraag	Antwoord
Inhoud	<i>Wat leren de medewerker van hun leidinggevende?</i>	
Doelen	<i>Wat zijn de beoogde doelstellingen die de leidinggevende met zijn bestaan wil realiseren?</i>	

#### Tijdens de werk: HOE

Aandachtsgebied	Vraag	Waarneming	Tijd
Rollen	<i>Wat is /zijn de rol(len) van de leidinggevende tijdens het werk (bv. instructeur, coach, adviseur, etc.)?</i>		n.v.t.
Activiteiten	<i>Welke activiteit(en) voert de leidinggevende uit?</i>		
	<i>Welke activiteit(en) voert de medewerker uit?</i>		
	<i>Wie bepaalt welke activiteit(en) uitgevoerd wordt?</i>		n.v.t.
	<i>Wie bepaalt de aanpak van de activiteit(en)?</i>		
	<i>Hebben de medewerkers keuzemogelijkheden?(bv. zelf bepalen welke activiteit ze doen, etc.)</i>		



	<i>Welke werkvormen worden er toegepast tijdens de werkzaamheden? (bv. leidinggevende, groepsgesprek, etc.)</i>		
	<i>Zijn de gehanteerde werkvormen functioneel voor dit werk?</i>		n.v.t.
	<i>Hoe wordt er ingespeeld op individuele verschillen tussen medewerkers? (bv. niveaudifferentiatie, tempodifferentiatie, werken op verschillende werkstijlen)</i>		n.v.t.
	<i>Hoe worden medewerkers gestimuleerd en/of uitgedaagd?</i>		n.v.t.
<b>Materialen</b>	<i>Zijn er leermiddelen en leermomenten?</i>		
<b>Groepering</b>	<i>Welke groeperingvormen worden er gehanteerd?</i>		
	<i>Indien de medewerkers in groepjes zijn gegroepeerd, hoe zijn deze dan samengesteld (bv naar taak, niveau, etc.)</i>		n.v.t.
	<i>Is de gekozen groeperingvorm functioneel?</i>		n.v.t.
	<i>Zijn de medewerkers gemotiveerd aan het werk?</i>		
<b>Tijd</b>	<i>Wie bepaalt wanneer welke activiteit(en) uitgevoerd wordt?</i>		
	<i>Wie bepaalt hoe lang een activiteit duurt?</i>		
	<i>Is de tijdsplanning van het werk en/of de activiteiten helder voor de medewerkers?</i>		n.v.t.
<b>Ruimte</b>	<i>Hoe ziet de ruimte eruit?</i>		n.v.t.



	<i>Past de ruimte bij het type werk?</i>		n.v.t.
<b>Toetsing</b>	<i>Wordt het werk teruggekoppeld?</i>		
	<i>Is er een mogelijkheid voor evaluatie van medewerkers en/of leidinggevende?</i>		
	<i>Welke toetsingsvorm wordt gehanteerd ?</i>		
	<i>Wie beoordeelt de werkresultaten?</i>		n.v.t.
	<i>Wat wordt er precies beoordeeld? (product, proces, beiden, etc.)</i>		n.v.t.
<b>Sfeer</b>	<i>Heerst er een prettig werkklimaat?</i>		
	<i>Hoe gaan medewerkers onderling en met de leidinggevende om? (bv. gezellig, vriendelijk, afstandelijk etc.)</i>		

**Opmerkingen:**

.....

.....

.....

.....



## **Bijlage 2: Themalijst voor halfgestructureerde interviews**

De algemene thema's worden geïntroduceerd en de respondent heeft de tijd en de ruimte hierop in te gaan. De vragen onder de thema's dienen als 'checklist'.

### **Persoonlijke waarden van de respondent**

- Wat betekent werk voor je?
- Waarom werk je?
- Waarom bij GVB?
- Ben je trots om bij GVB (S&E) te werken?
- Ben je tevreden met je werk? Waarom?
- Heb je plezier in je werk?
- Als je voor dezelfde baan meer salaris kan krijgen buiten GVB, wat ga je dan doen?
- Hoe ervaar je je eigen positie binnen de afdeling?
- Is er belangstelling voor medewerker als mens of het werk dat mensen doen binnen de afdeling?
- Weet je iets van de visie en de missie van RS?
- Zie je GVB als je eigen bedrijf?
- Ervaar je "afpraak is afspraak" en "uurtje is factuurtje" binnen je afdeling?
- Heb je een vriendelijke werkomgeving?

### **Beleving van veranderingen in eigen werk en in de omgeving van GVB**

- Denk je dat er veranderingen nodig zijn binnen afdeling S&E? Waarom?
- Waarvoor zouden deze veranderingen nodig zijn? En voor wie?
- Ben je betrokken geweest bij veranderingen?
- Is er geduld om naar elkaar te luisteren binnen S&E en in algemeen binnen GVB?
- Zijn de doelen bij iedereen helder en bekend?
- Kan je iets zeggen over de missie en visie van afdeling RS, S&E?
- Kan je iets zeggen over de cultuur van je afdeling? Wat is de cultuur van je afdeling?
- Zijn er subculturen aanwezig binnen je afdeling? Kunnen deze subculturen met elkaar omgaan?
- Hoe zie je veranderingen in cultuur ten opzichte van veranderingen in structuur?
- Zijn de collega's van jouw afdeling door hun cultuur duidelijk herkenbaar?

### **Betekenis van de veranderingen binnen RS vanaf 2004 en betekenis van 'marktconform werken'**



- Denk je dat de reorganisatie noodzakelijk was voor RS? Waarom?
- Wat zijn/waren de doelen van reorganisatie? Zijn de doelen gehaald? Kun je dit toelichten?
- Hoe ervaar je het verloop van de reorganisatie?
- Wat was de rol van cultuur bij de reorganisatie? Is cultuur door de reorganisatie veranderd?
- Wat heeft de reorganisatie meegebracht?
- Wat zijn de verschillen (werk en cultuur) voor en na de reorganisatie?
- Wat is nu beter geregeld dan voor de reorganisatie? Wat is niet veranderd of is niet beter geworden?
- Is/was er een transparante en heldere communicatie over de veranderingen binnen de afdelingen van S&E?
- Wat is nu de rol van leidinggevenden en management door de veranderingen?

**Voorwaarden om marktconform te kunnen werken en factoren die het proces belemmeren versus stimuleren**

- Wat moet gedaan worden om marktconform te kunnen werken?
- Wat is de rol van leidinggevenden en management?
- Invloed van vergrijzing en leeftijd van medewerkers op het proces?

### Bijlage 3: Organogrammen GVB

