



HAVENBEDRIJF ROTTERDAM: SCHIPPEN IN DIVERSITEIT

EEN ONDERZOEK NAAR DE MOGELIJKHEID VOOR IMPLEMENTATIE VAN KERNWAARDEN



SUZANNE DE BOCK

Schipperen in diversiteit

HAVENBEDRIJF ROTTERDAM: SCHIPPEREN IN DIVERSITEIT

EEN ONDERZOEK NAAR DE MOGELIJKHEID VOOR IMPLEMENTATIE VAN KERNWAARDEN

SUZANNE DE BOCK	
MASTER PROGRAMMA	PUBLIEK MANAGEMENT
STUDENTNUMMER	3065278
E-MAIL	S.DEBOCK@STUDENTS.UU.NL
ORGANISATIE	HAVENBEDRIJF ROTTERDAM N.V.
BEGELEIDER	SABINE HOGEWIND
EERSTE LEZER	DR. KARIN GEUIJEN
TWEEDE LEZER	DR. ALBERT J. MEIJER
DATUM VERDEDIGING	VRIJDAG 2 JULI 2010

Schipperen in diversiteit

Voorwoord

“Met wat schipperen een doel bereiken”

- Door wat toe te geven, te laveren, uiteindelijk toch het gewenste resultaat te bereiken

Schipperen in een onderzoeksproces van vijf maanden en uiteindelijk het gewenste resultaat bereiken. Deze woordspeling geeft in een notendop weer wat voor uitdaging het schrijven van deze scriptie is geweest. Gedurende het afgelopen half jaar heb ik mijn afstudeeronderzoek uitgevoerd bij het Havenbedrijf Rotterdam. De titel is een knipoog naar het onderzoeksproces: het was schipperen tussen de belangen van de universiteit, het Havenbedrijf en mijzelf. Ook raakt de titel de inhoud van dit onderzoek. Het Havenbedrijf moet laveren tussen de diverse groepen die zich binnen haar bedrijf bevinden. Daarnaast verwijst de titel naar de wondere wereld van de Rotterdamse Haven: met ontzettend veel plezier heb ik vijf maanden vertoefd aan de Wilhelminakade in Rotterdam. Ik had nooit verwacht dat ik op zo'n afwisselende en dynamische plek mijn onderzoek zou mogen uitvoeren. De uren die ik op de 15^e etage heb doorgebracht, werden afgewisseld met interessante interviews met dito medewerkers. Ik kwam terecht bij de Verkeerscentrales in het havengebied en zelfs op een vaartuig van de Haveninspectie. Een boeiende plek die ervoor zorgde dat mijn interesse in de logistieke wereld van haven en transport niet snel zal verdwijnen.

Zonder de hulp van een aantal mensen had ik dit onderzoek niet tot een goed einde kunnen brengen. Dit zijn ten eerste mijn begeleiders Karin Geuijen, Albert Meijer en Sabine Hogewind, die ik wil hartelijk bedanken voor hun enthousiasme en vertrouwen in mijn verassende wens voor deze afstudeerplek. Publiek Management kreeg een nieuwe dimensie! Op de afdeling Corporate Strategy van het Havenbedrijf, met medewerkers en medestagiairs heb ik inspiratieve gesprekken kunnen voeren en tussentijdse frustratie kunnen delen. Ook wil ik hier graag alle respondenten hartelijk bedanken voor hun toegankelijkheid en medewerking.






Naast mijn scriptie heb ik tijdens mijn master een erg leuke tijd gehad bij Andersson Elffers Felix te Utrecht. Dankzij de hulp van Crista kwam ik in contact met het Havenbedrijf. Ik heb veel enthousiasme met haar kunnen delen, bedankt daarvoor! Ook Maarten, Pieter-Jan en Sophie bedank ik voor het meedenken vanuit hun ervaring, hun opgewekte steun en het zorgen voor de 'puntjes op de i'. Ook wil ik hier graag mijn lieve ouders bedanken voor hun mentale steun op afstand. Zij waren telkens trots op hun dochter die terug ging naar de 'roots' van haar vader. Tot slot bedank ik Vincent, voor zijn hulp en vertrouwen, het opnieuw geven van het 'gevoel van urgentie' en de nodige afleiding – altijd op het goede moment.


Utrecht, juli 2010

Suzanne de Bock

Schipperen in diversiteit

Inhoud

Managementsamenvatting	9
 <i>"Het anker wordt gelicht"</i>	
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Centraal in dit onderzoek	13
1.3 Doelstelling en hoofdvraag	13
1.4 Deelvragen	14
1.5 Relevantie	16
1.6 Leeswijzer	17
 <i>"Wie het anker licht, moet weten waar hij henenvaart"</i>	
2 Het Havenbedrijf Rotterdam	19
2.1 Introductie	19
2.2 Verzelfstandiging: historische ontwikkeling	21
2.3 Het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam	22
2.4 Nieuwe uitdagingen in een veranderende wereld	25
 <i>"Alle zeilen worden bijgezet"</i>	
3 Theoretisch kader	27
3.1 Kernwaarden	27
3.2 Beleving kernwaarden via implementatieproces	31
3.3 Beleving kenmerken via individuele kenmerken	34
3.5.1 <i>Generatie</i>	35
3.5.2 <i>Afdeling</i>	35
3.5.3 <i>Functie</i>	37
 <i>"In een lekke boot is het slecht zeilen"</i>	
4 Methoden en technieken	41
4.1 Introductie	41
4.2 Onderzoeksmethoden	42
4.3 Operationalisering en analyse interviews	47
4.4 Validiteit en betrouwbaarheid	49
 <i>"Wie aan boord is, moet meevaren"</i>	
5 Resultaten	51
5.1 Beleving kernwaarden	52
5.2 Invloed implementatieproces	55
5.3 Invloed generatie, afdeling en functie (g.a.f.)	59
5.3.1 <i>Generatie</i>	60
5.3.2 <i>Afdeling</i>	61
5.3.3 <i>Functie</i>	65

 "Als het getij verloopt, moet men de bakens verzetten"

6	Conclusie	69
6.1	Hoe worden de kernwaarden van het Havenbedrijf beleefd?	69
6.2	Welke kenmerken van het implementatieproces beïnvloeden de beleving van de kernwaarden door medewerkers?	70
6.3	Welke kenmerken van de organisatie en de medewerker (g.a.f.-kenmerken) beïnvloeden de beleving van de kernwaarden door de medewerkers?	71
6.4	Synergie: interacties implementatieproces en kenmerken van de medewerker	74
6.5	Aanbevelingen.....	77
	Literatuurlijst	81
Bijlagen:		
	Bijlage 1: Organogram Havenbedrijf Rotterdam	85
	Bijlage 2: Topiclijst.....	87
	Bijlage 3: Interviewvragen.....	89
	Bijlage 4: Code systeem.....	91
	Bijlage 5a: beleving kernwaarden per generatie	93
	Bijlage 5b: beleving kernwaarden per afdeling.....	95
	Bijlage 5c: beleving kernwaarden per functie.....	97

Managementsamenvatting

In 2004 is het Havenbedrijf Rotterdam is verzelfstandigd. Het voormalige gemeentelijke bedrijf werd een overheids-N.V. met als aandeelhouders de gemeente Rotterdam en het Rijk. Het eerste bedrijfsplan werd geschreven voor de periode 2006-2010. Anno 2010 is er een projectgroep aan de slag gegaan met het nieuwe Ondernemingsplan voor de komende vijf jaar. Opnieuw wordt nagedacht over strategische doelen en een juiste weerspiegeling van het Havenbedrijf. Net zoals vijf jaar geleden worden er kernwaarden opgesteld die in het nieuwe Ondernemingsplan een plek krijgen. Wat is er na het vorig bedrijfsplan gebeurd met deze kernwaarden? Is het mogelijk om vanuit de top van een organisatie een dergelijke set kernwaarden op te leggen aan een organisatie als geheel? Deze scriptie is het verslag van een onderzoek naar de mogelijkheid tot implementatie van deze kernwaarden.

In breder perspectief van Publiek Management laat dit onderzoek zien hoe een publieke organisatie steeds meer prestatiedruk voelt. Na een verzelfstandiging moet een organisatie efficiënter en bedrijfsmatiger gaan werken. Een bedrijfsplan met bijbehorende strategische doelen en kernwaarden kan hieraan bijdragen. Maar de vraag is hoezeer het mogelijk is om deze op te leggen aan medewerkers.

De volgende hoofdvraag is in dit onderzoek beantwoord: ***In hoeverre beïnvloeden het implementatieproces en individuele kenmerken van medewerkers van het Havenbedrijf de beleving van de kernwaarden?***

In dit kwalitatieve onderzoek is de mate en wijze van beleving van kernwaarden onderzocht. Het ging hierbij om de *bewuste ervaring* van de huidige vijf kernwaarden van het Havenbedrijf. Ten eerste is gekeken naar het implementatieproces van de kernwaarden. Daarnaast is vanuit de literatuur het perspectief van diversiteit gekozen. Een grote organisatie met een divisiestructuur zoals het Havenbedrijf, is vaak gefragmenteerd. Er bestaat diversiteit in *generatie*, *afdeling* en *functie* van de medewerkers. Uit dit onderzoek blijkt dat deze kenmerken van invloed zijn op het implementeren van een verandering en het beleven van kernwaarden.

De kernwaarden van het Havenbedrijf Rotterdam zijn opgesteld als de belangrijkste waarden van de organisatie: *betrouwbaar*, *ondernemend*, *zorgvuldig*, *klantgericht* en *duurzaam*. Momenteel worden deze kernwaarden door medewerkers weinig beleefd. Er is onduidelijkheid over de functie van de kernwaarden en er bestaat een diversiteit aan opvattingen over het aantal kernwaarden, de samenstelling en concrete toepasbaarheid ervan.

Deze diversiteit aan opvattingen weerspiegelt de diversiteit binnen de organisatie. Het proces is van grote invloed op de beleving van kernwaarden. Medewerkers moeten worden meegenomen in de ontwikkeling ervan: door een actieve lancering en communicatie richting de huidige medewerkers maar ook in een later stadium aan nieuwe medewerkers, kunnen de kernwaarden actiever worden beleefd. De voorbeeldfunctie van de leidinggevende is hierbij van groot belang.

Het implementatieproces moet afgestemd zijn op de diversiteit binnen een organisatie. Binnen het Havenbedrijf bestaan verschillen in de mate en wijze van beleving van de kernwaarden, afhankelijk van

de kenmerken generatie, afdeling en functie van de medewerkers. Ten eerste wordt de betekenis van de kernwaarden door medewerkers met deze kenmerken verschillend uitgelegd, afhankelijk van het eigen referentiekader. Daarnaast zijn de specifieke gevolgen van de drie kenmerken onderzocht:

- **Generatie:** het gaat hierbij om het aantal dienstjaren dat een medewerkers bij het Havenbedrijf werkzaam is (voor of na de verzelfstandiging in 2004). De generatie is op zichzelf staand niet doorslaggevend voor het beleven van kernwaarden of het accepteren van een verandering. Echter in combinatie met de specifieke taken die de medewerker heeft, door de *afdeling* waar hij werkzaam is, is de generatie wel van belang.
- **Afdeling:** De afdeling van de medewerker staat duidelijk op zichzelf als factor van invloed. Verschillen in afdeling zorgen voor een verschil in beleving van kernwaarden. Dit komt door de specifieke taken die medewerkers per afdeling hebben. Hierdoor positioneren afdelingen zich ten opzichte van andere, en ontstaat er een wij-zij verhouding. Medewerkers vinden het dan lastig om een gemeenschappelijke set kernwaarden aan te hangen en bewust te beleven.
- **Functie:** Dit kenmerk is eveneens op zichzelf staand duidelijk van invloed, door de inherente verschillen in taken tussen manager en uitvoerende. Zij hebben vanzelfsprekend een andere positie binnen een organisatie en krijgen op een andere manier te maken met beleid. Binnen de groep uitvoerenden wordt dit nog versterkt door taakhoudelijke verschillen: veroorzaakt door de afdeling waar de medewerker werkzaam is. Ook functie en afdeling hangen dus samen.

Naast de specifieke conclusies voor het Havenbedrijf, worden deze in dit onderzoek in breder perspectief geplaatst voor verzelfstandigde organisaties. De relevantie en aanleiding van dit onderzoek wordt uitgebreid behandeld in hoofdstuk 1. Daarin is ook een leeswijzer voor deze scriptie opgenomen. De uitgebreide conclusies van dit onderzoek komen aan de orde in hoofdstuk 6. Daarin worden ook de belangrijkste aanbevelingen voor het Havenbedrijf Rotterdam geformuleerd.

1 Inleiding

“Een structuurverandering is niet zaligmakend. Wil het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam (GHR) bedrijfsmatiger en klantgerichter gaan werken, dan zal een cultuurverandering nodig zijn. Als de kritiek van het havenbedrijfsleven is, dat het GHR te weinig commercieel denkt, is cultuurverandering eerder een sleutel voor succes. En daar is een directeur GHR verantwoordelijk voor. En niet een gemeenteraad die die directeur voor deze taak een ruim mandaat gegeven heeft en op hoofdlijnen probeert te sturen en de wensen van bevolking en havenbedrijfsleven probeert te verzoenen” (Van Muijen, 30-11-2002)

1.1 Aanleiding

In bovenstaand citaat gaf Van Muijen als PvdA-fractiemedewerker in Rotterdam in 2002 zijn opinie over de op handen zijnde verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam. Volgens hem was niet alleen de structuurverandering noodzakelijk, maar juist ook een cultuurverandering. Waarschijnlijk heeft hij destijds niet kunnen inschatten dat de verzelfstandiging in Rotterdam – duidelijk een verandering in structuur – de aanzet was voor een nieuwe trend in de Nederlandse havenwereld.

Gedurende de afgelopen jaren haalden de verscheidene havens die Nederland telt het nieuws met het bericht dat zij in de komende jaren gaan verzelfstandigen. De haven van Amsterdam, Zeeland Seaport, Groningen Seaport en de haven van Moerdijk worden een overheids-N.V. met een eigen bestuur, in plaats van een bestuur bestaand uit wethouders van de eigen gemeente (BN De Stem, 27-12-2009, Nieuwsblad Transport, 24-4-2009 en 1-12-2009, Volkskrant, 17-11-2010). Bij verzelfstandiging krijgt een organisatie niet alleen een nieuwe juridische structuur, maar krijgt zij vaak ook te maken met een cultuuromslag. In de genoemde berichtgeving over de Nederlandse havens wordt met nadruk gerefereerd aan de haven van Rotterdam.

Het Havenbedrijf Rotterdam (HbR) was tot en met 2004 een gemeentelijk bedrijf. Daarna ging het bedrijf verder als een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen volledig in handen zijn van de gemeente Rotterdam en de Nederlandse staat.

De verzelfstandiging werd ingegeven door de noodzaak op de toekomst in te spelen. Al in november 1997 betoogde de Rotterdamse havenwethouder Van den Muijsenberg tegenover gemeenteraadsleden dat het haven- en industriecomplex de grenzen van de gemeente Rotterdam oversteeg. Volgens hem was de haven meer van nationaal dan van regionaal belang (Volkskrant, 06-11-1997). Pas na een besluit in 2003 zette de gemeenteraad spoed achter de verzelfstandiging, om deze op 1 januari 2004 te realiseren (Volkskrant, 15-02-2003). Er werden enkele grote financiële, juridische en organisatorische veranderingen in gang gezet, onder andere op het gebied van erfpacht, nautisch-maritieme bevoegdheden, personele aspecten en de bestuursstructuur (College B&W Rotterdam, 2003).

Gedurende de jaren na de verzelfstandiging probeerde het Havenbedrijf strategisch in te spelen op wereldwijde ontwikkelingen. Met het oog op de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven en de groei van de markt werd vaart gezet achter de aanleg van de Tweede Maasvlakte in de Noordzee, waarmee in 2008 gestart werd. Het eerste bedrijfsplan van de haven als verzelfstandigde overheids-N.V. werd geschreven voor de periode 2006-2010 en is vastgesteld samen met aandeelhouders, stakeholders uit het havenbedrijfsleven en deskundigen. Dit gebeurde niet meer alleen door het College van B&W, zoals toen het bedrijf nog een gemeentelijke dienst was.

In het nieuwe bedrijfsplan werden de ambities, kernwaarden en strategie van het Havenbedrijf uiteengezet. Voor het eerst hadden de gemeente en het Rijk een nieuwe positie als aandeelhouder. Waar vóór 2004 de aandacht voornamelijk uitging naar belangrijke waarden voor de overheid, zoals kwaliteit en transparantie, lag de focus in dit bedrijfsplan meer op de klant. Het Havenbedrijf wil volgens haar kernwaarden *betrouwbaar, ondernemend, klantgericht, zorgvuldig* en *duurzaam* zijn (Bedrijfsplan 2006-2010, 2005). Het Havenbedrijf verwacht dat medewerkers handelen naar deze kernwaarden en actief met de kernwaarden aan de slag gaan. In het bedrijfsplan is voorgenomen dat er onder medewerkers actief wordt gemonitord in hoeverre dit gebeurt. Maar hoezeer zijn deze kernwaarden ook daadwerkelijk onderdeel van het denken en handelen van de medewerkers?

Deze vraag is van belang nu het Ondernemingsplan 2011-2016 wordt geschreven. In dit plan worden opnieuw de doelen geformuleerd die het Havenbedrijf zichzelf stelt voor de komende jaren en de trajecten die doorlopen moeten worden om de doelen te bereiken. De focus van het Ondernemingsplan wordt in het eerste half jaar van 2010 bepaald. Deze focus op een bedrijfsmatige aanpak is een voortzetting van de richting die na de verzelfstandiging in 2004 is ingeslagen.

De bedrijfsmatige aanpak van het Havenbedrijf ligt in lijn met de verzelfstandiging van het bedrijf. Na een verzelfstandiging moet en wil een organisatie vaak bedrijfsmatig, efficiënt en klantgericht gaan opereren, maar tegelijkertijd blijft de organisatie op enige manier publieke taken vervullen. Er wordt gesproken over de *verzakelijking* in organisaties met een publieke functie (Kremers, 1995). Vanuit het perspectief van Publiek Management voelen deze publieke organisaties steeds meer prestatiedruk om zakelijk te operen (Noordegraaf, 2004). Al in de jaren '80 is dit bedrijfsmatig organiseren van publieke organisaties gestart en werd geschaard onder de noemer *governance* (Stoker, 1998, Rhodes, 1994). Governance uitte zich onder andere in het New Public Management (NPM). Dit brede begrip houdt in dat organisaties met een publieke functie, die zich staande moesten houden in de maatschappij, zich bedrijfsmatiger gaan organiseren. Dit vroeg om meer efficiëntie bij overheidsbedrijven: hoge 'productie', tegen zo laag mogelijke kosten. Hoewel in de afgelopen jaren kritiek is ontstaan op deze manier van organiseren (Noordegraaf, 2004), is deze invloed zichtbaar binnen het Rotterdamse Havenbedrijf. Een voorbeeld is het HR-beleid. In 2008 werden vacatures opgevuld door mensen uit het bedrijfsleven, 'een belangrijke aanjager van de cultuuromslag die we willen bereiken' (Website Port of Rotterdam, 2009). Dit ligt in lijn met het doel om na de verzelfstandiging een 'professionele, soepel draaiende organisatie' te zijn, waarbij 'de focus op snelheid, flexibiliteit en resultaat groeit; creativiteit en ondernemerschap worden steeds belangrijker'.

Om dit doel te bereiken, dat op strategisch niveau wordt bepaald, worden in het Ondernemingsplan opnieuw kernwaarden geformuleerd die hieraan kunnen bijdragen. Om bovenstaande redenen past dit onderzoek bij Publiek Management.

1.2 Centraal in dit onderzoek

In het najaar van 2010 wordt het nieuwe Ondernemingsplan van het Havenbedrijf gepresenteerd, inclusief met opgestelde strategische doelen en kernwaarden. Bij het opstellen van een nieuwe strategie en de implementatie daarvan in een organisatie moet goed naar de omgeving en medewerkers worden gekeken. De implementatie is gericht op de medewerkers, die met de plannen aan de slag moeten gaan. Voor het aankomende Ondernemingsplan kan worden geleerd van de afgelopen jaren. Het Bedrijfsplan 2006-2010 met bijbehorende kernwaarden kwam namelijk ook tot stand op strategisch niveau. Maar heeft dit werkelijk geleid tot een verandering in denken en handelen van medewerkers? Hoe worden de kernwaarden in de praktijk beleefd en waardoor wordt deze beleving gestimuleerd dan wel belemmerd? Deze informatie is belangrijk voor de inhoud en implementatie van het nieuwe Ondernemingsplan dat momenteel wordt geschreven voor het Havenbedrijf. Er is weinig kennis over hoe medewerkers van het Havenbedrijf denken over het bereiken van doelen en de toepassing van de kernwaarden in hun dagelijkse werk. Kennis over het 'gebruik' van kernwaarden en het begrijpen daarvan is nuttig voor elke organisatie die een verandering – met bijbehorende nieuwe kernwaarden – wil doorvoeren.

De mate van herkenning en toepassing van de kernwaarden in het dagelijks handelen van de medewerker wordt in de interne organisatie beïnvloed op verschillende manieren:

- het proces waarmee deze kernwaarden in de organisatie naar buiten zijn gebracht;
- individuele kenmerken van een medewerker: generatie, afdeling, functie (g.a.f.).

Volgens het cultuuronderzoek van Martin Parker (2000) bestaan er individuele kenmerken van de medewerker, waardoor diversiteit wordt veroorzaakt. Deze zijn te groeperen als *generatie*, *afdeling* en *functie* en worden hier de *g.a.f.-kenmerken* genoemd (Naar: Parker, 2000). Binnen de kenmerken bestaan verschillende niveaus: medewerkers werken gedurende langere of kortere tijd bij het Havenbedrijf, op verschillende afdelingen of divisies, waar zij verschillende functies vervullen. De variatie in deze kenmerken wordt veroorzaakt door formele regels, afspraken en beleid, maar ook 'onzichtbare', ongeschreven patronen van gedrag, bijvoorbeeld bij samenwerking en communicatie.

1.3 Doelstelling en hoofdvraag

Dit onderzoek is een explorerend onderzoek, waarin op zoek wordt gegaan naar beschrijvingen van kenmerken en relaties tussen kenmerken. Het doel van dit onderzoek is via een kwalitatieve analyse te begrijpen in welke mate en op welke wijze kernwaarden door medewerkers worden beleefd. Dit gebeurt door te achterhalen welke kenmerken van medewerkers bevorderend dan wel belemmerend werken

voor de beleving van de kernwaarden. Belangrijk hierbij is de verwachting dat deze invloed verschillend kan zijn voor individuen of groepen mensen.

Dit empirisch onderzoek leidt tot kennis over de verschillende manieren waarop (groepen) medewerkers omgaan met kernwaarden van het Havenbedrijf. Deze informatie garandeert niet de naleving van kernwaarden. Vanuit de verwachting dat kernwaarden bijdragen aan het bereiken van de doelen van de organisatie, kunnen wel aanbevelingen worden gedaan over de manier waarop moet worden omgegaan met diversiteit binnen een organisatie.

De hoofdvraag in dit onderzoek is:

In hoeverre beïnvloeden het implementatieproces en individuele kenmerken van medewerkers van het Havenbedrijf de beleving van de kernwaarden?

In de hoofdvraag is gekozen voor het beleven van kernwaarden. Het gaat hierbij om de bewuste ervaring van de kernwaarden als top-down opgelegd beleid.

Deze focus van het onderzoek wordt in figuur 2 inzichtelijk gemaakt. Een organisatie kan haar strategie bepalen en kernwaarden formaliseren (1). Vervolgens kunnen deze kernwaarden wel of niet beleefd worden. In dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van het implementatieproces en kenmerken van de medewerker op de beleving van de kernwaarden (2).

Dit onderzoek is geen effectiviteitsstudie. Er wordt niet gekeken naar de bijdrage van het beleven van kernwaarden aan het wel of niet behalen van strategische doelen (3). Hierbij zijn vele andere factoren van belang. De focus ligt daarom in het midden: de beleving van de kernwaarden in de organisatie.



Figuur 1: afbakening onderzoek

1.4 Deelvragen

Dit onderzoek bestaat uit het verzamelen van onderzoeksgegevens, zowel voor het vormen van een theoretische basis als voor het uitvoeren van het empirische onderzoek. Om de hoofdvraag te beantwoorden, zijn enkele deelvragen opgesteld. Deze richten zich op de volgende kernconcepten die

uit de hoofdvraag kunnen worden afgeleid: *kernwaarden, implementatie van kernwaarden, implementatieproces en individuele kenmerken (g.a.f.)* en de *relatie* daartussen.

De kernconcepten komen aan de orde in achtereenvolgens het theoretisch en het empirisch onderzoek. Om de geformuleerde hoofdvraag te beantwoorden, wordt na de beschrijving van de context een aantal deelvragen beantwoord.

Contexthoofdstuk: Havenbedrijf Rotterdam

Dit contexthoofdstuk richt zich op het Havenbedrijf als ontwikkelaar en beheerder van het Rotterdamse havengebied. Daarnaast wordt de achtergrond van de verzelfstandiging van het Havenbedrijf geschetst, met de gevolgen die dit heeft gehad voor de organisatie. Het hoofdstuk zoomt verder in op het bedrijfsplan dat na de verzelfstandiging werd geschreven en het aankomende Ondernemingsplan voor de periode 2011-2016.

1. Gebruik van kernwaarden (afhankelijke variabele)

Theorie: Wat zijn kernwaarden en waarom worden deze ingezet?

Empirie: Hoe worden de kernwaarden van het Havenbedrijf beleefd?

2. Factor van invloed op de beleving van kernwaarden: het implementatieproces (onafhankelijke variabele).

Theorie: Hoe hangt de beleving van kernwaarden door medewerkers samen met het implementatieproces?

Empirie: Welke kenmerken van het implementatieproces beïnvloeden de beleving van de kernwaarden door medewerkers?

3. Factoren van invloed op de beleving van kernwaarden: generatie, afdeling, functie (g.a.f.-kenmerken) (onafhankelijke variabele)

Theorie: Hoe hangt de beleving van kernwaarden samen met g.a.f.-kenmerken van medewerkers?

Empirie: Welke kenmerken van de organisatie en de medewerker (g.a.f.-kenmerken) beïnvloeden de beleving van de kernwaarden door de medewerkers?

4. Interactie tussen implementatieproces en g.a.f.-kenmerken:

Theorie: Op welke wijze interacteren het implementatieproces en de g.a.f.-kenmerken?

Empirie: Op welke wijze interacteren het implementatieproces en de g.a.f.-kenmerken en hoe beïnvloeden deze interacties de beleving van de kernwaarden?

De theoretische deelvragen leiden logischerwijs tot de empirische deelvragen. Door middel van documentenanalyse, verkennende en verdiepende interviews en observaties is onderzoek gedaan. Daarbij ligt de focus op de interne organisatie van het Havenbedrijf.

Aan de hand van het theoretisch kader is binnen het Havenbedrijf een selectie gemaakt van respondenten voor het empirisch onderzoek: volgens de driedeling die Parker (2000) maakt, is er bij de

groep respondenten gevarieerd op de kenmerken *generatie*, *afdeling* en *functie*. In totaal zijn 19 interviews afgenomen bij verschillende divisies van het Havenbedrijf. Het gehele proces leidt tot de beantwoording van de hoofdvraag. In hoofdstuk 4 wordt de verantwoording voor de methoden, technieken en casusselectie verder uitgewerkt.

1.5 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek wordt geprobeerd te begrijpen in welke mate en op welke wijze de kernwaarden binnen het Havenbedrijf worden beleefd. Het Havenbedrijf is een verzelfstandigde overheidsorganisatie. Vanaf de jaren '80 en '90 is er veel geschreven over verzelfstandigde overheidsorganisaties en privatisering (o.a. Kickert, 1998, In 't Veld, 1998, WRR, 2000). Een voorbeeld van een verzelfstandigde organisatie op rijksniveau is de NS, waarvan alle aandelen in handen zijn van de rijksoverheid. In mindere mate heeft er verzelfstandiging plaatsgevonden bij organisaties op gemeentelijk niveau (o.a. Ter Bogt 1998, Boot, 2006). Een voorbeeld hiervan is het Gemeentelijk Vervoersbedrijf in Amsterdam.

Naast de trend van verzelfstandiging, kwam er vanaf de jaren '80 aandacht voor organisatiecultuur, concrete uitingen daarvan en het 'internaliseren' van kernwaarden (o.a. Martin, 1992, Parker, 2000, Schein, 1984, Weick, 1985, Yanow, 1996). Ook is onderzoek gedaan naar de manier waarop waarden worden gedragen door medewerkers en de rol die professionals hebben in een grote organisatie (Kaufman, 2006, Lipsky, 1980).

De manier waarop een plan of beleid uiteindelijk zijn weg vindt in de praktijk, is voor grote overheidsprojecten onderzocht door Pressman & Wildavsky (1987). Door Hakvoort is een uitgebreid onderzoek gedaan naar cultuurverandering in verzelfstandigde organisaties op rijksniveau (Hakvoort & Veenswijk, 1998). Hakvoort focust hierbij vooral uitvoeringsorganisaties en het proces van verzelfstandiging dat zij in stappen hebben doorgemaakt.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in de koppeling tussen deze verschillende onderdelen van de literatuur: enerzijds de beleving van de kernwaarden (als onderdeel van een organisatiecultuur) en anderzijds een verzelfstandigde gemeentelijke organisatie. Door de actuele verzelfstandiging van het Rotterdamse Havenbedrijf en de toekomstige verzelfstandiging van andere havens is nieuw onderzoek nodig. De huidige wetenschappelijke kennis kan worden uitgebreid door meer te focussen op specifieke kenmerken van dit soort organisaties. Organisaties die de verandering van publiek naar zelfstandig hebben moeten doorstaan. De dagelijkse handelingspraktijk van medewerkers wordt hierdoor gekoppeld aan de implementatie van strategische doelen.

Maatschappelijke relevantie

Voor het bereiken van strategische doelen beschrijft het Havenbedrijf kernwaarden. Kernwaarden die weergeven hoe de organisatie graag wil dat medewerkers met elkaar en de omgeving omgaan. Het Havenbedrijf blijkt weinig kennis te hebben over hoe medewerkers deze kernwaarden toepassen in hun

dagelijkse werk. De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de kennis over deze toepassing en de factoren die bevorderend of belemmerend daarbij werken.

Deze kennis is op verschillende niveaus bruikbaar. Ten eerste voor het Havenbedrijf zelf, dat sinds 2004 een organisatieverandering doormaakt. De kennis over kernwaarden en de naleving hiervan, kan door de projectgroep Ondernemingsplan worden ingezet bij de het schrijven en de implementatie van het toekomstige Ondernemingsplan. Dit is echter niet alleen bruikbaar in Rotterdam, maar ook voor andere havenbedrijven die de verandering van een publieke naar een verzelfstandigde organisatie (gaan) doormaken. Ten slotte functioneert het onderzoek in een nog breder perspectief. De kennis over kernwaarden en de mogelijkheid tot beïnvloeding daarvan, is mogelijk bruikbaar voor elke organisatie die een organisatieverandering doormaakt. Het Havenbedrijf kan zowel leren van andere organisaties, als een voorbeeld zijn voor anderen. Het gaat over de beïnvloeding en sturing van de verandering, en wat bepaalt of de 'nieuwe' kernwaarden worden nageleefd door medewerkers.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2: Context

Voor de lezers die uitgebreidere achtergrondinformatie over het Havenbedrijf, zijn omgeving en de verzelfstandiging van de organisatie willen lezen, biedt hoofdstuk 2 als contextbeschrijving een overzicht.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Dit hoofdstuk zoomt verder in op het begrip 'kernwaarden' en de denkbeelden over het implementeren daarvan. Verschillende kenmerken van het implementatieproces en de individuele medewerker, die invloed uitoefenen op de medewerkers, komen aan de orde.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet

Voor wie geïnteresseerd is in de uitgebreide uiteenzetting over de methoden van onderzoek, is hoofdstuk 4 interessant. De hoofdvraag en de belangrijkste concepten uit het theoretisch kader worden geoperationaliseerd en de casuselectie wordt verantwoord.

Hoofdstuk 5: Rapportage

Voor de lezers die vooral geïnteresseerd zijn in de resultaten van het onderzoek, is hoofdstuk 5 van belang voor een uitgebreide weergave daarvan. De resultaten van het empirisch onderzoek worden geanalyseerd en gestructureerd weergegeven.

Hoofdstuk 6: Conclusie

Om de hoofdvraag te beantwoorden wordt de opbrengst van dit onderzoek uiteengezet. De relatie tussen de beleving van kernwaarden en de kenmerken van het implementatieproces en de individuele medewerker van het Havenbedrijf komen aan de orde. De belangrijkste aanbevelingen naar aanleiding van deze conclusies worden hierin geformuleerd.

Schipperen in diversiteit

2 Het Havenbedrijf Rotterdam

Het Havenbedrijf zetelt in het World Port Center in Rotterdam, waar het mede de skyline van de 'kop van Zuid' bepaalt. Medewerkers hebben een werkplek zowel in het World Port Center als in het havengebied daaromheen. Zij hebben daarbij te maken met allerlei partijen, zowel intern en extern. In de inleiding is al kort ingegaan op de context waarin het Havenbedrijf zich bevindt. In dit hoofdstuk wordt deze context verder uitgediept.

Ten eerste wordt ingegaan op de achtergrond van het Havenbedrijf: zijn belangrijkste activiteiten, feiten en cijfers. Vervolgens wordt na een korte uiteenzetting over verzelfstandiging, de aanloop naar en realisatie van de verzelfstandiging van het Rotterdamse Havenbedrijf in 2004 uitgewerkt. Dit hangt samen met de huidige bestuurlijke context waarin de organisatie zich bevindt. Tot slot wordt ingezoomd op de activiteiten van het Havenbedrijf om de toekomst in zijn greep te krijgen. In het Bedrijfsplan 2006-2010 werd voor het eerste de 'zakelijke inslag' van verzelfstandiging gemaakt. Momenteel is het schrijven van het Ondernemingsplan 2011-2016 in volle gang.

2.1 Introductie

De Rotterdamse haven slingert zich vanaf het centrum van de stad door de Europaart naar de Nieuwe Waterweg en de Noordzee. De haven vormt de grootste toegangspoort van Europa, en als logistiek en industrieel knooppunt bedient zij een Europese markt van ruim 500 miljoen klanten. Er zijn verbindingen met het achterland via vijf 'concurrerende modaliteiten': weg, spoor, binnenvaart, kustvaart, en pijpleiding (Website Port of Rotterdam, 2009).

Op een oppervlakte van 10.500 hectare ontmoeten scheepvaart, overslag, distributie en industrie elkaar, evenals aanvullende dienstverlening. Deze sectoren zorgen voor veel werkgelegenheid. De haven is de motor van de Rotterdamse economie en heeft daarmee een belangrijke maatschappelijke functie: ze biedt direct werkgelegenheid aan ruim 70.000 mensen (HbR, 2008). De belangrijkste activiteiten van de Rotterdamse haven zijn de overslag van massagoederen (bulkoverslag), van oudsher vooral van ruwe olie, chemicaliën, kolen en erts, en containers. De overslag bedraagt jaarlijks ongeveer 400 miljoen ton goederen. Tot en met 2004 was de haven van Rotterdam daarmee de grootste ter wereld. Inmiddels is de haven ingehaald door de Aziatische havens in Shanghai en Singapore. In Europa laat de haven van Rotterdam wel haar belangrijkste concurrenten, de haven van Hamburg en Antwerpen, ver achter zich (met respectievelijk 140 en 190 miljoen ton per jaar) (Port News, 2009).

De haven en het Havenbedrijf Rotterdam

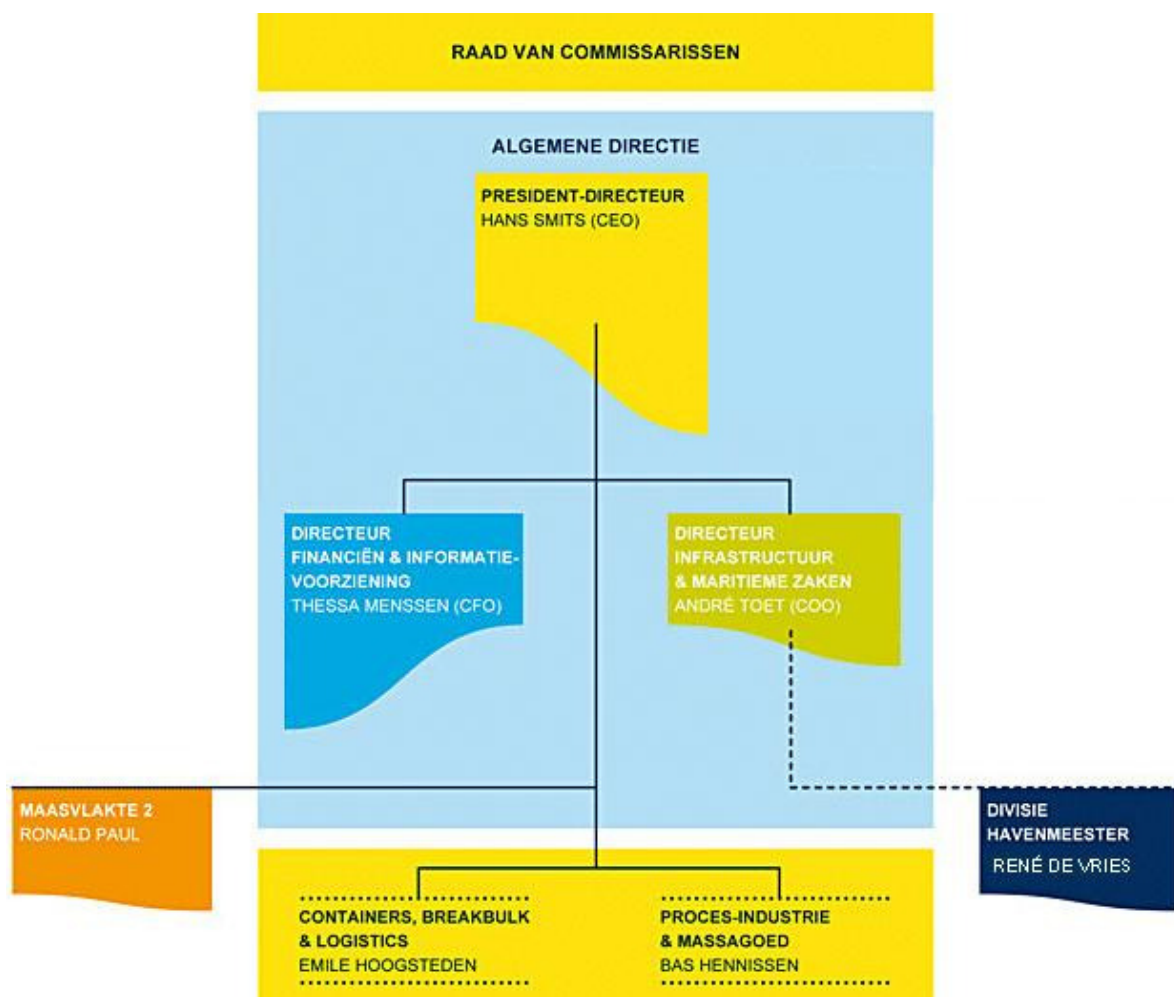
De Rotterdamse haven moet niet verward worden met het *Havenbedrijf*. Sinds de middeleeuwen heeft Rotterdam een haven met overslagfunctie gehad. Aan het eind van de 19^e eeuw werden de eerste havens door de 'Rotterdamsche Handelvereniging' aangelegd. In 1882 ging de Gemeente Rotterdam zelf de haven exploiteren, na aankoop van de Handelsinrichtingen en de Rotterdamse

Schipperen in diversiteit

Handelvereniging. Sindsdien organiseerde de gemeente samen met handelsorganisaties de haven en haar ontwikkeling. Deze gemeentelijke constructie eindigde op 1 januari 2004 (zie verder).

Het Havenbedrijf Rotterdam N.V. is ontwikkelaar, beheerder en exploitant van het Rotterdamse haven- en industriecomplex. Daarnaast is zij als havenautoriteit verantwoordelijk voor het scheepvaartverkeer (Website Port of Rotterdam, 2009).

In totaal werkten er in 2009 1239 medewerkers bij het Havenbedrijf. Ongeveer de helft van hen heeft een werkplek in het World Port Center aan de Wilhelminakade in Rotterdam. In figuur 3 is het organogram van het Havenbedrijf opgenomen. Het uitgebreidere organogram met onderliggende afdelingen is opgenomen in bijlage 1.



Figuur 2: Organogram Havenbedrijf Rotterdam
(Website Port of Rotterdam, 2009)

In het organogram is een duidelijk onderscheid te zien tussen verschillende bedrijfsonderdelen, aangegeven met kleuren. Er is het onderdeel financiën & informatievoorziening (blauw), het onderdeel infrastructuur & maritieme zaken (groen), de divisie havenmeester (donkerblauw) en de commerciële

onderdelen (geel). Daarnaast zijn er de stafafdelingen ('corporate') communicatie, Human Relations, strategie, enzovoorts (zie bijlage 1: organogram Havenbedrijf).

De belangen van de medewerkers van het Havenbedrijf worden vertegenwoordigd door de werknemersorganisaties, te weten ABFAKABO FNV, CNV Publieke Zaak en de Onafhankelijke Vereniging voor medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam (OV-HbR). Het belangrijkste doel van deze organisaties is het behartigen van de belangen van haar leden bij het tot stand komen van de CAO. CNV Publieke Zaak is betrokken, omdat dit de CNV bond is voor overheidspersoneel en verzelfstandigde overheidsinstellingen. Het Havenbedrijf behoort sinds 2004 tot de laatste groep. In het organogram in figuur 2 is de Algemene Directie en Raad van Commissarissen te zien. De directe sturing vanuit de gemeente en het college van Burgemeester en Wethouders is afwezig: het Havenbedrijf is verzelfstandigd en heeft een eigen bestuur.

2.2 Verzelfstandiging: historische ontwikkeling

Vanaf de jaren '80 heeft er een golf van verzelfstandiging plaatsgevonden, zowel in Nederland als internationaal. Deze paragraaf geeft een uiteenzetting van deze ontwikkeling en de gevolgen daarvan voor het Havenbedrijf Rotterdam.

Verzelfstandiging is iets anders dan privatisering. Privatisering wordt door In 't Veld gedefinieerd als het door een organisatie(onderdeel) opgeven van zeggenschap van overheidswege en het volledig in de markt plaatsen van voormalige overheidsactiviteiten (In 't Veld, 2005: 47). *Verzelfstandiging* betekent juist impliciet de aanwezigheid van de overheid, in de vorm van zeggenschap en eigendom. Dit is te zien in het aandeelhouderschap van het Rijk en de Gemeente Rotterdam in het Havenbedrijf. Daarover later meer.

Vanaf de jaren '80 zijn er verschillende periodes geweest waarin processen van privatisering en verzelfstandiging opkwam en weer uit de gratie raakten. Tijdens de eerste twee kabinetten Lubbers (1982-1990) resulteerde de privatiserings- en verzelfstandigingstrend in Nederland vooral in verschillende vormen van verzelfstandiging op rijksniveau (Weitenberg, 1993: 31). De nadruk lag op het zuinig en effectief organiseren van publieke organisaties en de overheid. Er heerste een politiek en maatschappelijk klimaat van 'no-nonsense' en zakelijkheid, wat kan worden geschaard onder het New Public Management (Hakvoort, 1998, Noordegraaf, 2004, zie ook Hood, 1991). Organisaties bewogen weg van de belangrijkste overheidsinstellingen. Voorbeelden hiervan zijn het losweken van ministeriële diensten richting agentschappen en Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's). Op lokaal niveau kenden gemeenten eveneens het verschijnsel van relatief zelfstandige bedrijfsafdelingen, in de vorm van diensten (In 't veld, 2005: 47).

Eind jaren '90 was verzelfstandiging al weer enige tijd 'uit' (Hakvoort, 1998: 1). Tijdens de kabinetten Paars I en II was een politieke terughoudendheid met betrekking tot verdergaande verzelfstandiging ontstaan. De structuur van ZBO's was moeilijk te doorgronden waardoor de beheersing van taken problematisch was – en juist die beheersing via formalisering en controle was iets wat het Paarse kabinet

meer wilde (Meijerink, 1995, In 't Veld, 2005) Er werd gepleit voor het terugkeren van uitsluitend zuiver publieke of private organisaties, waar slechts een publieke of private cultuur zou heersen. In 't Veld noemde dit in deze periode een soort struisvogelpolitiek: culturele hybriditeit binnen organisaties kon volgens hem niet worden teniet gedaan (In 't Veld, 1995: 10). Er moest een manier worden gevonden om mee om te gaan.

Die manier werd gevonden door bepaalde overheidstaken of organisaties op grotere afstand van het bestuurlijk verantwoordelijk niveau te plaatsen, maar waarbij toch de publieke belangen werden geborgd (Meijerink, 1995: 46). Er waren zowel politiek-economische als organisatieculturele motieven voor de verzelfstandiging. De organisatie moest een drastische cultuuromslag maken, zoals voor vele verzelfstandigde organisaties de bedoeling was. Voor deze organisaties gold vaak dat zij van een ambtelijke, sterk intern gerichte procescultuur, naar een bedrijfsmatige, dynamische resultaatcultuur zouden gaan. Diensten zouden open, klantgericht, flexibel, en innovatiegericht worden (Hakvoort, 1998: 4). Per 1 januari 2004 ging het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam verder als Havenbedrijf Rotterdam N.V.

2.3 Het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam

Het proces en de aanloop naar verzelfstandiging was voor het Havenbedrijf al enkele jaren bezig. Zoals in hoofdstuk 1 werd gesteld, ontstond in 1997 al het beeld dat de Rotterdamse haven niet alleen van regionaal, maar van (inter)nationaal belang was. De prille plannen voor de Tweede Maasvlakte zouden grote investeringen gaan vragen, en deze zouden vooral uit de hoek van de rijksoverheid kunnen komen. In februari 1998 werd vanuit het ministerie van Verkeer en Waterstaat de commissie De Vries ingesteld. Deze commissie moest aanbevelingen doen over de inrichting van de relatie tussen de haven en het Rijk, en de positie van het Gemeentelijk Havenbedrijf als 'portmanager' van het havencomplex (Verkeer en Waterstaat, 1998a). De commissie bestond uit vertegenwoordigers van zes ministeries, werkgevers- en werknemersorganisaties en de gemeente Rotterdam. In 1998 concludeerde de commissie dat het wenselijk was dat het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam een zelfstandiger positie in het economische verkeer zou innemen en publieke taken bleef uitvoeren. Daartoe moest de handelingsvrijheid van het gemeentelijk bedrijf worden versterkt en moest het bedrijf commercieel opereren, zodat een grotere slagvaardigheid en doelmatigheid kon worden bewerkstelligd (Verkeer en Waterstaat, 1998b).

Hoewel dit advies in 1998 in een rapport werd gepresenteerd, viel pas in 2003 het besluit in de gemeenteraad van Rotterdam om de haven te verzelfstandigen. Per 1 januari 2004 ging het bedrijf verder als Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Missie na verzelfstandiging

Het Havenbedrijf heeft na 2004 bepaalde doelen gesteld die zij wil bereiken. Dit doet de organisatie vanuit de visie: 'Het creëren van onderscheidend vermogen als kwaliteitshaven' (Havenbedrijf Rotterdam, 2009). De missie van het bedrijf in de periode 2006-2010 werd geformuleerd als: 'Het

Havenbedrijf Rotterdam N.V. ontwikkelt in partnerschap een haven van wereldklasse'. Met haar missie op de achtergrond richt zij zich in haar statuten op twee domeinen:

- Scheepvaart: het Havenbedrijf wil een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de Rotterdamse haven en het aanloopgebied voor de kust bevorderen.
- Havengebied: het tweede doel van het Havenbedrijf is de ontwikkeling, aanleg, het beheer en de exploitatie van het havengebied (Havenbedrijf Rotterdam, 2009).

Een van de uitingen van deze doelen en strategie is de aanleg van de Maasvlakte 2. Door deze landuitbreiding wordt de haven bereikbaar voor zeeschepen, die efficiënt kunnen worden geladen en gelost. De aanleg van de Tweede Maasvlakte was mogelijk door financiering via de verkoop van de aandelen aan het Rijk en de gemeente na de verzelfstandiging.

Inmiddels profileert het Havenbedrijf zich als een organisatie met een steeds meer bedrijfsmatige aanpak, die functioneert 'op het snijvlak van publiek en privaat' (Havenbedrijf Rotterdam, 2009). Het bedrijf beseft dat zij met beide culturen te maken heeft en een overgang naar de bedrijfsmatige aanpak in volle gang is.

Bestuurlijke context

Na de verzelfstandiging van het Havenbedrijf heeft het een andere relatie met het Rijk en de Gemeente gekregen. Deze aandeelhouders benadrukken de economische prestaties, maar hebben ook belang bij het zorgvuldige uitvoeren van de publieke taken van het Havenbedrijf. De belangen worden geborgd via de speciale organen voor *aandeelhouders*, zoals de Raad van Commissarissen en de Aandeelhoudersvergadering. De *uitvoering van publieke taken* wordt geregeld via Havenovereenkomsten met de gemeente en het Rijk (Bedrijfsplan 2006-2010).

Op vele verschillende terreinen hebben het Havenbedrijf, de gemeente en het Rijk elkaar nodig. Dit gebeurt bijvoorbeeld op het gebied van ruimtelijke ordening, economische structuurversterking, milieu, bereikbaarheid en arbeid (*idem*). Hoewel de haven dus steeds meer van nationaal belang is, blijven bepaalde onderwerpen sterk gerelateerd aan het domein en de omgeving van de gemeente Rotterdam en de regio Rijnmond.

Naast de context van het bedrijf en haar aandeelhouders en de samenwerking met de gemeente en het Rijk, opereert de Rotterdamse haven in een Europese context van wet- en regelgeving. Nederland heeft baat bij een Europees havenbeleid om de doelstelling van het nationale havenbeleid te ondersteunen: namelijk het versterken van de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse zeehavens (Mededeling inzake Europees Havenbeleid, 2007). Het Havenbedrijf pleit voor een 'European level playing field', dat wil zeggen dat de Europese havens op gelijke wijze te maken hebben met Europese richtlijnen, zodat eerlijke concurrentie ontstaat. Op die manier beweegt het Havenbedrijf zich binnen de grenzen van de Europese regelgeving, maar heeft ook te maken met de verantwoordelijkheid die de nationale overheid op zich neemt.

Deze bestuurlijke context is van invloed geweest op de formulering van het Bedrijfsplan 2006-2010, het eerste bedrijfsplan na de verzelfstandiging.

Bedrijfsplan 2006-2010

In 2005 werd het bedrijfsplan voor de daaropvolgende vijf jaar geschreven. Op strategisch niveau werden de doelen voor de N.V. opgesteld. Deze twee doelen beschrijven de algemene richting waarin het Havenbedrijf zich wilde bewegen:

DOELEN

Per 1 januari 2006, zijn in de statuten de volgende doelen voor de N.V. opgenomen:

1 Bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte afhandeling van het scheepvaartverkeer en het zorgdragen voor de nautische en maritieme orde en veiligheid, alsmede het optreden als bevoegde havenautoriteit in het Rotterdamse havengebied.

2 Ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in Rotterdam, in de ruimste zin van het woord.

Alle, door ons te ontplooiën activiteiten zijn gericht op realisatie van deze doelen.

Havenbedrijf Rotterdam (2005): Bedrijfsplan 2006-2010

Volgens het Havenbedrijf zijn alle 'te ontplooiën activiteiten gericht op realisatie van deze doelen' (Bedrijfsplan 2006-2010). De strategische agenda wordt gevormd door zes hoofdpogaven:

DE HOOFDOPGAVEN VOOR 2006 – 2010:

1 Versterken van de concurrentiepositie van de haven, met gerichte keuzes voor bepaalde segmenten.

Dit vertaalt zich in een grotere klanttevredenheid;

2 Ruimte bieden aan bedrijven om zich verder te ontwikkelen door het beter benutten van de bestaande ruimte en infrastructuur, en tijdig zorgen voor extra ruimte;

3 Minimaal behouden van het niveau van de vlotte, veilige, schone en beveiligde afwikkeling van de scheepvaart.

Direct in het verlengde hiervan liggen de opgaven om:

4 Optimale randvoorwaarden te creëren voor de ontwikkeling van haven en leefomgeving (bereikbaarheid, arbeid, veiligheid, milieu, algemeen draagvlak);

5 Te zorgen voor een financieel renderende en kredietwaardige onderneming;

6 De organisatie topfit te maken.

In het plan worden een vijftal *kernwaarden* geformuleerd. In het document zelf wordt verder niet ingegaan op de rol van deze kernwaarden. Later worden in het aangescherpte Bedrijfsplan 2008-2010, alleen bestemd voor intern gebruik, concretere doelen gekoppeld aan de hoofddoelen. Hierbij zijn Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) geformuleerd. Dit zijn meetbare indicatoren waarvoor normen worden vastgesteld en waarop door de Algemene Directie wordt gestuurd. KPI's kunnen worden verbonden aan personen, die een bepaalde prestatie moeten leveren. In het aangescherpte bedrijfsplan wordt de toepassing van de kernwaarden echter nog steeds niet verder geconcretiseerd.

2.4 Nieuwe uitdagingen in een veranderende wereld

Na het Bedrijfsplan 2006-2010 wordt in 2010 gewerkt aan het Ondernemingsplan 2011-2015. Op strategisch niveau wordt opnieuw de richting voor de komende vijf jaar bepaald. Om de doelen van het Havenbedrijf vast te stellen formuleert het Havenbedrijf enkele trends waarmee zij als Europese haven te maken heeft en zal krijgen. Dit zijn trends die zowel op korte als op lange termijn een rol spelen. Door de economische crisis is er ten eerste een sterke afname aan de vraagkant. Door de groei van de productie in China zijn er ontwikkelingen gaande in het transport elders op de wereld, bijvoorbeeld het containervervoer van Azië naar Europa. Daarnaast zijn er transities in de energiesector richting duurzame energiebronnen, die de inrichting van het havengebied beïnvloeden. Daarom moet Rotterdam nadenken over nieuwe manieren om de haven aantrekkelijker te maken voor Europa en daarbuiten. Het Havenbedrijf heeft geprobeerd om de belangrijkste lange termijn trends waarmee het te maken heeft, samen te vatten in het Havenplan 2020 (Haven 2020, 2009). Dit havenplan is een plan op hoofdlijnen, en biedt een kader voor toekomstige ruimtelijke en economische ontwikkelingen. Voor de kortere termijn wordt het Ondernemingsplan voor de komende vijf jaren opgesteld.

Met deze achtergrondkennis is meer inzicht geboden in de ontwikkeling van het Havenbedrijf en haar diverse takenpakket. Daarnaast is er een beeld geschetst van de context waarin het bedrijf zich bevindt. Het nieuwe Ondernemingsplan zal zich opnieuw richten op strategische doelen en kernwaarden. Over het belang van kernwaarden, en de vraag hoe deze kunnen worden nageleefd in een organisatie, gaat het volgende hoofdstuk.

Schipperen in diversiteit

3 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de wetenschappelijke basis voor dit onderzoek. Dit leidt tot een opsomming van factoren van invloed op de implementatie van kernwaarden. De belangrijkste concepten die uit de hoofd- en deelvragen kunnen worden afgeleid, zijn kernwaarden, implementatieproces, kenmerken van medewerkers - uitgesplitst in g.a.f.-kenmerken: generatie, afdeling en functie - en de relatie tussen deze concepten. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op literatuurstudie.

Kernwaarden kunnen door de top van een organisatie worden opgesteld om de organisatie te sturen. Deze kernwaarden kunnen bottom-up naar voren worden gebracht, maar worden vaak top-down opgelegd. De vraag is, kunnen kernwaarden worden opgelegd? En waarom worden deze wel of niet beleefd? In dit hoofdstuk wordt duidelijk dat niet kan worden uitgegaan van een set kernwaarden die voor een gehele organisatie gelijk is. Een organisatie kan gefragmenteerd zijn, waardoor groepen medewerkers verschillend kunnen reageren. De implementatie van kernwaarden blijkt afhankelijk te zijn van twee (groepen) factoren van invloed. Ten eerste speelt het *implementatieproces* een rol. De tweede groep wordt gevormd door kenmerken van de *medewerker*, die worden samengevat tot generatie, afdeling en functie (g.a.f.). Deze twee groepen voorwaarden bepalen of medewerkers openstaan voor verandering en kernwaarden.

3.1 Kernwaarden

Een waarde is 'an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence' (Rokeach, 1973: 5). Het klassieke onderzoek en boek *The Nature of Human Values* van Rokeach gaat over zijn studie naar waarden het gedrag van mensen beïnvloeden. Hij stelt dat een waarde bepaalde componenten heeft waardoor een persoon weet hoe hij zich op de juiste manier moet gedragen, daarvoor zelf een afweging kan maken en vervolgens ook echt dit gedrag kan vertonen. Het gaat zowel om het gedrag van de persoon zelf, als zijn beoordeling van het gedrag van een ander. Uit de definitie van Rokeach blijkt geen besef van tijd, namelijk of het gaat om een waarde die in het heden wordt nageleefd of die een richting voor toekomstig handelen vormt.

Ook een organisatie kan waarden hanteren om te laten zien waar zij voor staat. Deze worden dan *kernwaarden* genoemd. Er kan worden gekeken naar verschillende benaderingen van kernwaarden, namelijk of zij bottom-up, van binnenuit de organisatie naar voren worden gebracht, of top-down worden opgelegd. Er zijn verschillende theorieën over kernwaarden die bottom-up worden vastgesteld. Dit onderzoek focust op de top-down opgelegde waarden. De twee soorten kernwaarden hangen echter wel met elkaar samen.

Top-down of bottom-up

Ten eerste kunnen kernwaarden vanuit de (top van de) organisatie worden opgelegd. Vanuit een strategie worden strategische doelen opgesteld en worden kernwaarden geformuleerd. Hiermee wil een

organisatie het gedrag van medewerkers sturen of aangeven waar de organisatie voor staat. Zo kan de organisatie naast haar strategie, missie en visie ook kernwaarden opstellen.

Een voorbeeld van deze top-down opgelegde waarden vinden we in het onderzoek van Kaufman binnen de Forest Service in de Verenigde Staten (Kaufman, 1960). Zijn inmiddels klassieke studie wordt vijftig jaar later nog steeds gebruikt als voorbeeld van een case studie. In het boek *The Forest Ranger* zoekt Kaufman een antwoord op de vraag hoe het mogelijk is dat de Forest Service in de Verenigde Staten haar organisatie centraal aanstuurt en beleid organisatiebreed kan implementeren. Dit ondanks dat de Forest Service te maken heeft met een 'multitude of centrifugal forces', namelijk de grote afstand tot Washington, de variëteit aan settings en een ideologie in de VS die pleitte voor decentralisatie (Kaufman, 2006: 4). Belangrijke waarden waren bijvoorbeeld de conformiteit aan het hoofdkantoor, de ruimte die de 'rangers' hadden om centraal beleid toe te passen en transparantie door de hele organisatie heen.

Een concurrerend perspectief naast deze top-down kernwaarden, is het perspectief van kernwaarden die voortkomen uit de organisatie zelf. Ze worden dan gezien als de belangrijkste waarden in een organisatie, die een gedragscultuur uitdragen.

In de jaren '80 heerste de opvatting dat organisaties bepaalde 'governing assumptions' hebben, die historisch zijn ontwikkeld en in de organisatie aanwezig zijn. Deze bepalen het denken en handelen van medewerkers. Volgens Peters & Waterman (1982) zijn er in grote organisaties bepaalde succesfactoren wel of niet aanwezig, die ervoor zorgen of er concurrentievoordeel is. 'Excellente' organisaties worden gedomineerd door essentiële waarden. Voorbeelden hiervan waren een focus op de klant, kwaliteit en innovatie. Deze kernwaarden werden uitgedragen binnen de organisatie en vormden een gedragscultuur. Bij het aansturen of veranderen van een organisatie moet rekening worden gehouden met deze kernwaarden.

De denkbeelden over bottom-up kernwaarden van een organisatie hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de theorie over organisatiecultuur. Schein (1984) beschreef in de jaren '80 aan de hand van deze kernveronderstellingen de *kern* van een organisatiecultuur. Volgens Schein kan er namelijk onderscheid worden gemaakt tussen drie niveaus van een organisatiecultuur: ten eerste de zichtbare organisatiestructuren en processen (artefacten), daaronder de uitgezette strategieën en doelstellingen (beleden waarden) en ten slotte als kern: de onbewuste, als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen (basisveronderstellingen) (Schein, 1984).

Volgens Schein zijn de belangrijkste waarden van mensen niet zichtbaar via zichtbare processen of geformuleerde doelstellingen. Het gaat om veronderstellingen die aan de basis liggen van het waarnemen, denken en handelen van mensen in een organisatie; deze vormen de *essentie van een cultuur*. In feite stelt Schein dat cultuur iets is dat van binnenuit ontstaat, een zogenaamde endogene benadering. Hij stelt echter ook dat deze ene 'essentie' van een cultuur kenbaar en vervolgens stuurbaar is naar de wensen van de top van een organisatie.

In de jaren '80 heerste de opvatting dat een organisatiecultuur stuurbaar was via bepaalde basiswaarden die in de gehele organisatie zouden leven. Echter deze theorie houdt geen rekening met het bestaan van diversiteit binnen een organisatie. In de periode daarna vroegen auteurs zich namelijk af waarom er dan

toch nog cultuurverschillen binnen een organisatie konden bestaan. Een medewerker van een organisatie kon zich aangetrokken voelen tot een bepaalde set kernwaarden, maar tegelijkertijd tot een groep andere kernwaarden.

Binnen cultuuronderzoek kan op drie manieren naar een organisatie worden gekeken, namelijk vanuit het perspectief van integratie, differentiatie of fragmentatie (Martin, 1992). Wanneer er sprake is van *integratie* wordt er binnen de gehele organisatie op dezelfde manier tegen cultuur aan gekeken en is er geen sprake van ambiguïteit. Een organisatie wil dan in feite 'alle neuzen dezelfde kant op'. Vanuit het perspectief van *differentiatie* kunnen er binnen een organisatie verschillende culturen naast elkaar bestaan. Ten slotte is er het perspectief van *fragmentatie*, waarbij het belangrijkste kenmerk van cultuur juist voortdurende ambiguïteit is. Consensus is 'transient and issue specific', wat betekent dat het afhankelijk is van het onderwerp, of subculturen gevormd worden (Martin, 1992: 94).

Een organisatie die top-down een bepaalde set kernwaarden probeert op te leggen, probeert de organisatiecultuur in feite vanuit het perspectief van integratie te zien. Er is geen ruimte voor diversiteit. In dit onderzoek wordt echter uitgegaan van diversiteit binnen organisaties. Een organisatie bestaat niet alleen uit individuen, maar ook uit individuen die zich aansluiten bij of identificeren met groepen. Deze groepen kunnen een wisselende samenstelling hebben op basis van allerlei kenmerken, bijvoorbeeld: leeftijd, geslacht, hobby, afkomst, religie, enzovoorts. Er bestaat daarom niet één vaste basisset waarden, noch een vaste groep mensen, waardoor kernwaarden niet eenvoudig kunnen worden opgelegd aan een organisatie. Cultuur is 'the contest local organization of generalities' (Parker, 2000: 187).

Implementatie

Toch kan de wens vanuit het management bestaan om meer integratie binnen een organisatie te realiseren. Kunnen kernwaarden dan toch op succesvolle wijze worden geïmplementeerd - en beleefd worden door medewerkers? Voorafgaand hieraan is het van belang *of* een voorgenomen beleid in het algemeen kan worden opgelegd aan de medewerkers van een organisatie. Het gaat om de discrepantie tussen plan en praktijk: hoe vooraf bedacht beleid kan worden geïmplementeerd.

In een beleidsvormingsproces kan de beleidsvorming en -implementatie niet los van elkaar worden gezien. Pressman & Wildavsky (1968) deden onderzoek naar de beleidsvorming en implementatie van grote federale overheidsprojecten in de Verenigde Staten. De vraag was, hoe meer samenhang gecreëerd kon worden in het totale beleidsvormingsproces, zodat beleidsmaatregelen ook in de praktijk konden worden gerealiseerd. In eerste instantie werden beleidsvorming en implementatie als gescheiden onderzoeksobjecten gezien. Pressman & Wildavsky zagen echter enkele overheidsprojecten mislukken en kwamen tot de conclusie dat 'implementation should not be divorced from policy' (Pressman & Wildavsky, 1973: 143). De implementatie van beleid moet een onderdeel zijn van het hele beleidsvormingsproces. Doelen en middelen worden dan één geheel. Tijdens het beleidsvormingsproces moet worden gekeken naar de context van de implementatie: hoe ziet het veld eruit? Men moet rekening houden met de lokale omstandigheden, om zicht te hebben op de slagingskansen van een beleidsimplementatie.

Beleidsimplementatie kan worden vergeleken met het opleggen van een cultuur en kernwaarden. De organisatie heeft een vooraf bedachte strategie en beleid opgesteld met als doel dit op te leggen aan de organisatie. Het is lastig om een gedragcultuur te beïnvloeden, maar niet onmogelijk. Om een organisatie niet een homogeen geheel is met één organisatiecultuur, moet rekening worden gehouden met de bestaande diversiteit.

Om invloed uit te oefenen op een cultuur en helder te krijgen waardoor medewerkers intrinsiek gemotiveerd worden, kan wel worden gezocht naar diepere waarden en redenen voor handelen, maar deze waarden zullen niet voor de gehele organisatie gelijk zijn. Het perspectief van Scheins 'essentie van een cultuur' wordt hiermee niet direct aan de kant geschoven. De essentie van cultuur komt weliswaar van binnenuit de organisatie, maar is daarin niet alleen. Het is juist van belang te voorzien waar groepen en subculturen ontstaan en waar 'wij-zij' verhoudingen worden benadrukt (Parker, 2000: 214).

Parker vraagt zich in zijn boek *Organizational Culture and Identity* af: 'Do organizations shape the identities of their members? And if they do, can managers seek to influence these identities in order to manage more effectively?' (Parker, 2000: 1). Op deze vraag luidt zijn antwoord negatief, omdat een organisatiecultuur niet één vaste kern heeft. De wij-zij verhoudingen brengen in kaart op welke snijvlakken een organisatie gefragmenteerd is (Martin, 1992). Een organisatie wil dus vaak *integratie*, maar heeft te maken met *fragmentatie*.

Een lid van een organisatie zal een situatie altijd kritisch bekeken, en vervolgens zal hij bepalen of hij wel of niet handelt volgens dominante culturele normen (Heracleous, 2001: 428). Een individuele medewerker zal zich bewust of onbewust aansluiten bij de ene groep of eventueel distantiëren van de andere. Er bestaat daardoor eenvoudigweg niet één cultuur, maar er zijn verschillende culturen binnen een organisatie. Op deze manier bevindt een persoon zich altijd binnen bepaalde structuren en systemen die kunnen veranderen (Mintzberg, 1998). Als de top van een organisatie greep wil krijgen op haar organisatiecultuur, moet zij rekening houden met verschillende groepen. Een organisatieverandering, waarbij het management van een organisatie zich alleen richt op een 'cultuurverandering', kan bij voorbaat niet slagen (Mintzberg, 1998: 299). De organisatie moet namelijk rekening houden met structuren, systemen en mensen die daarbij horen.

Samenvatting

Kernwaarden zijn de belangrijkste waarden voor een organisatie. Deze kernwaarden hebben betrekking op het gedrag van medewerkers en geven weer welk soort gedrag het meest wenselijk is binnen een organisatie. Deze kernwaarden kunnen zowel de huidige identiteit van de organisatie beschrijven, als een richting voor handelen.

Bij het top-down opleggen van kernwaarden wordt geprobeerd deze onderdeel te laten zijn van een organisatiecultuur. Dit is lastig, maar niet onmogelijk. In deze paragraaf is besproken dat cultuur niet wordt gezien als een fenomeen met meerdere niveaus en als basisniveau kernwaarden. Een organisatie kan een gefragmenteerd geheel zijn, met meerdere kernwaarden. Daarom moet zij om kunnen gaan met diversiteit.

3.2 Beleving kernwaarden via implementatieproces

In verzelfstandigde organisaties die enkele jaren verzelfstandigd zijn, beginnen nieuwe routines en procedures vaste vormen aan te nemen, zoals het opstellen van begrotingen en jaarrekeningen, maar ook ondernemingsplannen. Hakvoort (1998) stelt dat deze fase van de *internalisatie* van verzelfstandiging in vele opzichten de meest lastige cultuurfase blijkt te zijn. Vragen duiken op over wat er nu eigenlijk veranderd is. Heeft er ook een cultuurverandering plaatsgevonden en is er werkelijk sprake van een 'nieuwe' dienstverlenende organisatie? (Hakvoort, 1998: 215). Naast de ontwikkeling waarin verzelfstandigde organisaties zich bevinden, kan er sprake zijn van een gefragmenteerde organisatie, terwijl de top van het bedrijf de verschillende 'delen' juist meer wil integreren (Martin, 1992). Hoe kan de top van de organisatie de kernwaarden dan toch opleggen?

Wanneer kernwaarden succesvol worden opgelegd worden zij op een bepaalde mate of op een bepaalde wijze *beleefd*. Het beleven van kernwaarden gaat hier over het *ondervinden* van de kernwaarden ofwel het *ervaren* ervan (Van Dale, 2010). Beleving van kernwaarden wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een *bewuste ervaring*. Wanneer de beleving van kernwaarden door medewerkers wordt onderzocht gaat het daarom om de bewuste ervaring ervan, de opvattingen die er leven bij medewerkers en wat voor mening zij over deze ervaring hebben.

Het is mogelijk om in een organisatie met grote diversiteit een bepaalde waardenstructuur te creëren waar mensen zich aan houden. De klassieke studie van Kaufman naar de Forest Service in the Verenigde Staten is een voorbeeld van een sterke sturing op integratie. In zijn studie toont Kaufman aan hoe het topmanagement van een grote organisatie met uiteenlopende afdelingen en doelen, toch in staat is om het gedrag van uitvoerders te structureren. De Forest Service wil een geïntegreerde organisatiecultuur, ondanks lokale verschillen in beleid, omgeving en medewerkers. Het gaat hier vooral om kenmerken van het implementatieproces waarmee deze structurering en sturing heeft plaatsgevonden.

Ook wanneer de top van een organisatie integratie *wil*, maar een gefragmenteerde organisatie heeft, kan juist het implementatieproces bijdragen aan de beleving van top-down beleid. Om het proces te *managen* kan procesmanagement worden toegepast. Dit betreft het nemen van besluiten in overleg met 'partijen' uit de omgeving van de organisatie (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1998). Dit definitie laat zien dat niet één initiatiefnemer een besluit neemt, maar dat deze eerst in overleg gaat met de partijen om hem heen. Het gaat daarbij niet om inhoudelijk overleg, maar met betrekking tot het proces. Wanneer procesmanagement binnen een organisatie wordt toegepast, betekent dit dat de top van een organisatie in overleg gaat met de partijen om hem heen voordat beleid wordt doorgevoerd.

In deze paragraaf wordt vanuit verschillende theorieën over implementatie en procesmanagement een indeling gemaakt van de factoren die van invloed zijn op de beleving van kernwaarden, die samenhangen met het implementatieproces van beleid.

In de fase van internalisatie in verzelfstandigde organisaties is vaak gebrek aan een duidelijke visie vanuit de top, terwijl dit juist nodig is (Hakvoort, 1998). Als de top van de organisatie deze visie zou uitdragen,

kunnen medewerkers belangrijke waarden overnemen. Als de invloed van een leider groot is, zorgt dit voor een cultuur als resultaat van een groepsproces (Schein, 1992: 5).

Wanneer er onduidelijkheid bestaat over een gedeelde cultuur, is het volgens Hakvoort (1998) en Schein (1992) juist de functie van leiderschap om dit te herkennen en de situatie te verhelpen. Hierdoor lijkt het alsof een leider het gefragmenteerde karakter van de organisatie negeert, maar juist een boegbeeld of leider als voorbeeld kan zorgen dat er minder sterk een eilandcultuur heerst.

Wanneer er duidelijk leiderschap wordt vertoond, is er nog geen sprake van implementatie. Bij het managen van een implementatieproces is het verkrijgen van draagvlak van belang (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 1998). Dit draagvlak kan worden gegenereerd door betrokken partijen invloed te geven op de vormgeving van een initiatief, waardoor het voor hen aantrekkelijk wordt. Voordat deze invloed kan worden gegeven, moet er eerst communicatie plaatsvinden over een voorstel.

Communicatie vervult een essentiële rol in een organisatieverandering (Kleijn & Rorink, Koeleman, 2003, 2005, Stoter, 1997). Een veranderproces waarbij nieuwe kernwaarden worden opgesteld, wordt geïnitieerd door de top van de organisatie. Er zal daarom altijd sturing en communicatie naar de werkvloer moeten plaatsvinden (Koeleman, 2003). De medewerkers zijn afhankelijk van de informatie die zij krijgen, terwijl het management ervoor wil zorgen dat informatie op de juiste manier wordt ontvangen. De informatie gaat bijvoorbeeld over het ontwikkelproces van de kernwaarden, namelijk het ontwikkelen en het samenstellen van de set kernwaarden. Nadat medewerkers de informatie ontvangen, is het communicatieproces interactief. Medewerkers kunnen reageren op informatie via werkoverleggen, gezamenlijke vergaderingen, schriftelijke reacties of de nieuwsbrief van een bedrijf. Hierdoor kan er een interne dialoog ontstaan tussen het management en de medewerker.

Interne communicatieprocessen zijn niet alleen bedoeld om medewerkers te informeren. De impact van informatieoverdracht en kennisuitwisseling zorgt ervoor dat veranderingen in processen en producten beter slagen (Kleijn & Rorink, 2005: 100). Wanneer kernwaarden door een organisatie worden opgesteld, is namelijk niet automatisch duidelijk wat de rol is voor medewerkers, wat hun taken zijn en hoe zij verantwoordelijkheid voor hun functioneren kunnen nemen. Hier over moet worden gecommuniceerd.

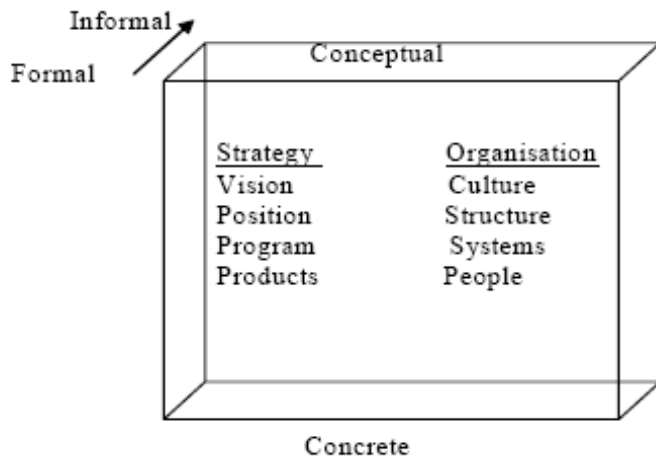
Interne communicatie is ook bedoeld om een verandergerichte houding en acceptatie teweeg te brengen. Medewerkers schrijven het succes van een fusie of samenwerkingsverband vaak toe aan de wijze waarop het veranderingsproces met interne communicatie wordt begeleid (Koeleman, 2003).

Niet alleen aan inhoud van de kernwaarden moet bekendheid worden gegeven; ook aan het communicatieproces in de aanloop naar de invoering ervan. Sleutelwoorden hierbij zijn duidelijkheid, helderheid en open communicatie (Koeleman, 2003). Dit betekent: duidelijke motieven en concrete doelen voor invoering.

Verbinding

Wanneer een verandering moet worden doorgevoerd binnen een organisatie, is het van belang om niet alleen naar de kernwaarden of de cultuur te kijken (Mintzberg, 1998: 299). Mintzberg geeft zijn visie hierop weer met de veranderingskubus (zie figuur 10). Met de veranderingskubus laat hij zien dat veranderingen kunnen gebeuren op verschillende niveaus, van een 'conceptuele' visie naar 'concrete'

producten en mensen (van boven naar beneden in de kubus). Dit betekent dat als een organisatie haar strategische visie en organisatiecultuur wil veranderen, zij alles moet veranderen onder dat punt in de kubus.



Figuur 3: veranderingskubus
Bron: Mintzberg, 1998

Hieruit blijkt dat kernwaarden weliswaar kunnen worden geïnitieerd vanuit de (top van de) organisatie, maar dat dit moet samenhangen met de structuren en systemen waarin mensen zich bevinden. Daarnaast betekent 'verbinding' hier ook de verbinding met andere maatregelen buiten de kernwaarden. Als onderdeel van het implementatieproces kan het management de kernwaarden laten terugkomen bij andere maatregelen. Een centrale visie moet daadwerkelijk 'tot leven worden gebracht', en dat kan door deze aan te laten haken bij andere maatregelen (Hakvoort, 1998: 235). Dit hangt samen met het eerdere punt van eenduidige, heldere communicatie (ook implementatieproces).

Samenvatting: kenmerken van het implementatieproces

In het overzicht op de volgende pagina worden specifieke proceskenmerken van implementatie weergegeven. Daarnaast worden verwachtingen geformuleerd voor de resultaten van het empirisch onderzoek.

Invloed	Kenmerk	Verwachting
Proces	Leiderschap en visie	Sterke sturing van bovenaf zorgt voor een sterkere beleving van de kernwaarden
	Communicatie: inhoud, invoering en proces	Communicatie over ontwikkeling, proces en inhoud vergroot het draagvlak en de betrokkenheid van medewerkers en versterkt daardoor de beleving.
	Verbinding: met de organisatie als geheel en met andere maatregelen naast de kernwaarden	Verbinding van maatregelen door de organisatie versterkt de eenduidigheid die een organisatie wil uitdragen, en vergroot daarom de betrokkenheid

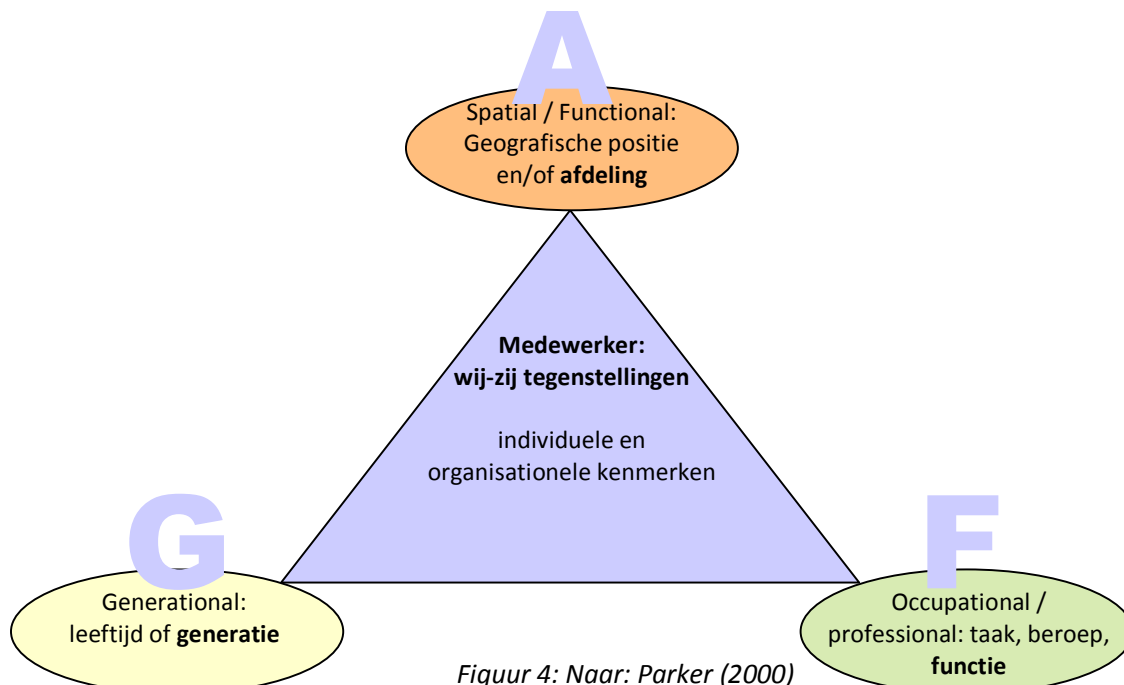
3.3 Beleving kenmerken via individuele kenmerken

In paragraaf 3.5 is het belang van het implementatieproces uiteengezet. Hieruit blijkt dat ook de kenmerken van de individuele moeten worden betrokken bij het implementatievraagstuk. Deze kenmerken beïnvloeden namelijk ook de cultuur. Als een organisatie kernwaarden wil implementeren, moet zij rekening houden met de generatie, afdeling en functie van haar medewerkers. Verschillen hierin vragen elk een eigen aanpak.

De eerder besproken aanname over cultuur van Martin Parker (2000) is hier van belang. Omdat het niet mogelijk is om een organisatie en haar gedragcultuur als een statisch geheel zien, moet de diversiteit binnen een organisatie worden erkend. Daarbij moet worden gelet op de kenmerken van medewerker en organisatie, die ervoor zorgen dat mensen wel of niet openstaan voor een cultuurverandering en opgelegde kernwaarden.

De diversiteit wordt volgens Parker veroorzaakt door verschillen in drie categorieën: **generatie**, **afdeling** (geografische plaats) en **functie** (beroep). Hierdoor ontstaat voortdurend het gevoel dat Parker omschrijft als 'wij-zij' (idem: 87). Medewerkers in een organisatie creëren categorieën en zetten hun eigen waarden en handelingen voortdurend af tegen dat van 'de ander'. Door dit 'wij-zij' gevoel kunnen medewerkers meer of juist minder openstaan voor verandering of top-down opgelegde kernwaarden.

Figuur 5 geeft de kenmerken generatie, afdeling en functie weer, de zogenaamde g.a.f.-kenmerken. De drie groepen worden in de volgende subparagrafen toegelicht en uitgebreid.



Figuur 4: Naar: Parker (2000)

3.5.1 Generatie

Ten eerste is er de invloed van verschillen in *generatie*. Een generatie is geen concrete groep, zoals een familie of samenwerkingsverband. Gelaagdheid in generaties is gebaseerd op levensduur en leeftijd, en een daarbij horende fysieke, mentale en psychische ‘staat van zijn’ (Bontekoning, 2007: 61). Wanneer de eerdere redenering wordt gevolgd waarbij een organisatie wordt gezien als een verzameling van (sub)culturen (Martin, 1992, Mintzberg, 1998, Parker, 2000), ontstaat het beeld van generaties die deze verschillende subculturele lagen vormen. Alle generaties hebben in hun eigen fase cultuurvernieuwende invloed op een organisatie (Bontekoning, 2007: 89). Een van de gevolgen van deze verschillen is dat er spanningen kunnen ontstaan tussen de waarden- en gedragspatronen van verschillende generaties.

Parker (2000) stelde in zijn onderzoek dat binnen oudere generaties in een organisatie het idee kan bestaan dat ‘the organization was currently in danger of throwing about its past – its real mission or heritage’ (Parker, 2000: 196). Een oudere generatie wil graag vasthouden aan de oude situatie. Een jonge, nieuwe generatie is juist op zoek naar vernieuwing.

De verschillen in generatie en de reactie op een verandering kunnen mogelijk ook samenhangen met de afdeling en functie van een medewerker. Verandering kan juist door de locatie van een afdeling of divisie een bedreiging voor een oude situatie zijn (Parker, 2000: 198). De relatie met de functie van de medewerker wordt duidelijk in paragraaf 3.5.3.

Samenvatting en verwachting: generatie

Invloed	Kenmerk	Verwachting
Generatie	Verschillen in beleving van fysieke, mentale en psychische ‘staat van zijn’	Op zoek naar verschillen in opvattingen tussen medewerkers
	Verschil in leeftijd van medewerkers	‘Oude’ generatie staat minder open voor top-down opgelegde kernwaarden dan ‘jonge’ generatie
	Verschil in dienstjaren organisatie	Medewerkers met een hoog aantal dienstjaren staat minder open voor top-down opgelegde kernwaarden dan medewerkers met een laag aantal dienstjaren
	Verbondenheid met organisatie	Medewerkers met een hoger aantal dienstjaren voelen zich meer verbonden met het Havenbedrijf, en zijn minder bereid om met veranderingen mee te gaan. Wanneer medewerkers zich minder verbonden voelen met het Havenbedrijf is verandering geen bedreiging.

3.5.2 Afdeling

Het tweede kenmerk van de medewerker wordt bepaald door zijn plek of ‘afdeling’ in de organisatie. Parker (2000) noemt dit ‘spatial’ of ‘functional’. Het gaat hierbij om de ‘geografische’ plek, de letterlijke locatie van het werk dat de medewerker doet. Het is daarmee ook logisch verbonden met de afdeling of divisie waartoe de medewerker behoort (Parker, 2000: 214). De wij-zij verdeling van Parker transformeert naar ‘hier’ en ‘daar’, namelijk het onderscheid tussen twee afdelingen. ‘Whatever the

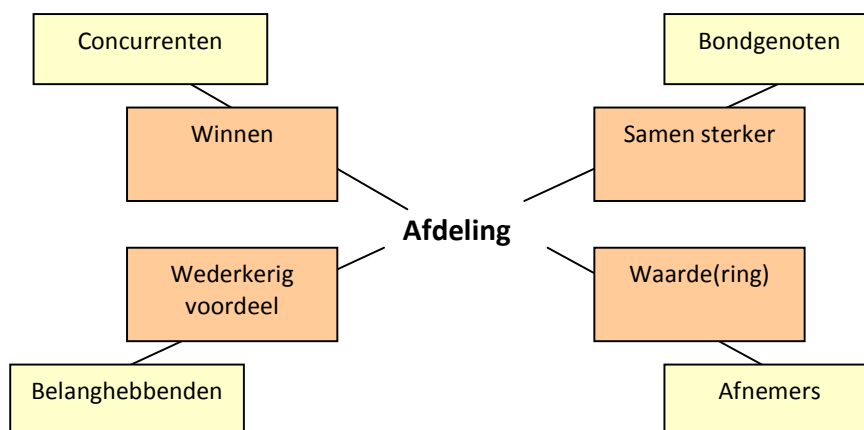
scale about the relative 'here', the spatial referent is used to indicate something about the relative (mis)understandings of two groups, to assert that rationality can be found here and irrationality there' (idem).

Organisatiestructuur

Een organisatie met vele verschillende divisies en afdelingen kan worden beschreven in kenmerken van structuur en organisatievorm. Mintzberg beschrijft in dit verband de divisiestructuur (Mintzberg, 1981). Deze vaak grote, oude organisatie is in divisies verdeeld op basis van de markt waarop zij gericht zijn. Elke divisie wordt door middenmanagers bestuurd en per divisie kan de output in meerdere of mindere mate gestandaardiseerd zijn. Door de verspreiding van uitvoerende functies worden de divisies minder afhankelijk van elkaar, en krijgen zij de bevoegdheid om hun eigen activiteiten te runnen. Zij bepalen de uitvoering voor de doelgroepen die onder hun verantwoordelijkheid vallen. Alle divisies samen dienen uiteindelijk het gemeenschappelijk doel van de organisatie, wat wordt gecontroleerd en aangestuurd door de strategische top.

De afdelingen van een organisatie functioneren binnen deze divisiestructuur. Hoe deze afdelingen in de structuur gegroepeerd zijn, is van invloed op de omgang tussen afdelingen.

Afdelingen kunnen binnen een organisatie verschillende intenties hebben ten opzichte van elkaar (Kloosterboer, 2005: 62-63). Kloosterboer formuleert een aantal relaties tussen afdelingen met bijbehorende intenties. Deze worden inzichtelijk gemaakt in onderstaande figuur 12.



*Figuur 5: kaart van partijen en intenties.
Naar: Kloosterboer, 2005*

Het gaat dus niet alleen om de feitelijke afdeling of locatie zelf, maar ook de relatie die tussen deze afdelingen bestaat en de intenties die zij ten opzichte van elkaar hebben. Afdelingen kunnen elkaar zien als concurrent, bondgenoot, belanghebbende of afnemer. Als zij een afdeling als zodanig bestempelen, ligt er ook een andere intentie aan hun gedrag ten grondslag. Dit gedrag kan gericht zijn op winnen, samen sterker staan, waardering of wederkerig voordeel.

Samenvatting en verwachting: afdeling

Invloed	Kenmerk	Verwachting
Afdeling	Gevoel van verbondenheid met eigen afdeling	Bij een groot gevoel van verbondenheid met de eigen afdeling, voelen medewerkers zich minder verbonden met het Havenbedrijf als geheel. Zij staan minder open voor top-down opgelegde kernwaarden.
	Positie van de afdeling binnen de organisatie	Op zoek naar verschil in beleving van kernwaarden door positie in organisatie. Fysieke verschillen, inhoudelijke verschillen, enz.
	Relatie tussen afdelingen	Op zoek naar de aard van samenwerkingsverbanden met andere afdelingen en de invloed op de beleving van kernwaarden
	Structuur binnen de afdeling	Op zoek naar de invloed van verschillende structuren binnen de afdeling op de beleving van kernwaarden.
	Structuur van de organisatie	Op zoek naar de invloed van de structuur van de organisatie op de beleving van kernwaarden.

3.5.3 Functie

Het derde kenmerk waarop verschillen kunnen bestaan, is 'occupational' of het onderscheid in functie (Parker, 2000: 200). Opnieuw is er een wij-zij verdeling, maar deze verdeling bestaat op meerdere niveaus. Er kan een verdeling zijn tussen de professional (uitvoerende) en de manager (leidinggevende), maar er kan ook een verdeling worden gemaakt tussen professionals onderling.

Professionals in een grote organisatie

Een professional is een beroepsbeoefenaar die tot een professie gerekend kan worden (Noordegraaf, 2004: 378). Deze professies zijn specifieke beroepsgroepen, zoals artsen, technici, enzovoorts. Er kan een onderscheid worden gemaakt in 'oude' en 'nieuwe' professionals. Oude professionals zijn vaak geïnstitutionaliseerd, hebben al sinds lange tijd een georganiseerde beroepsgroep en duidelijke toegangseisen, bijvoorbeeld bij artsen. De nieuwe professionals, zoals accountants en adviseurs, kunnen zich eveneens erg verbonden voelen met hun professie en raken sterker georganiseerd (Ackroyd et al, 2007).

Wanneer de professionals als *uitvoerende medewerkers* binnen een organisatie worden gezien, is er nog een tweedeling te maken (Parker, 2000: 198). Ten eerste zijn er de oude medewerkers die vaak weinig tot geen opleiding hebben, maar veel kennis uit ervaring hebben opgedaan binnen een bedrijf. De tweede groep zijn de nieuwe medewerkers met juist een specifieke opleiding voor hun sector of beroep. Deze jongere medewerkers zitten nog niet in een senior positie en zijn niet zo zeer betrokken bij geschiedenis van het bedrijf (Parker, 2000: 198). Op deze manier hangt het kenmerk 'functie' samen met de generatie. Vroeger had de oude generatie meer te zeggen; nu zijn het juist nieuwe medewerkers zonder specifiek kennis of ervaring (Parker, 2000: 201).

Discretionaire ruimte en wil tot verandering

Een kenmerk van een professional is het hebben van *discretionaire ruimte* (Lipsky, 1980). Hiermee wordt de vrijheid en ruimte bedoeld die een professional heeft, om zijn werk deels naar eigen inzicht uit te oefenen. De professional wil zich liever niet te veel binden aan regels van de organisatie. Tegelijkertijd kan er een sterke sturing vanuit de top van de organisatie komen, als de professionals maar de ruimte krijgt om binnen zijn eigen werkveld zijn eigen keuzes te maken (Kaufman, 1960). Dit was bijvoorbeeld het geval bij de 'forest rangers' in de VS: vanuit Washington kwamen scherpe richtlijnen en instructies voor handelen. De rangers volgden deze instructies op, maar in feite hadden zij een grote discretionaire ruimte voor het maken van beslissingen en het toepassen van instructies op de eigen situatie (Kaufman: 1960, 25).

Professionals willen niet graag in hun discretionaire ruimte worden bekort en zullen daarom weestand bieden tegen verandering. Daarom zouden zij daar minder voor openstaan. Deze aanname moet echter worden genuanceerd. Omdat er verschillende soorten professionals bestaan, kan de mate waarin zij bereid zijn om te veranderen, verschillen (Farell & Morris, 2003). Er zijn 'oude' of klassieke en 'nieuwe' professionals, met een algemene of specifieke opleiding, doorgeweid binnen één organisatie of juist meer verbonden aan hun vakgebied. Daarnaast moeten de verschillen tussen de professionals en managers niet te ver worden doorgetrokken.

Professionals en managers: strijd om professionaliteit

Volgens Parker staan professionals en managers op verschillende manieren tegenover een cultuurverandering. 'The ones who resist change, and the ones who sponsor change' (Parker, 2000: 201). Hoewel Parker erkent dat de nieuwe, opgeleide managers een eigen professie vormen, hebben zij een duidelijk andere inhoudelijke functie en zij er slechts om te managen (Parker, 2000: 201-203). Dit onderscheid is echter niet zo zwart-wit. Noordegraaf erkent de aantijgingen tegen de manager, vooral in de publieke sector en ziet dat zij te ver van de werkvloer lijken af te staan. Er zijn tegenstellingen en aantijgingen aan het adres van de manager. Toch is het lastig om te stellen dat managers daarom de verkeerde keuzes voor de werkvloer kiezen, of bijvoorbeeld een organisatieverandering te zeer willen doorvoeren ten koste van medewerkers. Problemen worden niet altijd terecht toegeschreven aan de manager, want de effecten van tegenstellingen moeten niet worden verabsoluteerd.

Samenvatting: kenmerken van de medewerker: functie

Invloed	Kenmerk	Verwachting
Functie	Verschillen in gedrag tussen uitvoerende en leidinggevende	Op zoek naar verschillen. Verwachting: afdelingen met relatief veel professionals staan minder open voor top-down opgelegde kernwaarden.
	Verschillen in opleiding tussen uitvoerende en leidinggevende	Idem. Een leidinggevende die dezelfde opleiding heeft als zijn medewerker (omdat hij zelf is doorgeweid) heeft meer invloed op de beleving van kernwaarden, dan een leidinggevende die van buiten het Havenbedrijf is binnengekomen. Hij wordt sneller geaccepteerd.

	Verschillen in opleiding tussen oudere – jongere generatie	Op zoek naar verschillen in opleiding tussen generaties.
--	--	--

Interactie

In dit hoofdstuk is de theoretische basis beschreven, ofwel ‘de bril’ waarmee wordt gekeken naar ‘de werkelijkheid’, het onderzoeksveld. In paragraaf 3.2 en 3.2 is aangegeven hoe de beleving van kernwaarden in het empirisch onderzoek wordt onderzocht.

Hierdoor kan vanuit theoretisch perspectief worden begrepen hoe kernwaarden wel of niet worden beleefd door medewerkers van een organisatie. Het opleggen van kernwaarden is lastig, maar niet onmogelijk. In dit onderzoek wordt een organisatie niet gezien als een cultuur met verschillende lagen, maar als een gefragmenteerd geheel. Een organisatie moet met diversiteit om kunnen gaan: een diversiteit die niet vastlegt voor elk onderwerp, maar die kan veranderen.

Wanneer wordt gekeken naar de voorwaarden voor het implementeren van een verandering en het beleven van kernwaarden, is dat binnen de organisatie afhankelijk van het *implementatieproces*. Daarnaast spelen er enkele kenmerken bij de individuele medewerker die van invloed zijn of zij wel of niet meewerken: verschillen in generatie, afdeling en functie.

Deze twee groepen factoren van invloed op de mate en wijze van de beleving van de kernwaarden, oefenen niet alleen individueel deze invloed uit. Er is ook interactie tussen het proces enerzijds en de diversiteit (g.a.f.-kenmerken) onder medewerkers. Dit hangt logischerwijs met elkaar samen. Medewerkers verschillen in generatie, afdeling en functie, en de verwachting is dat zij ten opzichte van top-down beleid verschillende opvattingen hebben. Medewerkers zullen daarom ook verschillende opvattingen hebben over de wijze waarop het beleid wordt geïmplementeerd, namelijk het implementatieproces. Net zoals er niet één uniforme set kernwaarden voor een hele organisatie is, kan het *proces* niet eenzijdig worden ingestoken voor alle medewerkers.

In het volgende hoofdstuk worden de theoretische concepten geoperationaliseerd en de methoden van onderzoek verantwoord.

Schipperen in diversiteit

4 Methoden en technieken

In dit hoofdstuk wordt de koppeling gemaakt tussen theorie en empirie. De methoden en technieken die in dit onderzoek zijn ingezet, worden toegelicht.

Bestuurskunde als wetenschap onderzoekt de inrichting, werking en functioneren van het openbaar bestuur. Zoals Van Thiel (2007) beschrijft is het bijzonder dat bestuurskundig onderzoek vanuit meerdere invalshoeken tegelijkertijd naar het openbaar bestuur probeert te kijken. Hoewel het Havenbedrijf Rotterdam niet onderdeel is van het Openbaar Bestuur, moet de organisatie zich staande houden in het verlangen van de maatschappij naar een presterende publieke sector. De organisatie moet publiek management toepassen en heeft te maken met prestatiedruk en bedrijfsvoeringsprocessen.

In bestuurskundig onderzoek zijn vele onderwerpen uniek of in geringe aantallen aanwezig. Dit bemoeilijkt het generaliseren van conclusies. Datzelfde geldt voor het onderwerp van deze studie, namelijk de implementatie van kernwaarden in het Havenbedrijf Rotterdam. Het is namelijk lastig om een vergelijking te maken tussen de implementatie van top-down beleid in het Havenbedrijf of een groot ministerie, of klein commercieel bedrijf. Van Thiel spreekt daarom in dit verband over de gevalsstudie (case-study), een onderzoeksmethode die in staat stelt om wetenschappelijk verantwoorde conclusies te trekken. Het Havenbedrijf Rotterdam en de implementatie van kernwaarden vormt de case in dit onderzoek.

In paragraaf 4.1 wordt de aard en vorm van het onderzoek toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 ingegaan op de methoden van onderzoek. Het betreft inhoudsanalyse, interviews en observaties. In paragraaf 4.3 worden de begrippen uit de hoofdvraag geoperationaliseerd. Vervolgens sluit paragraaf 4.4 af met de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

4.1 Introductie

In dit kwalitatieve onderzoek is de samenhang tussen de beleving van kernwaarden van het Havenbedrijf en de kenmerken van het implementatieproces en de medewerker onderzocht. Kwalitatief onderzoek wordt ingezet om diepgaande informatie te achterhalen onder een doelgroep. Het gaat niet om het vinden van kwantitatieve data, maar om achterliggende motivaties en meningen van respondenten. Daarnaast is deze verdieping nodig bij een onderwerp met een complexe context. Binnen het Havenbedrijf zijn er vele verschillende afdelingen, die ten eerste te maken hebben met hun eigen manier van werken en daarmee een onderlinge afhankelijkheid hebben met de strategische top van de organisatie en externe partijen.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het Havenbedrijf Rotterdam. Het Havenbedrijf is als eerste Nederlandse haven verzelfstandigd, en functioneert daarom als 'most-advanced case' in de Nederlandse havenwereld. Het domein van de onderzoeksresultaten is groter dan alleen het Havenbedrijf, waardoor er sprake is van een case study. Zoals uiteengezet is in de inleiding van dit onderzoek, zullen in de toekomst verschillende Nederlandse havens worden verzelfstandigd. Met het oog op de toekomstige

verzelfstandiging van Amsterdam functioneert het Rotterdamse Havenbedrijf als voorbeeld. Dit betekent dat de bevindingen eventueel in breder perspectief ook van belang kunnen zijn voor de andere Nederlandse havens.

4.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf wordt beschreven op welke verschillende manieren gegevens zijn verzameld en geanalyseerd. Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten, is triangulatie toegepast (Van Thiel, 2007: 61). Dit wordt ook wel 'mixed methods' genoemd, en betekent dat er informatie is verzameld en verwerkt op meer dan één manier, door het gebruik van meerdere informatiebronnen. Hierdoor is tijdens het onderzoeksproces duidelijk hoe betrouwbaar en geldig de verzamelde informatie eigenlijk is. In het onderzoek zijn de volgende methoden toegepast:

- Documentenanalyse
- Interviews
- Observaties

Documentenanalyse (inhoudsanalyse)

Ter voorbereiding op het theoretisch en het empirisch onderzoek is een documentenanalyse uitgevoerd. Dit gebeurde zowel ter verkenning van het onderwerp en de onderzoeksorganisatie, als voor het afbakenen van de hoofdvraag. Door deze documentenanalyse ontstond een beeld van wat de organisatie al had gedaan op het gebied van organisatieontwikkeling, strategische plannen, ontwikkeling en gebruik van kernwaarden, enzovoorts.

Deze documenten zijn verzameld via de (openbare) toegang tot websites en bijvoorbeeld het intranet van het Havenbedrijf, maar ook door de inzet van sleutelpersonen en experts. Zij hebben zo geholpen bij het verzamelen van de belangrijkste (schriftelijke) bronnen over het onderzoeksonderwerp.

De volgende documenten zijn gedurende het onderzoek bestudeerd:

- Website Havenbedrijf Rotterdam, www.portofrotterdam.nl
- Intranet van het Havenbedrijf Rotterdam
- Bedrijfsplan 2006-2010 en aangescherpt Bedrijfsplan 2008 (intern gebruik)
- Bedrijfscode Havenbedrijf Rotterdam
- Interne archiefdossiers over tot stand komen van Bedrijfsplan 2006-2010
- Resultaten Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2008 (momenteel wordt het MTO 2009 uitgevoerd)
- Resultaten Klanttevredenheidsonderzoek (KTO) 2009
- Eerder intern onderzoek: cultuurverandering binnen de HR afdeling (Havenbedrijf)

De documentenanalyse vond plaats voorafgaand en tijdens het empirisch onderzoek. De meeste documenten hebben de onderzoeker extra achtergrondkennis en inzicht verschaft en ondersteuning bij de selectie van verder onderzoeksmateriaal en respondenten. Dit was in eerste instantie explorierend

onderzoek: naar informatie over de kernwaarden, het ontwikkelingsproces van het Bedrijfsplan en de kernwaarden, enzovoorts. Dit bestaand bronmateriaal gaf vaak een neerslag van gedrag weer, omdat het meningen, afspraken en verslagen bevatte. Op die manier kon de onderzoeker deze uitingen meenemen in het onderzoek.

Naast het theoretisch kader is kennis uit bestaand materiaal gebruikt voor het opstellen van interviewvragen. De documenten werden daarvoor geanalyseerd op de kenmerken generatie, afdeling en functie (zoals bij de medewerkers- en klantonderzoeken) en overeenkomsten en verschillen in scores per kenmerk. Deze resultaten konden tijdens interviews als concreet voorbeeld worden aangehaald.

Interviews

In het empirische onderzoek zijn halfgestructureerde interviews afgenomen met respondenten. De eerste verkennende interviews hadden een meer open karakter dan de daaropvolgende interviews. De verkennende interviews zijn gevoerd met experts binnen het Havenbedrijf en waren bedoeld om meer informatie te verkrijgen over de organisatie van het Havenbedrijf en het onderzoeksonderwerp. Ook werd op die manier duidelijk waar verdere onderzoeksvragen lagen. De respondenten zijn expert omdat zij te maken hebben gehad met de ontwikkeling van de kernwaarden (het samenstellen van het lijstje van vijf kernwaarden) en het proces daaromheen. Deze 'insiders', ook wel informanten genoemd, konden uitleg geven over de organisatie, zodat de onderzoeker een beeld kreeg van wat zich zoal afspeelt binnen het bedrijf (Schein, 2000: 36).

De vervolginterviews zijn gehouden met respondenten van verschillende afdelingen van het Havenbedrijf, in verschillende functies, die zij voor korte of al langere duur vervullen. De verantwoording voor deze selectie wordt verder uiteengezet in paragraaf 4.3.

Alle interviews zijn gestuurd langs een gesprekslijn, met van te voren vastgestelde vragen, maar tijdens het gesprek bleef er ruimte voor de respondent om andere thema's aan te dragen die relevant waren voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

Alle interviews zijn face-to-face met respondenten op locatie gehouden, om interactie te hebben met respondenten. Juist omdat de onderzoeker op zoek was naar motivaties voor het handelen van medewerkers, zorgden dit soort gesprekken voor een persoonlijke sfeer. Van te voren had het voor de onderzoeker de voorkeur om alle gesprekken in een gesloten ruimte te voeren, zodat medewerkers niet belemmerd zouden worden in hun antwoorden door andere aanwezigen. Echter bij twee gesprekken met medewerkers van de divisie Havenmeester, was het niet mogelijk om tijdens het werk een aparte ruimte op te zoeken. Deze gesprekken zijn toen gevoerd met twee collega's in dezelfde ruimte. Daarnaast was bij het eerste verkennende interview ook de begeleider van de onderzoeker vanuit het Havenbedrijf aanwezig, zodat zij ook een beeld zou krijgen van het onderzoeksonderwerp.

Onderzoekstechnieken

Van de 19 interviews zijn 16 interviews opgenomen met een geluidsrecorder, zodat deze gesprekken later uitgewerkt konden worden. Het eerste verkennende interview is niet opgenomen, omdat dit eerste gesprek echt als verkennend, explorerend interview werd gezien, waarbij de deelnemers nog erg

zoekende waren naar invulling van het onderzoeksonderwerp. Tijdens dit gesprek zijn notities gemaakt. Daarnaast zijn twee gesprekken met medewerkers van de divisie Havenmeester eveneens niet opgenomen, omdat deze gesprekken werden gevoerd in een rumoerige ruimte waarbij meerdere mensen aanwezig waren. De onderzoeker wilde daarbij juist niet de open sfeer verstoren door het gebruiken van opnameapparatuur.

Selectie respondenten

Binnen het Havenbedrijf is een selecte steekproef van medewerkers gekozen. Deze doelgerichte selectie is in eerste instantie gemaakt op theoretische gronden (zie hierna). De onderzoeker wilde in eerste instanties louter op theoretische gronden respondenten selecteren, maar omdat het Havenbedrijf ruim 1300 medewerkers heeft, was het moeilijk om op voorhand te kunnen inschatten wie op welke locatie werkzaam en beschikbaar zou zijn. Daarom werd dit gecombineerd met het 'snowball sample', waarbij de selectie van respondenten gebeurde via eerdere onderzoekseenheden (Van Thiel, 2009: 55). Via de ene respondent werd de onderzoeker doorverwezen naar de andere respondent. Dit gebeurde bijvoorbeeld om deze respondent wist dat de ander bereid zou zijn mee te werken aan een onderzoek. Aan de hand van de theoretische kennis over kenmerken van invloed op de medewerker van een organisatie, is onderscheid gemaakt op drie niveaus, namelijk:

- **Afdeling:** plek in de organisatie
- **Duur arbeidsverleden** bij het Havenbedrijf: voor of na de verzelfstandiging in dienst getreden
- **Functie en positie:** verdeling per werkzaamheden, leidinggevend of uitvoerend

1. Afdelingen

Binnen alle divisies van het Havenbedrijf zijn interviews afgenomen. De afdelingen van deze divisies hebben op verschillende manieren te maken met interne en / of externe partijen. Het gaat hierbij om de verschillende aard van de werkzaamheden. Afdelingen zijn werkzaam in het World Port Center in Rotterdam of daadwerkelijk buiten in de haven. Op basis van deze afweging zijn binnen deze divisies interviews gehouden:

- Corporate: Communicatie en HR
- Infrastructuur & maritieme zaken: verschillende afdelingen
- Commercieel: bestaande uit twee subdivisies, namelijk Contairers, Breakbulk & Logistics (CBL), en Proces-industrie & Massagoed (PIM)
- Divisie Havenmeester (DHMR): verschillende afdelingen

Het organogram van het Havenbedrijf is opgenomen in bijlage 1.

2. Duur arbeidsverleden (generatie)

Bij de selectie van respondenten wordt onderscheid gemaakt in medewerkers die al voor de verzelfstandiging in 2004 bij het Havenbedrijf werkten, en de start van het Bedrijfsplan 2006-2010 hebben meegemaakt, en medewerkers die daarna bij het Havenbedrijf zijn begonnen. Op basis van het theoretisch kader wordt op deze manier gezocht naar generatieverschillen.

3. Functie en positie

Het derde onderscheid dat wordt gemaakt is tussen leidinggevenden en uitvoerende medewerkers. Het gaat hierbij om de werkzaamheden die de respondenten uitvoeren. Bij de selectie van respondenten is daarom gekeken naar de formele functie die medewerkers bekleden. Op leidinggevend niveau is dit bijvoorbeeld het hoofd van een afdeling of teamleider; op uitvoerende niveau zijn dit medewerkers van een afdeling, interne adviseurs en zogeheten 'operators' van de buitendienst.

Na het nemen van de steekproef is in totaal met 19 respondenten een gesprek gevoerd. Op basis van bovenstaande overwegingen is de verdeling over verschillende functies, afdelingen en 'generatie' (duur arbeidsverleden) als volgt:

Functie	Aantal
Manager / leidinggevende	7
Medewerker	12
<i>Totaal</i>	<i>19</i>

Duur werkzaam	Aantal
Voor 2004	11
Na 2004	8
<i>Totaal</i>	<i>19</i>

Divisie*	Subafdeling	Aantal
Corporate	HR	3
	Communicatie	2
DHMR	Scheepvaartverkeer & Operaties	2
	Transport & Milieuveiligheid	3
Infrastructuur & Maritieme Zaken	Management infrastructuur (MI)	1
	Havenexploitatie	1
	Realisatie Infrastructuur (RI)	1
Financiën en IV	Informatievoorziening	1
	Risicomangement	1
	Havengelden	1
Commercieel	Energie & Procesindustrie 1	1
	Massagoed & Scheepvaart	1
Totaal		19

*Voor een overzicht van alle afdelingen binnen de genoemde divisies, zie bijlage 1.

Observaties

Als derde onderzoeksmethode zijn voor dit onderzoek verscheidene observaties gedaan en vastgelegd om tot onderzoeksconclusies te komen. De onderzoeker heeft tijdens de stageperiode actief plaatsgenomen in de organisatie van het Havenbedrijf. Daarom was er sprake van open en – in sommige gevallen – participerende observatie.

Schipperen in diversiteit

Bij open observatie was de onderzoeker wel aanwezig maar had zij geen interactie met de onderzoekseenheden. Soms wisten de onderzoekseenheden niet dat de onderzoeker als zodanig aanwezig was, bijvoorbeeld bij grote informatiebijeenkomsten zoals De Brug of tijdens de lunchpauze in het restaurant. Meestal was de onderzoeker echter aanwezig op de afdeling Corporate Strategy, waar zij vaste een werkplek had, maar waar zij verder niet deelnam aan het primaire werkproces.

In enkele gevallen was er sprake van participerende observatie, waarbij de onderzoeker veel interactie had met de respondenten. Dit was bijvoorbeeld het geval bij het meedraaien met de Inspectie van de afdeling Transport & Milieuveiligheid, waarbij de onderzoeker deelnam aan een volledige dienst op een vaartuig van de Inspectie, en twee interviews met medewerkers kon afnemen.

De observaties waren in enige mate gestructureerd aan de hand van het theoretisch kader (zie verder: operationalisatie). Naar mate de onderzoeker zich verder in het onderzoeksproces bevond, heeft zij steeds actiever geprobeerd om de resultaten uit de interviews aan de werkelijkheid te toetsen. Zij kon direct gedragingen waarnemen en er ter plekke ook meer over te weten komen, door in gesprek te gaan met medewerkers. Aan de hand van de topiclijst waren er een aantal categorieën voor observatie, zoals het praten over kernwaarden; de kennis van medewerkers over andere afdelingen; het gemak waarmee contact tussen afdelingen werd gezocht; communicatielijnen binnen een afdeling; de bereidheid van medewerkers enzovoorts. Door de positie van stagiair de benadrukken kon de onderzoeker waarborgen dat zij zich niet te sterk ging vereenzelvigen met de respondenten. Ook het Havenbedrijf droeg hieraan bij door de stagiair niet teveel te betrekken bij het werkproces van de afdeling Corporate Strategy of daarbuiten.

Overzicht methoden per deelvraag

Eerder genoemde onderzoeksmethoden zijn gebruikt voor de beantwoording van de verschillende deelvragen. In onderstaand overzicht wordt inzichtelijk gemaakt welke methoden op welk moment zijn ingezet:

	Deelvraag	Literatuur- studie	Documenten- analyse	Interviews	Observaties
Theorie	1. Wat zijn kernwaarden en waarom worden deze ingezet?				
	2. Hoe hangt de beleving van kernwaarden door medewerkers samen met het implementatieproces?				
	3. Hoe hangt de beleving van kernwaarden samen met g.a.f.-kenmerken van medewerkers?				
Empirie	1. Hoe worden de kernwaarden van het Havenbedrijf beleefd?				
	2. Welke kenmerken van het				

	implementatieproces beïnvloeden de beleving van de kernwaarden?				
	3. Welke kenmerken van medewerker (g.a.f. kenmerken) beïnvloeden de beleving van de kernwaarden?				

4.3 Operationalisering en analyse interviews

Aan de hand van het theoretisch kader in hoofdstuk 3 is een analyse uitgevoerd voor de verwerking van de onderzoeksgegevens uit de interviews. De analyse richt zich op kernwaarden, de beleving daarvan en de invloed daarop van het implementatieproces en de kenmerken van de medewerker (generatie, afdeling en functie). Op basis van deze analyse is een lijst van topics opgesteld die als richtlijn heeft gediend tijdens de halfgestructureerde interviews.

De topics die als leidraad hebben gediend voor de interviews zijn gedurende het onderzoeksproces aangepast en aangevuld om een aantal redenen. Medewerkers van het Havenbedrijf droegen zelf vaak nieuwe informatie aan of 'afwijkende' gespreksthema's, die een mogelijke aanvulling gaven voor de beantwoording van de hoofdvraag. De topics uit het eerste interviews zijn uitgangspunt geweest voor de daaropvolgende gesprekken. Indien daarin nieuwe motieven uit voortkwamen, werd de topiclijst aangevuld en zijn eerdere interviews daarop opnieuw geanalyseerd. Op die manier was het ook voor een deel inductief onderzoek.

De gespreksonderwerpen die wel op de topiclijst stonden, maar niet aan bod kwamen in de interviews, zijn niet meteen verwijderd uit de topiclijst. Het feit dat deze onderwerpen niet herkend werden of ter sprake kwamen, kon later namelijk relevant blijken te zijn voor het beschrijven van de beleving van de kernwaarden. Soms bleek dat topics niet werden herkend door medewerkers, afhankelijk van de generatie, afdeling of functiegroep waartoe zij behoorden. Toch is niet gekozen voor verschillende topiclijsten per generatie, afdeling en functie. Hoewel vanuit het theoretisch kader de verwachting bestond dat medewerkers per kenmerk een andere beleving van de kernwaarden zouden kunnen hebben, zou een driedeling betekenen dat de onderzoeker er vanuit ging dat sommige medewerkers over bepaalde onderwerpen geen mening of kennis zouden hebben. Juist het hebben van geen kennis of het niet beleven van de kernwaarden was in dit onderzoek ook van belang.

In het overzicht op de volgende pagina wordt de uiteindelijke topiclijst weergegeven. In bijlage 2 worden deze topics indien nodig verder toegelicht, en per topic uiteengezet waarom deze later is toegevoegd of samengevoegd met een ander topic.

Schipperen in diversiteit

Topic	Subtopic	Wijzigingen
Veranderingen na 2004		
Kernwaarden	Vorm van de kernwaarden	
	Kernwaarden kennen	
	Bewust zijn van kernwaarden	Later toegevoegd
	Belang van kernwaarden	
	Herkenning per kernwaarde	
	Suggesties nieuwe kernwaarden	Later toegevoegd
	Implementatieproces kernwaarden	Communicatie: Lanceringsproces kernwaarden
Leiderschap: Uitdragen door leidinggevende		
Verbinding: Verbinding met andere elementen		
Wens om te concretiseren		Later toegevoegd
Suggestie beter implementeren		Later toegevoegd
Generatie		Verschillen generaties
	Verbondenheid Havenbedrijf	In analyse: samen met verbondenheid door functie
	Generatieverschillen aanpakken	Later toegevoegd
Afdeling	Kennis andere afdelingen	Samengevoegd
	Soort relatie met andere afdelingen	
	Samenwerking met andere afdelingen	
	Positie afdeling in het Havenbedrijf	
	Structuur van het hele Havenbedrijf	
	Functie	Eigen opleidingsachtergrond
Belang achtergrond leidinggevende		
Verbondenheid manager of uitvoerder		In analyse: samen met verbondenheid door generatie
Achtergrond collega's		

Op basis van de interviews zijn gespreksverslagen gemaakt waarin letterlijke citaten zijn opgenomen. De gevonden informatie in eerste instantie geanalyseerd in het programma Max QDA. Dit gebeurde in vier fasen:

- ☰ Eerste fase: inhoudelijke ordening. De onderzoeker had al tijdens het maken van de gespreksverslagen zicht gekregen op welke data of delen daarvan relevant zou zijn en betrokken zouden worden in de analyse (incubatiefase).

- ≡ Tweede fase: analyse van kwalitatieve gegevens. In deze fase zijn alle gespreksverslagen opgedeeld in kleinere eenheden en voorzien van labels en codes. In deductief onderzoek zijn de codes gelijk aan de operationalisatie van het theoretisch kader, en staan dus vooraf al vast.
- ≡ Derde fase: axiaal coderen. Deze fase richtte zich op het vinden van patronen in de gebruikte codes.
- ≡ Vierde fase: vergelijken van codes: in deze fase zijn antwoorden op de onderzoeksvragen geformuleerd, gebaseerd op informatie uit de interviews en ondersteund door informatie verkregen uit documentenanalyse en observaties.

In bijlage 3 is een overzicht van interviewvragen opgenomen, opgesteld naar aanleiding van de topiclijst. Het code systeem, als resultaat van de analyse met Max QDA wordt weergegeven in bijlage 4.

4.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Door de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te bepalen, kan worden vastgesteld of er een verantwoorde meting heeft plaatsgevonden. Betrouwbaar onderzoek betekent dat het *navolgbaar* is voor een beoordelaar of andere onderzoeker en dat het overdraagbaar is. Er is dan sprake van transparantie, waardoor andere onderzoekers onder gelijke omstandigheden gelijke – of vergelijkbare – resultaten zouden krijgen. De betrouwbaarheid is in dit onderzoek gewaarborgd door een representatieve steekproef van respondenten te maken. Door op alle divisies met in totaal 19 medewerkers van het Havenbedrijf te praten, in verschillende functies en met verschillende aantallen dienstjaren, is geprobeerd representativiteit te behalen. Er is niet op een individuele respondent gesteund, met als gevolg dat de betrouwbaarheid werd verhoogd. Daarnaast gebeurde dit ook omdat de onderzoeker de respondenten niet alleen geselecteerd via de afdeling Corporate Strategy, waar zij een werkplek had, maar ook via andere medewerkers. Het gevolg was dat de onderzoeker niet in een bepaalde richting werd gestuurd die bijvoorbeeld vanuit Corporate Strategy gewenst was.

De validiteit gaat in dit onderzoek over de *geloofwaardigheid* en de vraag: heeft de onderzoeker gemeten wat hij wilde meten? In een kwalitatief onderzoek gaat het dan om de volledigheid en diepgang van de dataverzameling, wat terugvoert naar het aspect van geloofwaardigheid. Hiervoor is in paragraaf 4.3 de operationalisering gedaan van de thema's in dit onderzoek, namelijk kernwaarden, implementatieproces en de kenmerken generatie, afdeling, functie. Dit laat de diepgang van het onderzoek zien en de gegronde koppeling tussen theorie en empirie. Door gebruik van het computerprogramma Max QDA is de onderzoeker ten slotte gedwongen om systematisch te werk te gaan.

Dit onderzoek is uitgevoerd met de genoemde onderzoeksmethoden en technieken. De resultaten daarvan worden gepresenteerd in het volgende hoofdstuk.

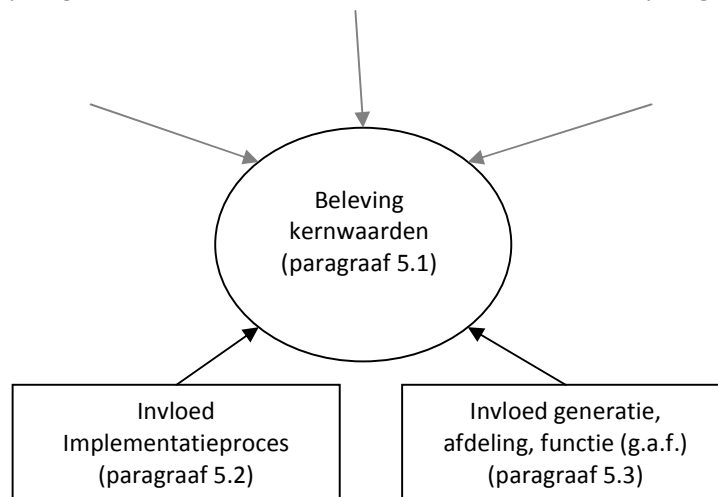
Schipperen in diversiteit

5 Resultaten

Na een beschrijving van de gebruikte methoden en technieken volgt in dit hoofdstuk de weergave van de resultaten van het empirisch onderzoek. Het hoofdstuk is gestructureerd volgens de empirische deelvragen van het onderzoek:

1. Hoe worden de *kernwaarden* van het Havenbedrijf beleefd?
2. Welke kenmerken van het *implementatieproces* beïnvloeden de beleving van de kernwaarden door medewerkers en hoe zijn deze bevorderend dan wel belemmerend voor de implementatie?
3. Welke *kenmerken van de organisatie en de medewerkers* beïnvloeden de beleving van de kernwaarden door medewerkers en hoe zijn deze bevorderend dan wel belemmerend voor de implementatie?

Onderstaand overzicht maakt de samenhang tussen de verschillende onderdelen inzichtelijk. De beleving van kernwaarden (paragraaf 5.1) kan door een aantal factoren worden beïnvloed, te zien aan de pijlen die in de richting van deze beleving wijzen. In dit onderzoek wordt de invloed van het implementatieproces (paragraaf 5.2) en de kenmerken van de medewerkers (paragraaf 5.3) onderzocht.



Figuur 6: samenhang resultaten

De resultaten van het empirische onderzoek besproken zijn gebaseerd op documentenanalyse, interviews en observaties. De conclusies en aanbevelingen volgen in hoofdstuk 6.

Om de eerste deelvraag te beantwoorden wordt gekeken naar de kernwaarden van het Havenbedrijf en hoe deze beleefd worden. Wat zijn de kernwaarden van het Havenbedrijf? Kennen mensen de kernwaarden, en wat vinden ze ervan? In deze paragraaf wordt duidelijk dat de kernwaarden over het algemeen niet bekend zijn bij medewerkers. De toepasselijkheid van de waarden op het dagelijkse werkproces verschilt daarnaast sterk per persoon.

De oorzaken hiervoor worden gezocht in de functie van de kernwaarden en de samenstelling van de vijf kernwaarden. Over het tot stand komen van deze kernwaarden en de lancering ervan (de invloed van

het implementatieproces) wordt vervolgens ingegaan in paragraaf 5.2. In paragraaf 5.3 volgt dan de invloed van verschillen in generatie, afdeling en functie.

5.1 Beleving kernwaarden

In het Bedrijfsplan 2006-2010 presenteerde het Havenbedrijf haar missie en visie voor de periode van vijf jaar (zie ook: hoofdstuk 2.3: verzelfstandiging Gemeentelijk Havenbedrijf). De kernwaarden werden in het bedrijfsplan als volgt benoemd:

- Betrouwbaar – afspraak is afspraak¹
- Ondernemend – Pro-actief en zakelijk handelen binnen de koers en de visie
- Zorgvuldig – integer en verantwoord omgaan met belang en middelen
- Klantgericht – In het belang van de haven en haar klanten
- Duurzaam – Toekomstgericht werken aan de Europese haven van wereldklasse

Alle 19 respondenten hebben wel eens van de kernwaarden gehoord, maar op twee respondenten na kent niemand het rijtje bij navraag uit het hoofd: *'Het zal mij verbazen als iemand ze alle vijf kan noemen'*.² Een enkeling kent er een aantal en weet dat het op de website staat. Een van deze respondenten vertelt echter dat dit eerder door een eigen 'intrinsieke motivatie' komt dan dat dit wordt gestimuleerd vanuit het Havenbedrijf. Medewerkers kennen de kernwaarden niet en spreken er onderling niet over. *'Ik ben er niet dagelijks mee bezig. Ze zijn voor mij eigenlijk vanzelfsprekend. Maar het feit dat we ermee zijn gaan werken, geeft wel aan dat het noodzakelijk was om er bewust van te worden'*.³

Hoewel de medewerkers de kernwaarden niet kunnen opsommen, zien zij wel het belang ervan in. Dit zit in het uitdragen van een gezamenlijke cultuur: *'In kernwaarden beschrijf je heel kernachtig wat de cultuur is, dan wel wat de cultuur moet worden, waar mensen een soort een houvast aan hebben (...) Het is een soort kip-ei verhaal; je hebt niet eerst de kernwaarden en dan een cultuur, er is al iets'*.⁴ Voor deze respondent beschrijven kernwaarden zowel de huidige cultuur, als een houvast voor handelen. Hieruit blijkt echter wel al onzekerheid over het 'gebod' van de kernwaarden: of zij uitdrukken wat een organisatie moet zijn of worden. Het kan een model zijn van handelen maar ook voor handelen.

Onafhankelijk van het belang van de kernwaarden, zijn de kernwaarden geen doel op zich, maar een middel om een doel te bereiken. Bijvoorbeeld als ondersteuning bij de uitvoering van een strategie, die op een zorgvuldige of betrouwbare manier moet verlopen.⁵ Uit deze redenen blijkt dat een deel van de medewerkers weliswaar het belang inziet van de kernwaarden, maar toch geven de meesten aan ze niet te kennen. In het empirisch onderzoek is duidelijk geworden dat hiervoor verschillende oorzaken bestaan. Er bestaat onduidelijkheid over de functie van de kernwaarden en de samenstelling ervan.

¹ In de Bedrijfscode werd deze waarde aangevuld met: 'handelen binnen wet- en regelgeving en de Bedrijfscode'.

² Respondent 16

³ Respondent 8

⁴ Respondent 2

⁵ Respondent 5, 6 en 16

Daarnaast vinden medewerkers het lastig om de kernwaarden toe te passen in hun dagelijkse werkproces. Deze drie onderwerpen worden hier achtereenvolgens besproken.

Functie van de kernwaarden

Een eerste verklaring is dat er onder medewerkers geen eenduidigheid bestaat over de functie van de kernwaarden. Hieruit blijkt de diversiteit in opvattingen onder medewerkers. Kernwaarden worden gezien als bevestiging van een imago of juist als ambitie. Dit oordeel wordt zowel gegeven over de huidige kernwaarden uit het Bedrijfsplan 2006-2010, als voor de toekomstige kernwaarden in het nieuwe Ondernemingsplan. De meeste respondenten hebben verschillende oordelen over de kernwaarden. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- De huidige kernwaarden zijn een bevestiging van een bestaand imago: De meeste medewerkers vinden dat de huidige kernwaarden uitdragen waar het Havenbedrijf voor staat en wat het bedrijf onderscheidt van een ander bedrijf. Dit zijn bijvoorbeeld de kernwaarden betrouwbaar en klantgericht. Als negatieve kanttekening daarbij vinden veel medewerkers de kernwaarden te weinig *richtinggevend*. Ze zijn niet ambitieus en werken daardoor zelfs demotiverend.⁶ *'Als ik dit zie van een organisatie waar ik niet werk, dan denk ik: ik mag hopen dat ze dit zijn! Ik noem deze kernwaarden 'dissatisfiers', je wordt achterdochtig.'*⁷
- De toekomstige kernwaarden moeten een bevestiging zijn van een bestaand imago: Slechts een enkeling wil dat ook de toekomstige formulering het imago bevestigt. *'Deze waarden laten in de basis zien wat wij uitstralen, waar wij onbewust mee bezig zijn. Ik vind dat het iets is waarmee je je activiteiten ontplooit (...) Het is een breder raamwerk. Als ik een externe partij zou vragen, waar denk je aan als je denkt aan het Havenbedrijf? Dan wil je de kernwaarden horen.'*⁸
- De huidige kernwaarden zijn ambitieus en koers bepalend: Sommige medewerkers vinden enkele kernwaarden ambitieus en denken dat ze daarvoor nog een lange weg moeten afleggen. Zij weten niet hoe ze eraan zouden moeten voldoen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de waarde duurzaam en ondernemend.⁹
- De toekomstige kernwaarden moeten ambitieus en koersbepalend zijn: Volgens de meeste medewerkers die de huidige kernwaarden te zeer een bevestiging vinden, moeten de nieuwe kernwaarden duidelijker een koers aangeven. *'Kernwaarden zeggen hoe ik die koers ga invullen. Hoe ik een goede HbR-medewerker ben. Niet een Bijbel, maar wel een richtlijn van normen en waarden.'*¹⁰

Medewerkers beseffen echter dat sommige kernwaarden zijn opgesteld in een periode dat 'betrouwbaarheid' en 'zorgvuldigheid' (twee van de kernwaarden) een nieuw vertrekpunt vormden, door de affaire Scholten waarmee het Havenbedrijf toen te maken had¹¹. Zij vinden dat het bedrijf deze

⁶ Respondent 3, 4 en 6

⁷ Respondent 3

⁸ Respondent 15

⁹ Respondent 4, 10, 16 en 18

¹⁰ Respondent 6

¹¹ Oud-directeur Scholten van het Havenbedrijf Rotterdam kwam in 2004 in het nieuws toen bleek dat hij namens het Havenbedrijf voor miljoenen euro's onbevoegd bankgaranties had uitgegeven aan bedrijven. De zaak loopt nog steeds in 2010.

periode achter zich gelaten heeft en dat de kernwaarden daarom ook geen ambitie meer uitspreken. *'We begonnen in 2005 op min vijf en gingen richting nul. Intern en extern spreken de kernwaarden nu niet meer echt ambitie uit. We willen naar plus vijf, dat wil ik in de formulering zien'*.¹²

Uit de vele verschillende opvattingen wordt duidelijk dat het voor medewerkers lastig is om te bepalen waarvoor een kernwaarde staat of wat ze moeten uitdragen.

Samenstelling van de kernwaarden

Een tweede reden die medewerkers aandragen, betreft de samenstelling van de kernwaarden:

- Aantal: vijf kernwaarden wordt beschouwd als teveel.¹³ *'Je kunt de gemiddelde medewerker niet met 5 kernwaarden lastigvallen. Liever drie waarden waaraan dan meer invulling wordt gegeven'*.¹⁴
- Samenhang: medewerkers zien geen samenhang tussen de vijf waarden. Ze vloeien gedeeltelijk uit elkaar voort, maar bieden geen compleet plaatje.
- Generaliteit: medewerkers vinden dat de kernwaarden niet 'tot de verbeelding spreken'. Het zijn 'containerbegrippen' en 'losse kreten die moeilijk meetbaar zijn', die 'altijd waar' zijn en 'in elkaars verlengde liggen, te weinig onderscheidend zijn' (...) *'Ze zijn zo breed geformuleerd, dat ze voor meerdere afdelingen van toepassing zouden kunnen zijn, maar door ze specifiek te formuleren, kun je er betekenis aan geven voor de afdeling'*.¹⁵ De concretisering die verder zou moeten worden doorgevoerd, komt aan bod in de volgende paragraaf over het implementatieproces.

Specifieke herkenning per kernwaarde

In het empirisch onderzoek hebben alle respondenten hun mening gegeven over de huidige vijf kernwaarden van het Havenbedrijf en de mate waarin zij deze herkenden in hun dagelijkse werkproces. Daaruit bleek dat medewerkers hiermee moeite hebben.

- Medewerkers maken verschil tussen de *herkenning* van een kernwaarde in het dagelijkse werk en de *geschiktheid* als kernwaarde voor het Havenbedrijf. Bijvoorbeeld: een inspecteur van de divisie Havenmeester herkent wel dat hij betrouwbaar moet zijn in zijn werk (een van de kernwaarden), maar dit betekent niet dat 'betrouwbaarheid' automatisch een kernwaarde voor het hele Havenbedrijf moet zijn, omdat dit bijvoorbeeld te algemeen is.¹⁶
- Medewerkers maken verschil tussen kernwaarden die zij beleven *als persoon*, of die zij daadwerkelijk kunnen toepassen in *hun werk*. Bijvoorbeeld: een medewerker kan in zijn privé leven heel milieubewust zijn, afval scheiden en een zuinige auto rijden, maar vervolgens weet hij niet hoe hij op kantoor duurzaam kan zijn (een van de kernwaarden).¹⁷

¹² Respondent 3

¹³ Respondent 2, 4 en 12

¹⁴ Respondent 4

¹⁵ Respectievelijk respondent 6, 7, 14 15 en 12

¹⁶ Respondent 9 en 10

¹⁷ Respondent 3, 5, 17 en 18

Samenvatting

In deze paragraaf werd ingegaan op de beleving van de kernwaarden van het Havenbedrijf. Duidelijk is geworden dat er een grote diversiteit in deze beleving zit. Enerzijds is voor (bijna) alle medewerkers gelijk dat zij weinig bekend zijn met de kernwaarden en er niet bewust mee bezig zijn. Anderzijds zijn de redenen daarvoor divers en is het nog onduidelijk waarmee dit samenhangt. Medewerkers kunnen de kernwaarden deels toepassen in hun dagelijkse werk, maar zij formuleren de toepassing heel verschillend. Ook verschillen de meningen over de samenstelling (aantal en samenhang) van de begrippen. De functie van de kernwaarden is niet voor iedereen gelijk. De diversiteit van het Havenbedrijf komt hier naar voren.

5.2 Invloed implementatieproces

De factoren die van invloed zijn geweest op de beleving van de kernwaarden, die kunnen worden toegeschreven aan het *implementatieproces*, worden in deze paragraaf beschreven.

Het gaat in dit implementatieproces om de volgende factoren: de ontwikkeling en de lancering van de kernwaarden; de rol van de leidinggevende; het proces van concretisering van de kernwaarden en de verbinding met andere elementen in de organisatie.

1. Ontwikkeling kernwaarden

De ontwikkeling van de kernwaarden betreft hier het *samenstellen* van het lijstje van de vijf kernwaarden; het gaat niet om het ontwikkelen van de individuele kernwaarden zelf. De kernwaarden van het Havenbedrijf Rotterdam zijn in de periode 2004-2005 samengesteld voor het Bedrijfsplan 2006-2010. Voor de ontwikkeling van dit bedrijfsplan is destijds een stuurgroep en projectgroep opgezet onder leiding van een projectmanager. Bij de ontwikkeling van de kernwaarden waren echter geen medewerkers 'van de werkvloer' betrokken.¹⁸

De aftrap voor het schrijven van het bedrijfsplan was in november 2004. In het daaropvolgende jaar werden er verschillende sessies georganiseerd met de directie, managementteams, staf van de divisies en de opgezette projectgroep. Ook werden er bijeenkomsten georganiseerd met bijvoorbeeld de ondernemingsorganisatie haven en industrie (Deltalinqs), werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, enkele grote bedrijven en klanten van het Havenbedrijf en de overheid.

Voor de ontwikkeling van de kernwaarden is geen apart traject gevolgd. Hieraan is aandacht besteed in de projectgroep voor het bedrijfsplan. Een van de respondenten die betrokken was bij dit proces: *'Projectgroepen, verschrikkelijk. Ik heb een hekel aan projectgroepen. Alleen maar praten, praten, praten. Ik weet dus ook niet meer hoe het ging'*.¹⁹ Het interne archief geeft meer informatie over dit proces. De kernwaarden waren in eerste instantie *betrouwbaar, doelbewust, dienstbaar, zorgvuldig* en *duurzaam*. Later werden ze aangepast tot de huidige kernwaarden, waarvan enkele nog dezelfde waren: *betrouwbaar, ondernemend, zorgvuldig, klantgericht* en *duurzaam*. *Doelbewust* en *dienstbaar* werden

¹⁸ Respondenten 6, 7, 12 en 18

¹⁹ Respondent 3

dus vervangen. De kernwaarden werden in groepssessies onderzocht op houdbaarheid en toepassing in de praktijk. Aan de hand van casussen werd geprobeerd de kernwaarden hard te maken.

Gedurende 2005 werden enkele conceptbedrijfsplannen beoordeeld en becommentarieerd door de directie en het management van de divisies, de Raad van Commissarissen, de Raadcommissie EHM (Economie, Haven en Milieu), de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AVA) en de Kamer van Koophandel Rotterdam (archief Interne Bedrijfsvoering, Bedrijfsplan 2006-2010).

Toen in maart 2005 de eerste concepten voor het bedrijfsplan ontstonden, werden naast de Hoofdogaven verschillende lijstjes opgesteld: kernwaarden, kernkwaliteiten voor het personeel en voor het management. In een uitgebreide werkconferentie met allerlei interne en externe partijen werden de kernwaarden aangescherpt en naast deze andere lijstjes gelegd. Tijdens de conferentie werd door de deelnemers opgeroepen om een scheiding te maken tussen de functie van kernwaarden en andere lijstjes. Het moest duidelijk zijn waar medewerkers aan toe waren.

Wat betreft de ontwikkeling van kernwaarden kan worden geconcludeerd dat het bedrijfsplan inclusief de kernwaarden is opgesteld door een projectgroep. Medewerkers van het Havenbedrijf zijn niet betrokken bij de formulering van de kernwaarden en er was geen sprake van een interactief proces.

2. Lancering

Tegelijkertijd met het bedrijfsplan werden de geformaliseerde kernwaarden gelanceerd in het Havenbedrijf in het najaar van 2005.

Onder de respondenten van het Havenbedrijf zijn medewerkers die de lancering van het bedrijfsplan en de bijbehorende kernwaarden hebben meegemaakt, en de medewerkers die pas daarna (na 2006) bij het Havenbedrijf zijn komen werken. De eerste groep herinnert zich dat er weinig mee is gebeurd en dat zij ze daarom ook niet goed kennen.²⁰ *'We kregen een boekje en daar stonden ze in'; 'misschien is het ook afhankelijk van je interesse, maar als het alleen maar in je postvak ligt...'*²¹

In het begin is er nog wel gecommuniceerd over de kernwaarden, via de presentatie van het bedrijfsplan, 'screensavers' op alle computers of via themadagen van bijvoorbeeld de divisie Havenmeester. Maar die informatie is nu wel weggezaakt.²²

De nieuwere medewerkers vertellen dat zij er bij binnenkomst niets over gehoord hebben.²³ Nieuwe medewerkers krijgen bij aanvaarding van hun contract de Bedrijfscode van het Havenbedrijf uitgereikt, waarin de kernwaarden genoemd staan. Dit wordt verder niet opgepakt: er wordt niet standaard iets mee gedaan.

Het niet communiceren over de kernwaarden werkt demotiverend: *'Kijk, het is voor mij ook een teken. Als je ze belangrijk vindt, communiceer je erover, anders verdwijnen ze in de la'*.²⁴ Daarnaast zou het

²⁰ Respondent 2, 4, 6, 8 en 19

²¹ Respectievelijk respondent 4 en 19

²² Respondent 2, 8 en 12

²³ Respondent 14 en 16

²⁴ Respondent 16

prettig zijn als medewerkers dit soort dingen vanaf het begin meekrijgen, bijvoorbeeld via een introductiedag.²⁵

3. Uitdragen door de leidinggevende

Een derde factor van invloed in het proces, op de mate waarin en wijze waarop de kernwaarden worden beleefd, zit in de mate waarin ze worden uitgedragen door een leidinggevende²⁶ van het Havenbedrijf. Volgens de meeste medewerkers droegen en dragen de directie en het management de kernwaarden niet letterlijk uit. De directie is wel bezig met de interne bedrijfsvoering en de 'interne dialoog', bijvoorbeeld via de Adirect (wekelijkse digitale nieuwsbrief) en de Brug (de kwartaalbijeenkomst voor alle medewerkers).²⁷

Een kritische succesfactor voor het beleven van de kernwaarden is echter volgens een groot deel van de respondenten (12 van de 19 respondenten) de sturing van hun leidinggevende. Dit zijn zowel de algemene directie als het hoofd van een afdeling. *'Wat er toen ontbrak, was de werkelijke intrinsieke wil bij het management om met kernwaarden aan de slag te gaan. Het was teveel: "Wie heeft ze bedacht? Wat moeten we ermee, wat levert het me op?"... Zelfs de directie heeft er niet zo veel mee. Een kernwaarde gaat pas leven als het je raakt. Je kunt er heel lang over kletsen, maar als het je niet raakt, blijft het een trucje'.*²⁸

Kortom: een leidinggevende moet een voorbeeld zijn, zonder te 'drillen'. Hij kan de kernwaarden uitdragen en ingrijpen als dat nodig is, maar hoeft ze niet de hele tijd te communiceren. Op die manier komen de kernwaarden tot hun recht als verbindende factor: *'Als de sleutelposities in een bedrijf bekend zijn met de kernwaarden, en er bewust mee bezig zijn, kan de binding sterker zijn'.*²⁹

Hoewel personen op verschillende afdelingen de kernwaarden verschillend toepassen, hebben zij dus wel een bepaalde mate van sturing en visie nodig van hun leidinggevende. Dit sluit aan bij de verwachting vanuit de literatuur, dat visie en leiderschap sterk verbindende factoren kunnen zijn.

4. Concretiseren

De vierde factor van invloed op de mate waarin en de wijze waarop kernwaarden worden beleefd, is de mate waarin geprobeerd is om ze concreet toepasbaar te laten zijn voor de verschillende afdelingen. Concretisering van de kernwaarden is een steeds terugkerende wens van respondenten. Al tijdens de ontwikkeling van de kernwaarden voor het bedrijfsplan 2006-2010 klonken hiervoor geluiden vanuit de organisatie. De Onafhankelijke Vereniging voor medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam (OV-HbR) gaf in augustus 2005 een reactie op de opgestelde kernwaarden van het bedrijfsplan. De kernwaarden moesten concreter worden toegepast op de werkzaamheden van medewerkers. De uitleg van de kernwaarden moest voor iedereen helder zijn, zodat verwachtingen konden worden uitgesproken naar verschillende divisies. De focus moest daarbij niet alleen liggen op de externe klanten, maar ook op de

²⁵ Respondent 8

²⁶ Met een leidinggevende wordt een manager van een team, hoofd van een afdeling en de directie bedoeld.

²⁷ Respondent 3, 4 en 12

²⁸ Respondent 6

²⁹ Respondent 7

'interne klant', namelijk de relatie tussen werknemer en werkgever (archief interne bedrijfsvoering, Bedrijfsplan 2006-2010).

De kernwaarden worden momenteel echter nog steeds door medewerkers beschouwd als te algemeen, vrij interpreteerbaar, niet concreet voor iedere afzonderlijke afdeling. *'Juist omdat ze niet onderscheidend zijn, moet je ze invulling geven'*.³⁰ Dit concretiseren houdt in dat de kernwaarden begrijpelijk zijn voor medewerkers en dat ze worden doorvertaald naar een afdeling, zodat mensen ze terugzien in hun werkzaamheden. *'Je moet er handjes en voetjes aan geven'*.³¹

Het volgende citaat illustreert met welke interpretatieproblemen het Havenbedrijf te maken heeft: *'In het MTO (Medewerkers Tevredenheidsonderzoek) wordt bijvoorbeeld gevraagd: Is je afdeling klantgericht? Bij het bespreken van de lage scores gaven medewerkers van de afdeling communicatie aan dat ze geen klant hadden. Ze herkenden de inhoud van kernwaarden niet. Je moet weten: wat betekent een kernwaarde voor het werkproces van medewerkers, voor de functie die zij hebben'*.³²

Deze doorvertaling kan bijvoorbeeld wel per afdeling verschillen: de interpretatie kan samenhangen met de specifieke taak van haar medewerkers. Als kernwaarden dan echt geconcretiseerd en gekoppeld worden aan een (deel van een) taak, neemt het de verwarring over de betekenis ervan weg.³³ Bijvoorbeeld: een inspecteur moet betrouwbaar zijn als autoriteit op het water; een inkoopadviseur moet betrouwbaar zijn in de contracten die hij afsluit, enzovoorts.

5. Verbinding met andere 'lijstjes'

Uit het empirisch onderzoek naar de mate waarin kernwaarden worden beleefd, en de wijze waarop dit gebeurt, is als vijfde factor van invloed naar voren gekomen dat medewerkers bij de beleving van kernwaarden de verbinding zoeken met andere 'lijstjes', opsommingen, voorschriften, enzovoorts. Het gaat hierbij zowel om andere *informatie* als om het gebruik van andere *media*.

Ten eerste zijn er veel andere 'lijstjes' binnen het Havenbedrijf. Er is het bedrijfsplan met de hoofdgaven en kernwaarden, Focus op Identiteit en Teamwork (FIT), kerncompetenties, doelstellingen van het Havenbedrijf en de afzonderlijke afdelingen, functieprofielen, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), tien gulden regels of stappen van projectmanagement, enzovoorts. *'Er zijn zoveel dingen om te onthouden. Vijf kernwaarden erbij is dan best veel. (...) Het is lastig om daartussen nog je weg te vinden'*.³⁴

De kernwaarden zijn weinig gebruikt bij de opbouw van deze andere 'lijstjes'. *'Dan is er weer iets nieuws, MVO of zo. Op zich is dat niet erg, maar we hadden het veel meer als kapstok kunnen gebruiken. (...) Dan*

³⁰ Respondent 4, 7, 8, 12 en 14, zie ook paragraaf 5.1

³¹ Respondent 6

³² Respondent 2

³³ Respondent 2, 10 en 8

³⁴ Respondent 5

hebben we die reorganisatie³⁵ gehad, en dan gaat er een team aan de slag die weer een andere kreet verzint.³⁶

Daarnaast vindt de presentatie van deze 'lijstjes' plaats via verschillende media. De kernwaarden staan momenteel genoemd in het Bedrijfsplan 2006-2010 en de Bedrijfscode van het Havenbedrijf. Dit zou echter ook kunnen gebeuren in een presentatie door de directie, via allerlei communicatiemiddelen (gadgets zoals een 'screensaver' op een computer of een muismat met tekst), of HR-middelen zoals functioneringsgesprekken of beoordelingsgesprekken.

Het is voor de medewerkers momenteel lastig om de kernwaarden aan andere 'lijstjes' en voorschriften te koppelen. Zo komen de kernwaarden slechts deels terug in de functieprofielen³⁷. De kernwaarden waren opgesteld in 2005, en bleken functieafhankelijk te zijn: sommige passen beter bij een bepaalde afdeling dan een andere.³⁸ Deze zijn dus niet een op een aan elkaar gekoppeld. Hierop wordt verder ingegaan in paragraaf 5.3.3, over de invloed van functiever schillen.

Samenvatting

In de voorgaande paragrafen is het ontwikkelingsproces van de kernwaarden beschreven, en de ervaringen van de medewerkers met de lancering ervan. Het Bedrijfsplan 2006-2010 is het eerste plan dat het verzelfstandigde Havenbedrijf heeft geschreven. Er is goed overlegd met allerlei stakeholders en aandeelhouders. Medewerkers missen echter communicatie over de kernwaarden en de bijdrage van hun leidinggevende en de directie daaraan. Dit belemmerde een goede implementatie van de kernwaarden. Medewerkers willen graag dat de kernwaarden verder geconcretiseerd worden voor de afzonderlijke afdelingen en specifieke werkprocessen. Daarnaast geven zij aan dat de kernwaarden gekoppeld kunnen worden aan andere 'lijstjes' binnen het Havenbedrijf, als deze op dezelfde wijze een soort organisatie of medewerker voorschrijven. Dit zou de beleving van de kernwaarden bevorderen.

De mate waarin medewerkers kernwaarden kennen of er bewust mee bezig zijn, is echter niet alleen afhankelijk van het implementatieproces. Er zijn verschillen waargenomen in de beleving van kernwaarden. In de volgende paragraaf worden deze verschillen per generatie, afdeling en functie onder de loep genomen.

5.3 Invloed generatie, afdeling en functie (g.a.f.)

Uit het literatuuroverzicht werd duidelijk dat binnen een organisatie verschillende 'subculturen' kunnen bestaan. Dit is afhankelijk van het thema of de groep waartoe medewerkers zich aangetrokken voelen. Medewerkers identificeren zich met een bepaalde generatie, afdeling of functie, waardoor een 'wij-zij' verhouding ontstaat. In de volgende drie paragrafen wordt beschreven welke kenmerken de beleving

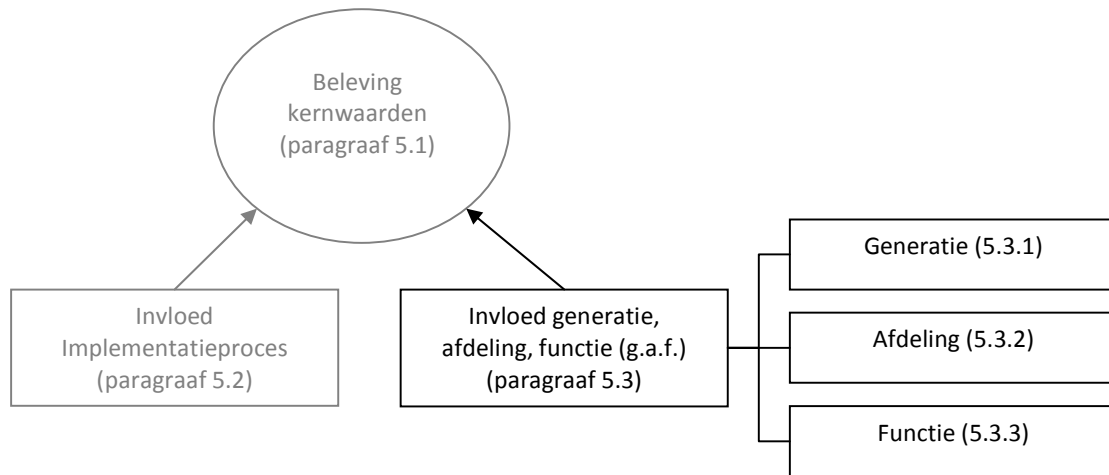
³⁵ In 2006-2007 is er in het Havenbedrijf een grote reorganisatie geweest, waarbij vooral de structuur van de verschillende afdelingen is veranderd.

³⁶ Respondent 12

³⁷ Deze functieprofielen beschrijven de kwaliteiten van en eisen aan een bepaalde functie binnen de Havenbedrijf.

³⁸ Respondent 6

van kernwaarden positief of negatief beïnvloeden. In figuur 8 wordt deze opbouw verder duidelijk gemaakt.



Figuur 7: opbouw resultaten

5.3.1 Generatie

In het empirisch onderzoek is gefocust op de mate en wijze van beleving van de kernwaarden door verschillende medewerkers. Ten eerste is gekeken naar de generatie waartoe de medewerkers behoren. Er zijn hierbij twee soorten generatieverschillen mogelijk:

- Verschil in leeftijd. De gemiddelde leeftijd van medewerkers van het Havenbedrijf is 44 jaar. Op sommige afdelingen van het Havenbedrijf geldt deze hoge gemiddelde leeftijd niet. Na de grote reorganisatie in 2007 is bijvoorbeeld de afdeling Realisatie Infrastructuur (onderdeel van Infrastructuur & Maritieme Zaken) grotendeels vernieuwd. Veel extern ingehuurd medewerkers zijn toen weggegaan, en de nieuwe medewerkers waren veelal jonge starters.³⁹ Hoewel de gemiddelde leeftijd van het management en de nieuwe medewerkers de laatste jaren is gedaald, heeft het Havenbedrijf toch een imago waardoor zij moeilijk jongeren aantrekt.⁴⁰
- Verschil in aantal dienstjaren bij het Havenbedrijf. Van de 1239 medewerkers werkten er in 2009 645 mensen langer dan 10 jaar bij het Havenbedrijf. Bij ruim 500 medewerkers was dat zelfs langer dan 15 jaar (Havenbedrijf Rotterdam, Jaarverslag 2009).

Bij het in kaart brengen van generatieverschillen is gekeken naar het aantal dienstjaren van de respondenten. Hierbij is specifiek onderscheid gemaakt in medewerkers die al vóór de verzelfstandiging in 2004 werkzaam waren bij het Havenbedrijf, of pas daarna.⁴¹

Medewerkers onderschrijven het hoge aantal dienstjaren van een grote groep collega's. Wanneer een medewerker een nieuwe functie wil of krijgt, groeit hij vaak intern door. Dit is zowel het geval bij de afdelingen op het World Port Center als bij de divisie Havenmeester (buitendienst).

³⁹ Respondent 14

⁴⁰ Respondent 7, Jaarverslag Havenbedrijf Rotterdam 2009

⁴¹ Dit was daardoor een van de selectiecriteria voor respondenten, zie hoofdstuk 4.

De beleving van de kernwaarden door de generatie van voor en na 2004 verschilt enigszins. Er zijn geen grote verschillen waar te nemen, die niet samenhangen met een ander kenmerk, zoals de afdeling of functie waartoe medewerkers behoren. Betrouwbaar en zorgvuldig worden bijvoorbeeld door beide generaties als vanzelfsprekend gezien. Interessant is dat de oude generatie zegt ondernemend te zijn in haar werk, terwijl de jongere generatie het Havenbedrijf nog niet ondernemend genoeg vindt. Verdere resultaten zijn te lezen in **bijlage 5A**.

De conclusies ten aanzien van de generatieverschillen moeten genuanceerd geformuleerd worden. Medewerkers kunnen praten in stereotypen en zo de verschillen aanstippen tussen collega's met een hoog en een laag aantal dienstjaren. Zo wordt de 'oudere generatie' vaak geassocieerd met de oude ambtelijke organisatie van het Havenbedrijf: medewerkers deelden toen niet graag hun kennis, dekten zich in via communicatie en waren verwend door de goede arbeidsvoorwaarden van het Havenbedrijf.⁴² In ditzelfde stereotype staan 'nieuwe' medewerkers meer open voor verandering, hard werken, ondernemerschap en verantwoordelijkheid. Zij zien het Havenbedrijf niet meer als ondoordringbare organisatie of 'ivoren toren' maar zoeken makkelijker contact.⁴³

Dit is een stereotype beeld. De meeste respondenten vinden de verschillen te kort door de bocht. *'Ik merk weinig verschil met de oude garde. Als je niet mee kon gaan in het commerciële, was je weggegaan, als je in het oude ambtelijke bleef. (...) Ik heb nog een paar directe collega's van de oude generatie. Die zitten hier ook 15 jaar of zijn al 55 plus. Maar die vinden het leuk of passen zich gewoon aan.'*⁴⁴ Het lijkt alsof het per persoon afhankelijk is of er sprake is van aanpassingsvermogen. Ook een nieuwe generatie kan namelijk gedrag van een 'oude' cultuur overnemen. Nieuwere medewerkers raken bijvoorbeeld ook 'verwend' wat betreft arbeidsvoorwaarden of interne ondersteuning.⁴⁵

Voor het kenmerk generatie kan geconcludeerd worden dat er verschillen tussen groepen medewerkers bestaan die voor en na 2004 bij het Havenbedrijf zijn komen te werken. Het is echter te kort door de bocht om deze generaties over één kam te scheren. De mate waarin kernwaarden worden beleefd en medewerkers bereid zijn om zich deze eigen te maken, hangt ook af van de bereidheid tot *veranderen*. Juist die bereidheid kan heel persoonlijk zijn en in de hoofden van mensen zitten. Medewerkers geven heel duidelijk aan dat het afhangt van de personen met wie zij samenwerken. Hierbij moet de lezer erop worden geattendeerd dat in dit onderdeel puur is gefocust op *generatie*. Wanneer we de generatie van een medewerker combineren met de afdeling waartoe hij behoort of de functie die hij bekleedt, ontstaat een completer beeld.

5.3.2 Afdeling

Ook de kenmerken per afdeling kunnen bevorderend of belemmerend zijn voor de mate en wijze van de beleving van kernwaarden. Eerst wordt hier in kaart gebracht wat de verschillen precies zijn; vervolgens wordt gekeken hoe deze de beleving van kernwaarden beïnvloeden.

⁴² Respondent 2, 4, 15, 17 en 19

⁴³ Onder andere respondent 6, 12 en 19

⁴⁴ Respondent 14

⁴⁵ Respondent 6, 10

De toepassing van de kernwaarden betrouwbaar, ondernemend, zorgvuldig, klantgericht en duurzaam gebeurt voor de afdelingen op zeer verschillende wijze. Dit hangt samen met de concrete werkzaamheden van medewerkers en in hoeverre zij de kernwaarden daarop kunnen toepassen. De opvattingen over de kernwaarden worden weergegeven in **bijlage 5B**. Over de kernwaarde 'ondernemend' is te lezen dat dit voor bijna alle afdelingen 'pro-actief handelen' is. Dit kan voor de Havenmeester betekenen dat zij pro-actief reageren op een incident en voor de commerciële afdeling dat zij pro-actief klanten met elkaar 'matchen'. Hoe de reactie is op de andere kernwaarden is verder te lezen in bijlage 5B. De beleving van de kernwaarden is per afdeling anders. Dit hoeft in beginsel geen probleem te zijn, als duidelijk zou zijn dat de verschillende percepties mogen bestaan. Zoals te lezen in paragraaf 5.2, is deze concretiseringsslag per afdeling niet gemaakt.

Niet alleen de beleving van de kernwaarden is verschillend. Medewerkers ervaren een sterk wij-zij gevoel in de positie van hun afdeling ten opzichte van het hele Havenbedrijf. '*Mensen denken in afdelingen en kleuren*'⁴⁶, doelend op de kleuren van de divisies in de organisatiestructuur. In de wandelgangen wordt bijvoorbeeld gesproken over de Blauwen, de Groenen en de Gelen.⁴⁷ In het onderstaande kader zijn enkele voorbeelden opgenomen van beschrijvingen van de positie van een afdeling door de ogen van de medewerkers.

Benadrukking van de positie van afdelingen

Tankopslag & Biomassa (Divisie Commercieel): Medewerkers van de commerciële afdelingen (Procesindustrie & Massagoed en Containers, Breakbulk & Logistics) werken als bijvoorbeeld business manager veel met externe klanten. Hun bureau staat in het World Port Center, maar medewerkers zijn veel buiten de deur. Zij vinden dat er 'meer vaart' zit in hun activiteiten. Er is '*minder sprake van ellenlange processen, indekken of bang zijn risico's te nemen. Op commercieel zitten toch andere mensen, die richten zich niet zozeer op die interne processen.*'⁴⁸ De kanttekening daarbij is dat de medewerkers denken een slecht imago te hebben binnen het Havenbedrijf. Ze denken dat informatie die door hen wordt aangeleverd vaak dubbel wordt gecheckt. '*Omdat ze denken dat de business manager toch geneigd is de zaken te verdraaien voor een goede klantrelatie. We staan er gewoon niet rooskleurig op. Een projectleider moet eerst ervaring en vertrouwen krijgen in Commercieel, dat duurt even.*'⁴⁹

Human Resources (Corporate): Waar HR-medewerkers zich vroeger een 'machtsblok in een ivoren toren' (het World Port Center) voelden, zitten zij nu meer als gesprekspartner aan tafel binnen het Havenbedrijf. De rol van de afdeling HR is veranderd. Zij beschouwen andere afdelingen, waaraan zij bijvoorbeeld als HR-adviseur gekoppeld zijn, als interne klant. Wel denken respondenten zij dat voor de organisatie nog altijd niet helemaal duidelijk is wat voor rol HR heeft. Sommige medewerkers denken dat HR er vooral is om dingen voor hen te 'regelen', terwijl HR juist een pro-actieve houding van medewerkers verwacht.⁵⁰

⁴⁶ Respondent 12

⁴⁷ Dit werd uitgesproken in bijna alle interviews; daarnaast werden deze benamingen door de onderzoeker opgemerkt tijdens observaties binnen het Havenbedrijf.

⁴⁸ Respondent 4 (voorheen werkzaam onder de commerciële divisie), eveneens respondent 18, 19

⁴⁹ Respondent 19

⁵⁰ Respondent 1, 5 en 6

Divisie Havenmeester Rotterdam (DHMR):

Door hun afgescheiden werkzaamheden zijn medewerkers van deze divisie van mening dat zij binnen het Havenbedrijf zelfstandig kunnen functioneren. Het is lastig om te samenwerken met andere afdelingen: *'Het werk gaat hier door, de winkel draait nu eenmaal gewoon. Je kunt niet even ergens anders een projectje draaien.'*⁵¹ Het World Port Center wordt de 'ivoren toren' of 'gouden kooi' genoemd.⁵² *'Ze zeggen allemaal dat ze bij ons willen komen en het willen zien, maar ze nemen er nou nooit echt de tijd voor.'*⁵³ De divisie Havenmeester wordt door respondenten van de andere divisies gezien als hiërarchisch, waarbij degelijkheid, gezag, betrouwbaarheid en de rol als autoriteit belangrijk zijn. Zij willen een betrouwbare partner zijn voor de klanten, die met hun schepen door de Rotterdamse haven varen.⁵⁴

Informatievoorziening (IV) (Divisie Financiën en Informatievoorziening)

De afdeling Informatievoorziening zetelt in het World Port Center. De afdeling verzorgt het informatiemanagement van het Havenbedrijf en beschouwt de andere afdelingen als haar interne klant. De ICT-activiteiten zijn 'geoutsourced', en op dit moment hebben de meesten mensen op de afdeling geen IT-achtergrond. Toch hebben medewerkers vaak een stereotype beeld van de afdeling: IT'ers met vooral computervaardigheden: de techneuten. *'De harde vaardigheden en kennis hebben ze wel. Maar ook de soft vaardigheden zijn belangrijk. Het gaat ook om het imago of beeldvorming naar buiten. IV is niet perse een techneut, maar een partner aan tafel van de business!'*⁵⁵

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt dat het verschil tussen de posities van de afdelingen zit in het werkproces, het contact met de interne en externe klant en zelfs de fysieke locatie. Daarnaast signaleert men verschillen in afdelingen met een hoog en een laag verloop van medewerkers (wisseling van personeelsbestand): *'Met hoog verloop zijn toch de kennis intensieve afdelingen: commercie en ingenieurs. Het ondersteunend proces, de uitvoering, die blijven juist zitten. Daardoor ontstaan twee culturen.'*⁵⁶ Dit een gevolg van de verschillen in positie.

Enkele respondenten spraken over de wens om dit sterke afdelingsgebonden gevoel terug te dringen. Deze medewerkers hebben het gevoel dat er juist beter wordt overlegd en dat de samenwerkingscultuur beter wordt. Zij willen het afdelingsbelang minder op de voorgrond laten treden en meer werken in een matrix-structuur.⁵⁷ *'Het is steeds meer de bedoeling om het samen te doen. Het was eerst jullie en zij. Het was HE vastgoed en dan RI vastgoed. We moeten nu praten over Team vastgoed!'*⁵⁸

De grote verschillen in positie zorgen ervoor dat er niet één gemeenschappelijk kader is. Wanneer afdelingen denken dat zij ook daadwerkelijk samen moeten werken, wordt een uniform 'lijstje' kernwaarden sneller opgepakt. Daarvoor moeten afdelingen echter wel hun potentiële

⁵¹ Respondent 7, 8 en 9

⁵² Respondent 8 en 9

⁵³ Respondent 9

⁵⁴ Respondent 7 en 8

⁵⁵ Respondent 14

⁵⁶ Respondent 6

⁵⁷ Respondent 2, 12, 14 en 15

⁵⁸ Respondent 14

samenwerkingspartner in beeld hebben. Door een van de respondenten wordt het knelpunt hierin beschreven:

*'De traditionele structuur is een harkje van het Havenbedrijf. Een van de primaire processen van het bedrijf is bijvoorbeeld het innen van havengelden. Als je dat gaat bekijken, heeft het raakvlakken met vele onderdelen van de organisatie. Klanten, financiën, IT, commercieel... Als je je gaat afvragen wat het proces nu is, moet je organisatiebreed kijken, niet naar één deeltje ervan.'*⁵⁹

Dit citaat laat zien dat de traditionele structuur, het organogram van het Havenbedrijf zorgt voor een scherpe indeling van divisies, afdelingen en processen. Processen kunnen echter raakvlakken hebben met meerdere afdelingen. In principe zou het dan wenselijk zijn om organisatiebreed naar vraagstukken te kijken. Maar door de positie die medewerkers aan hun eigen afdeling toeschrijven, hebben zij verschillende opvattingen over de relatie met elkaar. Zoals uit het theoretisch kader bleek, kunnen partijen verschillende intenties hebben in de samenwerking met andere partijen. Enkele relaties die tussen afdelingen van het Havenbedrijf werden benoemd, zijn:

- Partnerschap - bijvoorbeeld de afdeling Realisatie Infrastructuur en Havenexploitatie in de organisatie van projecten (divisie Infrastructuur & Maritieme zaken).
- Klantrelatie - bijvoorbeeld de interne ondersteunende afdeling, zoals Corporate Communication, Human Resources (Corporate) en Risicomanagement (divisie Financiën & Informatievoorziening)
- Aanvullende relatie - bijvoorbeeld de afdeling Scheepvaartverkeer & Operaties en Transport- en Milieuveiligheid, die beide het scheepvaartverkeer in de gaten houden (divisie Havenmeester)
- Relatie opdrachtgever – opdrachtnemer, bijvoorbeeld de afdeling Informatievoorziening die vraag- en opdrachtmanagement toepast (divisie Financiën & Informatievoorziening).⁶⁰

Opvallend is dat de meeste respondenten erkennen dat zij een interne klantrelatie hebben met andere afdelingen van het Havenbedrijf. Dit is gezien het aantal ondersteunende afdelingen van het Havenbedrijf niet vreemd en laat zien dat medewerkers beseffen dat hun werk intern van ondersteunend nut is.⁶¹ Toch is niet altijd duidelijk welke rol de afdelingen nu precies vertolken. Dit ligt aan de verwachtingen van de afdeling zelf, aan de partijen daar omheen en zelfs aan de directie.⁶²

De kennis van andere afdelingen is niet altijd nodig. *'Moet de matroos of wachtchef alles weten? Als je het henzelf vraagt, zullen ze waarschijnlijk zeggen van niet. Want eigenlijk hebben we zoveel verschillende processen in één bedrijf, dat sommige onderdelen zelfstandig hun werk kunnen doen. Maar we hebben wel te maken met die klant en die klant was er niet zonder het WPC (World Port Center). (...) Onbewust zijn er veel relaties met afdelingen, maar mensen zijn er niet bewust van.'*⁶³

⁵⁹ Respondent 15

⁶⁰ Respondenten 3, 5, 7, 9, 13, 14, 15, 17 en 18

⁶¹ Momenteel is binnen het Havenbedrijf een discussie gaande of medewerkers elkaar moeten zien als 'klant' of als 'collega'. De Directie spreekt liever van collega's, terwijl ondersteunende afdelingen gemakkelijk praten over hun klanten (respondent 3, 5, 6, 12 en 16). Op deze discussie wordt hier verder niet ingegaan.

⁶² Respondent 6

⁶³ Respondent 7

Afdelingen moeten niet alleen duidelijk weten met wie zij een relatie hebben. Ook de aard van de relatie is belangrijk, en de beeldvorming van de organisatie om hen heen.

De afdelingen op kantoor hebben nu weinig duidelijkheid over elkaars wederzijdse toegevoegde waarde. De afdeling risicomanagement valt bijvoorbeeld onder de divisie Financiën en Informatievoorziening en wordt al gauw in het hokje 'financiën' gestopt. Medewerkers van andere afdelingen zouden risicoanalyses echter ook goed kunnen gebruiken in hun werk, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van een toekomstvisie of strategie. Dit is volgens een aantal respondenten een gemiste kans.⁶⁴

Hierin komt de koppeling tussen generatie en afdeling naar voren. Waar de oudere generatie beren op de weg ziet bij het benaderen van collega's van andere afdelingen, zien jongere medewerkers daar niet het probleem van. Enkele respondenten van de 'jonge generatie', die na de verzelfstandiging in 2004 bij het Havenbedrijf zijn komen werken, zeggen net zo makkelijk: *'als ik iets nodig heb, dan loop ik er toch even heen?'*⁶⁵ Zij zien geen probleem in de bereikbaarheid van afdelingen: alle kantoormedewerkers zitten immers in één gebouw. Hierdoor lijkt het alsof de nieuwere generatie een soort niet-bewustzijn heeft van de oude problemen.

Wat bindt de medewerkers van het Havenbedrijf nog, als ten eerste blijkt dat medewerkers op operationeel niveau geen kennis van elkaar hebben, en ten tweede dat professionals op kantoor elkaar niet weten te vinden? Er is een gezamenlijke trots op het Havenbedrijf. Onder de respondenten werd meer dan eens gerefereerd aan de haven, de werkplek aan het water, het prachtige bedrijf met dat prachtige uitzicht.⁶⁶ Maar er moet meer zijn dan trots alleen.

Voor het kenmerk afdeling kan geconcludeerd worden dat het Havenbedrijf rekening moet houden met de traag op gang komende samenwerkingsrelaties tussen afdelingen. Afdelingen benadrukken hun eigen positie. Ze kennen de relatie met elkaar niet goed genoeg om elkaars toegevoegde waarde in te kunnen schatten. Er is daarnaast weinig gedaan aan de concretisering van de kernwaarden per afdeling. Dit terwijl de kernwaarden juist uniform voor het gehele Havenbedrijf opgesteld.

Deze vaststellingen botsen met elkaar. Zowel de afzonderlijke positionering (kenmerk medewerker en afdeling) als het niet concretiseren van de kernwaarden (kenmerk proces) belemmeren de beleving van de algemene kernwaarden van het Havenbedrijf.

5.3.3 Functie

Van de in totaal negentien respondenten hadden zeven personen een leidinggevende en twaalf personen een uitvoerende (niet-leidinggevende) functie. Dit laatste onderdeel van de analyse gaat over de verschillen in de mate en wijze beleving van de kernwaarden door medewerkers in verschillende functies. Opnieuw wordt in kaart duidelijk gemaakt wat de verschillen zijn. Vervolgens wordt gekeken hoe deze de mate en wijze van beleving van de kernwaarden beïnvloeden.

⁶⁴ Respondent 3, 15, 16 en 17

⁶⁵ Respondent 14, observaties

⁶⁶ Respondent 3, 7, 11, 12, 14, 16, 18, 19

Over het algemeen weten leidinggevenden meer over de functie van kernwaarden en kijken zij naar het algemene belang daarvan voor het Havenbedrijf⁶⁷. Zij krijgen sneller te maken met zaken zoals het bedrijfsplan, omdat zij deze informatie bijvoorbeeld in vergaderingen eerder te zien krijgen. Vanuit hun functie moeten zij *sturen* op het gebruik van de kernwaarden. Uitvoerenden kennen de kernwaarden minder goed. Zij *ervaren* de kernwaarden wel of niet in hun concrete werkproces. Hoe zij dit ervaren per kernwaarde is verder te lezen in **bijlage 5C**.

De beleving per functie hangt deels samen met de afdeling waar mensen werken. Uit het empirisch onderzoek bleek dat leidinggevenden van een afdeling met een heel concreet werkproces (zoals binnen de divisie Havenmeester, maar ook de divisie Financiën & Informatievoorziening) de kernwaarden concreter herkent in het dagelijks werk.

Wanneer de achtergrond en opleiding van medewerkers onder loep wordt genomen, zijn er op een aantal punten enkele verschillen waar te nemen binnen het Havenbedrijf. Het gaat om de verschillen in opleiding en achtergrond van medewerkers onderling en tussen de leidinggevende en uitvoerende. Een deel van de medewerkers dat werkt in een operationeel proces, wordt intern opgeleid en kan op die manier van een lagere functie doorgroeien naar een hogere functie. Dit is het geval bij een aantal afdelingen van de divisie Havenmeester: *'Mensen, ook met ervaring, moeten bij de havenmeester beginnen als matroos. Omdat ze zich eerst moeten bewijzen. Dit is de logica, je moet eerst je strepen verdienen. Men denkt: Ik heb er 15 jaar op moeten wachten, dus jij ook'*.⁶⁸ Zelfs tot op een hoog niveau in de organisatie zorgt dit voor een sterke binding aan het Havenbedrijf.⁶⁹ Op andere afdelingen en divisies gelden deze interne opleiding en vaste doorgroeimogelijkheden niet (meer). Medewerkers kunnen specifiek geschoold zijn voor hun vakgebied, bijvoorbeeld in communicatie of HR, of hebben een generalistische opleidingsachtergrond, bijvoorbeeld economische en administratieve opleidingen (HEAO of bedrijfskunde), geschiedenis, milieuwetenschappen en bouwkunde. Dit vinden zij belangrijker dan een te specifieke achtergrond, zoals de afdeling Informatievoorziening: *'De meeste mensen hebben geen IT achtergrond. Ik ook niet, ik heb bedrijfskunde gestudeerd. Wij moeten bedrijfsprocessen kennen, weten wat dit bedrijf doet'*.⁷⁰ Doorgroeien is niet langer op basis van hoe lang je ergens zit, maar *'je excelleert op basis van wat je kunt'*.⁷¹

Door deze verschillen gaan medewerkers anders om met een organisatieverandering of het opleggen van kernwaarden. Medewerkers die intern geschoold zijn, voelen zich sterk verbonden aan het Havenbedrijf en hun vaste werkzaamheden en structuren.⁷² Opgelegde 'nieuwe' kernwaarden worden door hen moeizamer beleefd. Zoals eerder beschreven bij de verschillen in *afdeling*, leeft deze 'commitment' onder medewerkers met een kennisintensieve functie minder sterk:

⁶⁷ In bijlage 5A is opgenomen welke respondenten aan deze bewering hebben bijgedragen.

⁶⁸ Respondent 4

⁶⁹ Respondent 7

⁷⁰ Respondent 5

⁷¹ Respondent 19

⁷² Respondent 7, 8, 9, 10 en 11

*'In mijn vak ben ik opgeleid, daar voel ik mij prettig bij en dat heb ik in andere organisaties ook gedaan. Kennis, kunde, achtergrond. Dat zegt iets over mij als persoon. Als ik bij een bedrijf werk, zet ik mij voor 200 procent in, want ik heb het ontzettend naar mijn zin. Maar ik ben in die zin onafhankelijk. (...) Als ik mijn passie en ambitie hier niet zou kunnen uitoefenen, dan scheiden onze wegen.'*⁷³ De professionals die deze opvatting delen, hebben vaak een kortere arbeidsduur en voelen zich gecommitteerd aan hun vak, niet aan de organisatie waar zij dat vak kunnen uitoefenen. Dit zorgt ervoor dat zij gewend zijn flexibel om te gaan met organisatieverandering en nieuw beleid. Zolang zij de vrijheid maar behouden om hun eigen manier van werken te hebben. De beleving van de kernwaarden is enerzijds minder, omdat de professionals minder commitment voelen met het Havenbedrijf. Anders zijn de professionals flexibeler en meegaander, voelen zij minder weerstand en ervaren zij de kernwaarden daarom bewuster.

Bij de analyse van de rol van de leidinggevende in het implementatieproces (in paragraaf 5.2) is duidelijk geworden dat deze belangrijk is voor de motivatie voor de beleving van kernwaarden. Alle respondenten in dit empirisch onderzoek, ook die in een leidinggevende positie, hebben zelf ook een manager aan wie zij verantwoording moeten afleggen. Hoe zien de respondenten de rol van deze leidinggevende het liefst vormgegeven?

Voor de meeste medewerkers geldt dat hun leidinggevende enigszins inhoudelijk geschoold moet zijn voor de afdeling waar hij werkzaam is. De manager hoeft niet even diep in het onderwerp te zitten als de uitvoerende. *'Hij moet wel begrijpen wat ik doe, maar ik ben de specialist. Hij moet op andere activiteiten sturen dan op mijn handelingen. Een leidinggevende moet de inhoud durven loslaten, ruimte geven. En zich niet teveel met mijn werk bemoeien.'*⁷⁴

Voor de meeste respondenten is die inhoudelijke achtergrond erg belangrijk. De reden hiervoor is dat medewerkers graag inhoudelijk de discussie aangaan; anders kan hun leidinggevende niet meepraten.⁷⁵ Daarnaast wordt van de manager verwacht dat hij zijn afdeling kan vertegenwoordigen. *'Een generalist als manager, die niets van ons onderwerp weet, moet je steeds met een boodschap sturen, omdat ie niet vanuit dezelfde bril denkt.'*⁷⁶ Dit laat goed zien dat medewerkers telkens met een schuin oog naar hun leidinggevende kijken. Deze fungeert niet alleen als voorbeeld (zie paragraaf 5.2, invloed implementatieproces). Hij wordt ook verantwoordelijk gehouden voor het vertegenwoordigen van de afdelingsbelangen. Een 'general manager' zonder inhoudelijke kennis zou dit niet voldoende kunnen.

Naarmate de leidinggevende een afdeling aanstuurt met concrete, aanstuurbare handelingen, wordt de inhoudelijke kennis steeds belangrijker geacht. Dit betekent dat een medewerker nog liever een leidinggevende met een gedegen inhoudelijke achtergrond heeft. Een wachtchef, leidinggevende binnen de divisie Havenmeester, moet nog om de drie jaar opnieuw zijn werkcertificaat halen. Volgens zijn medewerkers is het nodig om goed in te kunnen schatten wat mensen doen en hoe zij functioneren. Hierdoor kan hij ze ook blijven aansturen.⁷⁷

⁷³ Respondent 15. Standpunt onderschreven door respondent 2, 5, 6, 16 en 19

⁷⁴ Respondent 18

⁷⁵ Respondent 5, 12, 14

⁷⁶ Respondent 3

⁷⁷ Respondent 8

Samenvatting functie

De beleving van de kernwaarden is anders voor medewerkers met verschillende functies. Leidinggevenden krijgen ten eerste te maken met de kernwaarden omdat zij daarop sturen, terwijl uitvoerenden de kernwaarden moeten ervaren in hun werk. Het tweede onderscheid richt zich op de opleidingsachtergrond van medewerkers. Uitvoerenden, die intern in het Havenbedrijf zijn opgeleid hebben vaak een sterke binding met de organisatie. Professionals met een kennisintensieve functie en een specifieke vakopleiding ervaren deze binding minder sterk. Medewerkers vinden het verder erg belangrijk dat hun leidinggevende inhoudelijk mee kan praten in hun werk. Naarmate de leidinggevende een meer operationele afdeling aanstuurt is dit belangrijker dan een afdeling met autonome professionals.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven van het empirisch onderzoek. Hierbij is gefocust op de invloed van het implementatieproces en de kenmerken van de medewerker, om te begrijpen in welke mate en op welke wijze de kernwaarden van het Havenbedrijf worden ervaren. Hieruit is duidelijk geworden dat het implementatieproces een erg belangrijke rol heeft gespeeld. Wanneer wordt gekeken naar de individuele werknemer zijn de verschillen in afdeling en functie het meest in het oog springend. De generatie waartoe de medewerker behoort lijkt minder van belang, maar in combinatie met diens afdeling speelt dit toch een rol in de beleving. In het volgende en laatste hoofdstuk worden de voornaamste conclusies weergegeven naar aanleiding van deze onderzoeksresultaten.

6 Conclusie

Na afronding van dit onderzoek is het proces van het schrijven van het Ondernemingsplan nog in volle gang. In verschillende werkgroepen binnen het Havenbedrijf wordt gewerkt aan dit plan, waarin de strategie voor de komende vijf jaar wordt uiteenzet. Vanuit strategische kennis, ervaringen van de afgelopen jaren en de toekomstvisie wordt het plan opgesteld. In het Bedrijfsplan worden opnieuw kernwaarden geformuleerd, die de belangrijkste waarden van het bedrijf uitdragen. Het zal moeten worden overgenomen door de kern van de organisatie: de medewerkers. Om dat te bewerkstelligen is er meer nodig dan alleen een plan op papier.

Als toeschouwer van dit project heerste bij de onderzoeker de vraag hoe een Bedrijfsplan eigen kan worden gemaakt aan de medewerkers van een organisatie en hoe de kernwaarden daadwerkelijk gaan leven in de hoofden van de medewerkers en zij daar ook naar handelen..

Vanuit de verwondering over top-down implementatie van kernwaarden is het onderzoek in het Havenbedrijf gestart. In de vorige hoofdstukken zijn na een theoretische verkenning en verantwoording van onderzoeksmethoden, de belangrijkste resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. Dit laatste hoofdstuk beantwoordt de empirische deelvragen en presenteert de conclusies van dit onderzoek. Daarbij wordt expliciet het verband tussen theorie en praktijk gelegd. Dit alles om de hoofdvraag te beantwoorden: *In hoeverre beïnvloeden het implementatieproces en de kenmerken van medewerkers van het Havenbedrijf de beleving van de kernwaarden?*

In de laatste paragraaf worden ten slotte concrete aanbevelingen gedaan voor de implementatie van kernwaarden in het Havenbedrijf Rotterdam.

6.1 Hoe worden de kernwaarden van het Havenbedrijf beleefd?

De kernwaarden van het Havenbedrijf vanuit het Bedrijfsplan 2006-2010 zijn: *betrouwbaar, ondernemend, zorgvuldig, klantgericht, en duurzaam*. Deze kernwaarden zijn top-down vanuit het Havenbedrijf opgelegd via het bedrijfsplan. De kernwaarden zijn niet van binnenuit de organisatie naar voren gekomen. De top van het Havenbedrijf wilde één set kernwaarden voor de hele organisatie en koos op die manier voor het perspectief van *integratie* van de organisatiecultuur.

Zoals verwacht is integratie lastig in een grote organisatie met een gefragmenteerd takenpakket (Martin, 1992). De beleving van de kernwaarden door de medewerkers weerspiegelt de diversiteit van het Havenbedrijf. Uit dit onderzoek blijkt dat de kernwaarden weinig worden beleefd: 90 procent van de respondenten in dit onderzoek kent de kernwaarden niet. Medewerkers ervaren de kernwaarden niet bewust in hun werk. Uit de interviews komt naar voren dat voor medewerkers onduidelijkheid bestaat over de functie van de kernwaarden: moeten medewerkers *zo zijn* of *zo worden*? Met andere woorden: vormen de kernwaarden een bevestiging van de huidige identiteit of het imago, of schrijven zij een ambitie voor de toekomst voor? Dit zorgt voor verwarring onder medewerkers. Verder hebben zij

verschillende opvattingen over de samenstelling van de vijf kernwaarden. De concrete toepassing verschilt per persoon en de specifieke werkzaamheden van de medewerker.

Daarnaast toont dit onderzoek aan dat medewerkers onderscheid maken tussen de beleving van de kernwaarden op de werkvloer en in de persoonlijke leefomgeving (buiten werktijden om). Een voorbeeld hiervan is de kernwaarde duurzaam; medewerkers kunnen in hun privé leven wel afval scheiden en zuinig autorijden, maar ze herkennen 'duurzaamheid' op de werkvloer niet. Deze twee leefwerelden worden van elkaar gescheiden.

Kernwaarden kunnen worden gezien als de essentie van een organisatiecultuur (Schein, 1984). Er is echter niet één essentie waar te nemen. Dit onderzoek heeft bevestigd dat er niet één organisatiecultuur is binnen het Havenbedrijf en dus ook niet een set basiswaarden die door alle medewerkers erkend worden. De verwachting is uitgekomen dat een organisatie gefragmenteerd kan zijn, ondanks pogingen van de top van de organisatie om de verschillende onderdelen met elkaar te integreren (Martin, 1992). Wanneer een organisatie een uniforme set kernwaarden wil implementeren, moet zij dus uitgaan van diversiteit.

6.2 Welke kenmerken van het implementatieproces beïnvloeden de beleving van de kernwaarden door medewerkers?

Uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de beleving van de kernwaarden door de medewerkers voor een belangrijk deel beïnvloed is door het implementatieproces van het Bedrijfsplan en de kernwaarden. Medewerkers op de werkvloer werden niet betrokken bij de ontwikkeling van de kernwaarden. Het voelde daarom niet als iets 'van het bedrijf' en haar medewerkers, maar meer als iets van de projectgroep van het Bedrijfsplan. De kernwaarden gingen voor de medewerkers niet leven. Dit sluit aan bij de verwachting vanuit de literatuur dat implementatie niet los kan worden gezien van beleidsvorming (Pressman & Wildavsky, 1968). Doelen en middelen moeten een samenhangend geheel zijn, zodat de implementatie daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Hiervoor stonden het Havenbedrijf een aantal procesinstrumenten ter beschikking.

Via de lancering van en de communicatie over het bedrijfsplan zijn de kernwaarden aan de medewerkers van het Havenbedrijf gepresenteerd. Dit zijn de medewerkers die destijds in 2005 bij het Havenbedrijf werkzaam waren. Geconcludeerd kan worden dat de manier waarop dit gebeurde, er echter niet voor heeft gezorgd dat de medewerkers zich de kernwaarden konden eigen maken. Zij hoorden pas bij de lancering van het Bedrijfsplan over de kernwaarden, in plaats van tijdens het ontwikkelingsproces. Dit terwijl juist de interne communicatie een essentiële rol speelt in het opleggen van een nieuw beleid (Kleijn & Rorink, 2003, Koeleman, 2005, Stoter, 1997). In de jaren na de lancering van het Bedrijfsplan werd er met de kernwaarden niet meer veel gedaan voor de nieuwe medewerkers. Het gevolg was dat medewerkers die na 2005 begonnen, ze niet kennen. Dit sluit aan bij de verwachtingen vanuit de theorie, dat een goede communicatiestructuur over de ontwikkeling van kernwaarden en de functie ervan, van belang zijn voor de betrokkenheid van medewerkers (Kleijn & Rorink, 2003). Daardoor zouden zij de kernwaarden sterker beleven.

Het empirisch onderzoek wijst daarnaast uit dat leidinggevenden, teamchefs en zelfs de Algemene Directie een belangrijke rol spelen in het 'eigen maken' van een Bedrijfsplan en de kernwaarden. Dit betekent dat zodra de sleutelfiguren van het bedrijf met deze kernwaarden worden geassocieerd, medewerkers pas geloven dat ze het bedrijf aan het hart gaan. Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie. Zonder dat zij de kernwaarden elke ochtend met druk proberen op te leggen, kunnen zij wel laten zien dat deze belangrijk zijn voor iedereen. De verwachting was dat in een 'jonge' verzelfstandigde organisatie, dat wil zeggen een organisatie die pas kort geleden verzelfstandigd is, een duidelijke visie vanuit de top belangrijk is (Hakvoort, 1998, Schein, 1992). In deze fase van internalisatie kunnen medewerkers belangrijke waarden van hun leidinggevende overnemen (Hakvoort, 1998). Dit is de bindende factor voor de top van een gefragmenteerde organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers ook weinig doen met de kernwaarden als ze geen voorbeeld hebben.

Als laatste onderdeel van het implementatieproces, kwam in dit onderzoek de verbinding van de kernwaarden met andere 'elementen' en maatregelen binnen het Havenbedrijf aan de orde. Vanuit de literatuur bestaat de verwachting dat wanneer een organisatie kernwaarden opstelt, ze deze ook moet doorvoeren in andere structuren, systemen en de omgang met mensen (Mintzberg, 1998). In de praktijk van het Havenbedrijf blijkt dat er ten eerste verschillende systemen bestaan op het gebied van medewerkers, processen en randvoorwaarden. Daarnaast zijn er vele andere 'lijstjes', voor de beoordeling van deze systemen. Medewerkers vinden het lastig om het overzicht te behouden. Het Havenbedrijf zal daarom een manier moeten vinden om een scheiding te maken tussen de lijstjes, dan wel gelijksoortige lijstjes met elkaar te koppelen.

6.3 Welke kenmerken van de organisatie en de medewerker (g.a.f.-kenmerken) beïnvloeden de beleving van de kernwaarden door de medewerkers?

Dit onderzoek maakt duidelijk dat de verschillen die bestaan tussen de generatie, afdeling en functie van medewerkers, de mate en wijze van de beleving van de kernwaarden beïnvloeden. Dit betekent ten eerste dat de betekenis van de kernwaarden door groepen met deze kenmerken verschillend wordt uitgelegd, afhankelijk van het eigen referentiekader. Daarnaast hebben deze drie kenmerken specifieke gevolgen voor de beleving van kernwaarden. Door de scheiding in generatie, afdeling en functie is er sprake van een 'wij-zij'-cultuur.

Generatie

Een gefragmenteerde organisatie krijgt een gelaagdheid in generaties (Bontekoning, 2007). Deze gelaagdheid zit op meerdere manieren in het Havenbedrijf, bijvoorbeeld in leeftijd of arbeidsduur. In dit onderzoek is gefocust op de generatie medewerkers die voor 2004 en na 2004 (voor of na de verzelfstandiging) bij het Havenbedrijf zijn komen te werken. De vraag was of medewerkers zich op deze manier identificeren met een subcultuur (Martin, 1992).

Vanuit de literatuur was de verwachting geformuleerd dat medewerkers met een hoog aantal dienstjaren bij het Havenbedrijf minder zouden openstaan voor top-down opgelegd beleid (Parker, 2000). Het is gebleken dat het kenmerk generatie binnen het Havenbedrijf *op zichzelf staand* niet van doorslaggevend belang is voor de mate waarin of de wijze waarop de kernwaarden worden beleefd. Dit verschil wordt door de respondenten in het empirisch onderzoek als te kort door de bocht ervaren. De verwachting uit de literatuur gaat dus niet op voor het Havenbedrijf. Of medewerkers kernwaarden beleven en hoe zij dat doen, is sterk afhankelijk van de persoon zelf, en of deze bereid is te veranderen. De generatie die na de verzelfstandiging bij het Havenbedrijf is komen werken, lijkt minder beïnvloed te zijn door oude samenwerkingsstructuren en relaties tussen afdelingen. Door dit niet-bewustzijn lijken zij meer open te staan voor contact met andere afdelingen en voelen zij zich daarin niet gehinderd. Dit betekent echter niet dat algemeen kan worden gesteld dat de 'oudere generatie' niet mee kan gaan bij een verandering.

Wanneer de generatie samen met de afdeling van een medewerker wordt onderzocht, blijkt de bereidheid tot veranderen wel degelijk van belang te zijn (zie: Afdeling). Dit hangt samen met de aard van de werkzaamheden van afdelingen.

De invloed van de generatie in combinatie met de functie van medewerkers is niet onderzocht. Er is niet gekeken naar het verschil in opleiding van de oudere en jongere generatie. Verder onderzoek zou moeten uitwijzen of dit binnen het Havenbedrijf van belang is.

Afdeling

Tussen de afdelingen van het Havenbedrijf bestaat er duidelijk een 'wij-zij' cultuur. Door de verspreiding van uitvoerende functies in een grote organisatie met een divisiestructuur, worden divisies minder afhankelijk van elkaar (Mintzberg, 1981). Zij bepalen voor een groot deel de uitvoering van hun eigen werkzaamheden. De toepassing van de vijf kernwaarden van het havenbedrijf gebeurt ook verschillend door de divisies en afdelingen. Dit hangt samen met de diversiteit aan werkzaamheden binnen het bedrijf en de mate waarin medewerkers de kernwaarden op hun werkzaamheden kunnen toepassen.

Het verschil in toepasbaarheid is het grootst tussen de divisie Havenmeester en de 'kantoorafdelingen', maar ook binnen deze kantoorafdelingen bestaan grote verschillen. Medewerkers positioneren hun afdeling vaak afzonderlijk in de organisatie als geheel. Ze hebben een eigen werkproces, contact met interne of externe klanten en een eigen fysieke werklocatie.

Wanneer zij zich sterk verbonden voelen met hun eigen werkzaamheden en dus hun eigen deeltje van de gehele organisatie, vinden zij het lastiger om iets gemeenschappelijks – zoals kernwaarden - te beleven.

Toch functioneren de divisies in het Havenbedrijf gelukkig niet onafhankelijk van elkaar. Er is bij veel afdelingen een gemeenschappelijk besef van het ondersteunende werk aan andere afdelingen; de interne klantrelatie. Dit is logisch, omdat er maar een klein aantal werkzaamheden echt direct wordt geleverd aan een externe klant. Het laat zien dat medewerkers de ondersteunende functie van hun werk erkennen. Afdelingen zien elkaar vooral als klant of afnemer, maar nog te weinig als belanghebbende (Kloosterboer, 2005). De afdelingen op kantoor hebben weinig kennis van elkaar en zien niet het wederkerig voordeel. Dit is een gemist kans. Afdelingen met uiteenlopende operationele of

kennisintensieve werkzaamheden hoeven niet altijd tot in detail van elkaars werk te weten. Toch zouden medewerkers elkaars kennis kunnen aanvullen – ook als zij zich (nog) niet realiseren dat dit nuttig kan zijn.

Functie

De kennis van de kernwaarden blijkt afhankelijk te zijn van de functie van een medewerker. De belangrijkste conclusie hiervan zit in het verschil tussen de beleving. Een leidinggevende krijgt vanzelfsprekend meer te maken met beleid, het bedrijfsplan enzovoorts. Zij willen vanuit hun functie juist meer *sturen* op de beleving van de kernwaarden, maar kunnen de kernwaarden niet echt toepassen in hun werkproces. Uitvoerenden kennen de kernwaarden minder goed. Zij *ervaren* de kernwaarden wel of niet in hun concrete taken. Uit de kenmerken van het implementatieproces is gebleken dat leidinggevendenden te weinig sturen op de kernwaarden en dat medewerkers dit duidelijk missen.

Naast deze algemene conclusie is er in het empirisch onderzoek gezocht naar onderliggende redenen en factoren van invloed. Deze factoren hebben vooral betrekking op de opleiding van medewerkers. Er is een tweedeling te maken in de groep uitvoerende medewerkers (Parker, 2000). Deze kunnen ten eerste intern opgeleid zijn, doorgroeien binnen het Havenbedrijf en een sterke verbondenheid voelen met de organisatie. De tweede groep bestaat uit medewerkers met een kennisintensieve functie, die buiten het bedrijf een vakopleiding hebben genoten en zich sterker verbonden voelen aan hun vakgebied. Dit zijn de zogenaamde *professionals* (Noordegraaf, 2004). Vanuit de literatuur bestond de verwachting dat afdelingen met relatief veel professionals minder zouden openstaan voor veranderingen en top-down opgelegd beleid (Noordegraaf, 2004, Parker, 2000, Farrell & Morris, 2003). Deze verwachting gaat binnen het Havenbedrijf echter niet geheel op. Uit het empirisch onderzoek blijkt juist dat de professionals doordat zij minder 'commitment' voelen, veranderingen niet als bedreiging zien. Zij zijn flexibel, zolang zij maar hun vak kunnen uitoefenen en hun discretionaire ruimte niet wordt beperkt (Lipsky, 1980). Medewerkers die intern geschoold zijn, voelen zich sterk verbonden aan vaste werkzaamheden en structuren en kunnen minder goed omgaan met top-down opgelegd beleid.

De reden voor de verschillende beleving moet worden gezocht bij de verhouding tussen operationele medewerkers en *professionals* binnen het Havenbedrijf. Door het brede takenpakket zijn beide aanwezig.

Ten slotte is voor het kenmerk functie gekeken naar de opleiding van de leidinggevende en zijn medewerkers. De verwachting was dat een leidinggevende die zelf is doorgegroeid vanuit uitvoerend werk, meer invloed kan uitoefenen op zijn medewerkers wat betreft de beleving van kernwaarden. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat het voor medewerkers zeer wenselijk is als hun leidinggevende inhoudelijke geschoold is voor de afdeling waaraan hij leiding geeft. Voor kennisintensief werk van professionals is dit minder van belang, omdat zij in vrijheid hun werk willen uitvoeren. Zodra het werk meer operationeel is, moet een leidinggevende ook meer in het onderwerp zitten, zodat hij zijn team kan aansturen op hun taken. Deze wens heeft gevolgen voor de leidinggevende, of hij invloed heeft op

de beleving van kernwaarden. Dit betekent dat de afdeling en functie van de medewerker samen van invloed zijn.

6.4 Synergie: interacties tussen implementatieproces en kenmerken van de medewerker

In de voorgaande paragrafen is antwoord gegeven op de empirische deelvragen van het onderzoek bij het Havenbedrijf Rotterdam. Deze organisatie fungeerde in dit onderzoek als casus. Het gaat hierbij om de factoren die van invloed zijn op de beleving van kernwaarden in een verzelfstandigde organisatie. *Synergie* beschrijft een proces waarbij het samenhang van delen tot een geheel meer oplevert dan de som der delen. De conclusies van dit onderzoek kunnen namelijk in een breder perspectief worden bekeken. De casus van het Havenbedrijf geeft een antwoord op een meer algemene vraag: namelijk hoe een organisatie die gefocust is op *integratie* in haar cultuur, toch kan omgaan met haar *gefragmenteerde* karakter.

De manier waarop een organisatie hiermee kan omgaan wordt gevormd door het implementatieproces. De belangrijke invloed van dit implementatieproces wordt toegelicht. Eerst is het van belang naar de gefragmenteerde aard van een organisatie met een divisiestructuur te kijken.

Een grote organisatie met een gefragmenteerde structuur en taakverdeling moet rekening houden met diversiteit binnen haar organisatie. Diversiteit is een breed begrip. De diversiteit komt voort uit de kenmerken van de medewerker: diens generatie, afdeling en functie binnen het bedrijf. Deze kenmerken hebben individueel invloed, maar hangen eveneens met elkaar samen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de generatie op zichzelf staand niet doorslaggevend is als factor van invloed op de beleving van kernwaarden. Of een medewerker een bepaald aantal jaren in dienst van een organisatie is, betekent niet dat hij wel of niet openstaat voor top-down opgelegd beleid. Echter in combinatie met de specifieke taken die de medewerker heeft, door de *afdeling* waar hij werkzaam is, is de generatie wel van belang.

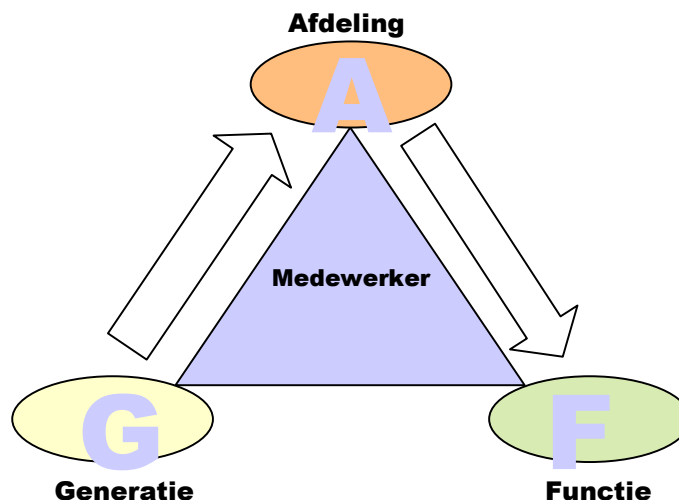
De afdeling van de medewerker staat duidelijk op zichzelf als factor van invloed. Verschillen in afdeling zorgen voor een verschil in beleving van kernwaarden. Dit komt door de specifieke taken die medewerkers per afdeling hebben. Hierdoor positioneren afdelingen zich ten opzichte van andere, en ontstaat er een 'wij-zij' verhouding. Als de relatie tussen afdelingen en de mogelijke toegevoegde waarde van elkaar niet duidelijk is, vinden medewerkers het lastig om een gemeenschappelijke set kernwaarden aan te hangen en bewust te beleven. Medewerkers kunnen vergeten wat hen bindt binnen het havenbedrijf en hoe zij een gemeenschappelijk doel dienen.

De invloed van de afdeling kan worden versterkt door de generatie van medewerkers. Top-down opgelegd beleid, dat opgevat wordt als een verandering, kan juist een bedreiging voor een oudere generatie medewerkers zijn.

Het derde kenmerk dat is onderzocht, is er de functie van medewerkers. Dit kenmerk is eveneens op zichzelf staand duidelijk van invloed, door de inherente verschillen in taken tussen manager en uitvoerende. Zij hebben vanzelfsprekend een andere positie binnen een organisatie en krijgen op een andere manier te maken met beleid. Binnen de groep uitvoerenden wordt dit nog versterkt door

taakhoudelijke verschillen: veroorzaakt door de afdeling waar de medewerker werkzaam is. Functie en afdeling hangen dus samen.

De hiervoor beschreven samenhang tussen de kenmerken generatie, afdeling en functie worden samengevat in figuur 9. Alle drie de kenmerken beïnvloeden de beleving van de medewerker. De afdeling en functie van de medewerker hebben de grootste invloed. De generatie versterkt de werking van de afdeling en functie.



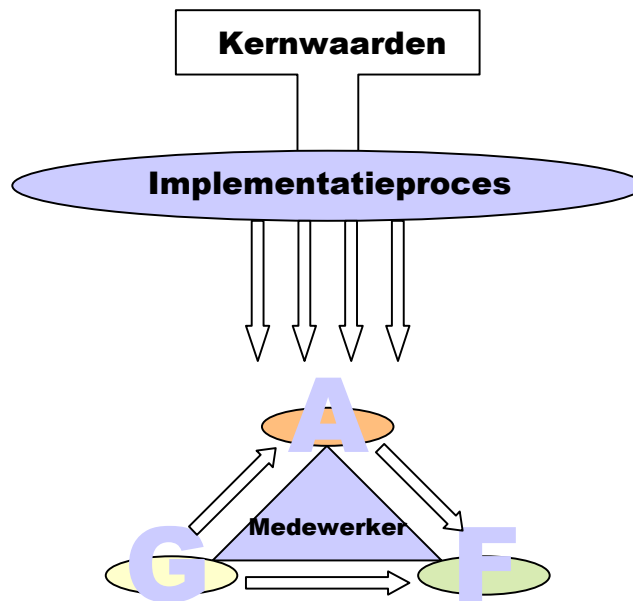
Figuur 8: Samenhang tussen generatie, afdeling en functie. De pijlen geven de richting van de invloed aan.

Door de diversiteit van medewerkers, is het moeilijk om vanuit integratie naar een organisatiecultuur te kijken. Door de gefragmenteerde aard van een bedrijf vinden medewerkers het moeilijk om nog een gemeenschappelijk doel voor ogen te hebben. Het antwoord op deze diversiteit is middels dit onderzoek gevonden in het implementatieproces. Dit herbergt een aantal instrumenten.

De top van een organisatie kan integratie willen, maar dit gebeurt niet vanzelf. In dit onderzoek is het grote belang van de rol van het management onderstreept. In een divisiestructuur, waar een sterke verspreiding geldt van uitvoerende functies, moet de top van een organisatie het gemeenschappelijke doel van het bedrijf duidelijk blijven maken. Wanneer kernwaarden door deze top worden beleefd en uitgedragen naar medewerkers, wordt het belang pas echt onderstreept.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat de interne communicatie richting medewerkers een belangrijk proceskenmerk is. De invoering van een Bedrijfsplan en bijbehorende kernwaarden moet actief begeleid worden. Het is belangrijk medewerkers te betrekken in wat er gebeurt, zodat zij het beleid kunnen beleven. Daarbij is het logisch dat de verschillende groepen medewerkers per generatie, afdeling en functie ook verschillend reageren op het proces.

In figuur 10 wordt de samenhang tussen kernwaarden, het implementatieproces en de diversiteit aan medewerkers verduidelijkt. Dit betekent dat om kernwaarden te laten beleven door de diversiteit aan medewerkers, zeker niet voorbij moet worden gegaan aan het implementatieproces. Dit proces moet vervolgens ook worden aan gepast aan de diversiteit: het is een eenzijdig, homogeen proces, maar moet recht doen aan de diversiteit van het bedrijf.



Figuur 9: Implementatie van kernwaarden via proces, aangepast op diversiteit

De uitkomsten van dit onderzoek zijn bruikbaar voor andere Nederlandse havens die verzelfstandigd zullen worden. Ook zij zullen aan de slag moeten gaan met het schrijven van een bedrijfsplan voor de 'nieuwe tijden'. Niet meer als het gemeentelijke bedrijf, maar als verzelfstandigde organisatie. Daarbij zal worden nagedacht over strategische doelen, missie, visie en kernwaarden. Het opschrijven van de kernwaarden alleen, is niet voldoende. De havenbedrijven moeten in beeld hebben hoezeer hun organisaties gefragmenteerd zijn en vervolgens aandacht besteden aan het proces. Dit proces zal niet eenzijdig, op een homogene manier moeten worden uitgevoerd. Als men 'alle neuzen dezelfde kant op' wil krijgen, is het niet voldoende om dit alleen op strategisch niveau te bedenken.

6.5 Aanbevelingen

Deze aanbevelingen richten zich tot het Havenbedrijf Rotterdam in het algemeen en specifiek de projectgroep die bezig is met de ontwikkeling van het Ondernemingsplan 2011-2015. Het gaat om concrete aanbevelingen, met oog op het bereiken van een bepaald effect.

Kernwaarden

Ambitie of bevestiging

De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat de projectgroep Ondernemingsplan goed moet nadenken wat men met de kernwaarden wil en in hoeverre zij ze wil doorvoeren. Dit neemt verwarring bij medewerkers weg. De project Ondernemingsplan en de werkgroep Organisatie doet er goed aan om per kernwaarde te bepalen of het een nulwaarde of een ambitie is. Daardoor kan er onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds kernwaarden die bijv. een imago uitdrukken, en anderzijds die een ambitie uitdrukken. Een mix zoals de oude kernwaarden is niet gewenst, tenzij expliciet aangegeven.

Algemeen of specifiek

Naast de functie van de kernwaarden, kan de projectgroep Ondernemingsplan een keuze maken over de reikwijdte van de kernwaarden. Zij kunnen algemeen worden geformuleerd of specifiek. Indien het algemene, op meerdere manieren interpreteerbare begrippen zijn, verdient het aanbeveling om medewerkers zelf te laten nadenken over de toepassing van de kernwaarden in hun specifieke werkomgeving. Zie verder: aanbevelingen op het proces (concretisering kernwaarden).

Kernwaarden op het werk en thuis

Medewerkers maken op dit moment duidelijk een scheiding tussen hun verschillende leefwerelden, namelijk het werk en de privésfeer. Dit terwijl het Havenbedrijf meer zou kunnen benadrukken dat de kernwaarden ook buiten het bedrijf toepasbaar zijn (en vice versa). De leefwerelden hangen samen: bewustwording van het één, zorgt voor intensievere beleving van het ander.

Proces

Uitdragen leidinggevende

Het belang van de leidinggevende in het implementatieproces blijkt groot te zijn. Daarom verdient het aanbeveling de leidinggevenden te betrekken in het ontwikkelingsproces. Als dat duidelijk is, kunnen de Algemene Directie en leidinggevenden worden betrokken. Zij kunnen de kernwaarden dan actief uitdragen in hun werk. Op die manier wordt duidelijkheid geboden aan medewerkers en weten zij waar zij aan toe zijn.

Ontwikkeling kernwaarden en communicatie

Uit het empirisch onderzoek is geconcludeerd dat de kernwaarden niet erg leven onder medewerkers. Het verdient aanbeveling om al tijdens het ontwikkelingstraject medewerkers én leidinggevenden te betrekken bij het bedenken ervan. Ook de Algemene Directie kan door de projectgroep Ondernemingsplan op de hoogte worden gesteld van de kernwaarden en het belang ervan voor de overkoepelende aansturing. Deze communicatie richting medewerkers en vanuit medewerkers is van belang om de kernwaarden te laten 'leven'. Zorg daarom voor voldoende informatie via de gebruikelijke wegen (zoals de Adirect of De Brug), maar ook op plekken waar medewerkers het niet verwachten.

Ook moet er goed worden nagedacht over de formulering van de kernwaarden. Medewerkers zullen een beeld hebben bij de oude kernwaarden: er is een voorhistorie die ervoor zorgt dat mensen al op voorhand een oordeel klaar hebben. Denk daarom creatief na over het aantal, de samenstelling of zelfs de taal van de kernwaarden en de uitstraling die daarbij hoort.

Lancering

De ervaring leert dat het Bedrijfsplan en de kernwaarden bij lancering groot naar buiten worden gebracht als het resultaat van de betrokken projectgroep. Na de lancering is het Bedrijfsplan echter 'van iedereen' en wordt het niet meer telkens opnieuw onder de aandacht gebracht. Houdt echter rekening met de factor tijd: de lancering is belangrijk, maar het succes zit ook in de continuïteit daarvan. Het is daarom aan te bevelen dat de projectgroep Ondernemingsplan nadenkt over het verankeren in de toekomst. Een screensaver op alle computers helpt in het begin, maar het Havenbedrijf moet niet vergeten dat nieuwe medewerkers ook nog in de jaren na de lancering zullen starten bij het Havenbedrijf. Probeer het Bedrijfsplan en de kernwaarden daarom te verwerken in introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers.

Verbinding andere maatregelen

De kernwaarden zijn op dit moment niet of nauwelijks verbonden aan andere maatregelen. Er zou een manier gevonden moeten worden om tot meer eenheid tussen de verschillende opsommingen te komen en ze met elkaar verbinden. Het is niet de bedoeling om 'appels met peren' te vergelijken. De bestaande 'lijstjes' binnen het Havenbedrijf kunnen worden gegroepeerd. Zij kunnen gericht zijn op:

- Een persoon (medewerker): bijvoorbeeld kernwaarden, functieprofielen
- Een werkproces: bijvoorbeeld projectmanagement
- Randvoorwaarden: Bijvoorbeeld FIT, MVO

Het Havenbedrijf zal een keuze moeten maken wat zij wil opleggen aan haar medewerkers, om deze vervolgens met elkaar te koppelen. Er kan dan ook een keuze worden gemaakt waar deze 'lijstjes' vervolgens in terugkomen. De groep maatregelen gericht op een individuele medewerker, kan bijvoorbeeld terugkomen in functioneringsgesprekken; het stappenplan voor werkprocessen kunnen dienen als kapstok voor andere procesbeschrijvingen, enzovoorts.

Concretisering

Bepalen: Op wie reflecteren / Hoe meet je betrouwbaarheid / Door wie laat je dat meten / Op welke manier ga je dat meten. Bijv Interne beoordeling van elkaar binnen HbR? Betrouwbaarheid kan heel erg verschillen. Het moet concreter worden. (R14)

Dat vind ik een belangrijke taak van de manager. Hoe vertalen we de kernwaarden naar de medewerker in het dagelijks werk (R15)

Medewerker: generatie, afdeling, functie

Generatie

Omdat er weinig grote harde verschillen uit zijn gekomen, zou diepgaander onderzoek kunnen worden gedaan binnen het Havenbedrijf, naar wat de verschillende generaties binnen het Havenbedrijf als drijfveer hebben. Op die manier kan specifiek worden gekeken naar de aansturing van medewerkers die ofwel een bepaalde leeftijd hebben, ofwel een bepaald aantal dienstjaren hebben.

Afdeling

Uit dit onderzoek is gebleken dat afdelingen weinig kennis van elkaar hebben. Het advies aan het Havenbedrijf is, om de mogelijke relaties tussen afdelingen boven tafel te krijgen en op die manier afdelingen bewuster te laten zijn van elkaars toegevoegde waarde. Het is niet de bedoeling om alleen te sturen op het proces. De ervaring binnen het Havenbedrijf laat zien dat wanneer er een blauwdruk wordt gemaakt van alle mogelijke relaties tussen afdelingen, deze uiteindelijk weer 'in de la belandt'. Het nadenken over samenwerking is geen doel, maar een middel om de samenwerking te verbeteren.

Functie

Vanuit hun functie zijn medewerkers en hun leidinggevenden op verschillende manieren bezig met kernwaarden. Dit is inherent aan hun takenpakket. Wanneer de kernwaarden gelanceerd, is het advies aan de projectgroep Ondernemingsplan om het proces aan te passen per functie.

Suggestie voor verder onderzoek

Binnen dit onderzoek is gefocust op de interne organisatie van het Havenbedrijf Rotterdam. Er is een duidelijk beeld ontstaan van de diversiteit binnen deze organisatie. Om de functie van kernwaarden en de mogelijkheid tot implementatie te onderzoeken, kan het in een verder stadium het Havenbedrijf worden vergeleken met andere grote verzelfstandigde organisaties. Een voorbeeld hiervan is Rijkswaterstaat, een agentschap dat op rijksniveau verzelfstandigd is. Deze organisatie heeft ook een grote structuur- en cultuurverandering doorgemaakt en het Havenbedrijf zou hiervan kunnen leren.

Daarnaast zijn er enkele grote private organisaties die uitblinken in hun sterke 'corporate identity'. Voorbeelden hiervan Disney, Google, IKEA, enzovoorts (Velthuis, 2009). Deze organisatie hebben kernwaarden geformuleerd die tot diep in de organisatie doorgedrongen zijn. Ook hiervan zou het Havenbedrijf kunnen leren, door te zien hoe de kernwaarden de medewerkers van een grote organisatie kunnen binden.

Schipperen in diversiteit

Literatuurlijst

Literatuur

- Ackroyd, S., I. Kirkpatrick, R.M. Walker (2007), Public Management Reform in the UK and its Consequences for Professional Organization: A Comparative Analysis. In: *Public Administration*, 85(1), 9-26
- Bogt, H.J. ter (1998), *Neo-institutionele economie, management control en verzelfstandiging van overheidsorganisaties : overwegingen voor verzelfstandiging en effecten op efficiënte en financieel-economische sturing*. Groningen, Universiteit van Groningen, 1998
- Boot, W.A. (2006), *Overheid als aandeelhouder: een economisch perspectief*. Geraadpleegd op 26-10-2009 op www.accf.nl/uploads/EZ-Boot-Overheid%20als%20aandeelhouder-%2022mei2006-FINAAL.pdf
- Bontekoning, A.C., (2007), *Generaties in organisaties. Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Ridderkerk: Labyrint Publications
- Bruijn, J.A. de, en E. ten Heuvelhof, Procesmanagement, in: *Bestuurswetenschappen*, 1998, nr. 2, pp. 120-135.
- Coops, R.H. (1995), *Van Overheid naar Markt. Theorie, praktijk en analyse*, Den Haag: Sdu Uitgevers
- Farrell, C., J. Morris (2003), The 'neo-bureaucratic' state: professionals, managers and professional managers in schools, general practices and social work, in: *Organization*, Vol. 10 No.1, pp.129-56.
- Hakvoort, J.L.M. & M. Veenswijk (1998), *Cultuurverandering bij verzelfstandigde organisaties*. Delft: Eburon
- Heracleous, L., (2001), An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, No. 4 (Dec.), pp. 426-226.)
- Hood, C. (1991), *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, 69, 3-19
- Kaufman, H. (2006), *The Forest Ranger. A study in administrative behaviour*. Washington, D.C.: Resources for the future (origineel 1960).
- Kickert, W.J.M. (1998), *Aansturing van verzelfstandigde overheidsdiensten: over publiek management van hybride organisaties*. Alphen aan de Rijn: Samsom
- Kleijn, H., F. Rorink (2005), *Verandermanagement. Een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie*, Pearson Education Benelux
- Kloosterboer, P. (2005), *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service
- Koeleman, H. (2003), *Interne communicatie als managementinstrument*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Kremers, J.J.M. (1995), Privatisering en marktwerking: een economisch perspectief. In: Coops, R.H. (1995), *Van Overheid naar Markt, Theorie, praktijk en analyse*, Den Haag: Sdu Uitgevers

Schipperen in diversiteit

- Lipsky, M. (1980), *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*, New York : Russell Sage Foundation
- Martin, J. (1992), *Organizational culture: mapping the terrain*. California: Sage Publications
- Meijerink, M.H. (1995), Nieuwe evenwichten. In: Coops, R.H. (1995), *Van Overheid naar Markt, Theorie, praktijk en analyse*, Den Haag: Sdu Uitgevers
- Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. In: Strategic Management Journal, Vol. 6, 257-272
- Mintzberg, (1980), Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, in: *Management Science*, Vol. 26, No. 3 (Mar., 1980), pp. 322-341
- Noordegraaf, M. (2004), *Management in het publieke domein. Issues, Instituties en Instrumenten*. Bussum: Coutinho
- Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur: de tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'*. Den Haag: Lemma
- Parker, M. (2000), *Organizational Culture and Identity*. London: SAGE Publications
- Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982), *In search of Excellence: lessons from America's best-run companies*, New York: Warner Books
- Pressman, J.L. & A. Wildavsky (1973), *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland*, Berkeley: Univ. of California Press
- Rhodes, R. (1996), 'The New Governance: governing without government', *Political Studies XLIV*, pp. 652-667
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press
- Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E.H. (2000), *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, Schiedam: Scriptum
- Stoter, A. (1997), *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: Lemma.
- Stoker, G. (1998), Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal* 50 (155), pp. 17-28
- Veld, RJ in 't (1995), *Spelen met vuur: over Hybride organisaties*. Den Haag: VUGA
- Veld, R.J. in 't (2005), Verzelfstandiging en hybriditeit, in: Meijerink, M.H. & G.D. Minderman (2005), *Naar een andere publieke sector. Hybriditeit en een andere wijze van publieke taakvervulling*, Den Haag: Sdu Uitgevers
- Velthuis, C. (2009). *Zomerspelers. Lessen van langdurig succesvolle bedrijven*. Amsterdam: Business Contact
- Weick, K. (1985), The significance of corporate culture, in: P.J. Frost, L.F Moore, M. Reis Louis, (1985), *Organizational Culture*, Beverly Hills: Sage
- Weitenberg, J. (1995), Motieven en modellen voor privatisering. In: Coops, R.H. (1995), *Van Overheid naar Markt, Theorie, praktijk en analyse*, Den Haag: Sdu Uitgevers

Schipperen in diversiteit

- Yanow, D. (1996), *How does a policy mean? Interpreting policy and organizational actions*, Washington, D.C. : Georgetown U.P

Rapporten

- Havenbedrijf Rotterdam N.V. (2005), *Klant in beeld, Land in zicht. Bedrijfsplan 2006-2010*.
- Havenbedrijf Rotterdam N.V. (2010), *Jaarverslag 2009. Havenbedrijf blijft investeren*.
- Rijkswaterstaat (2009). *Haven Amsterdam: zelfstandig of toch niet? Verkenning verzelfstandiging Haven Amsterdam in relatie tot financiering nieuwe zeesluis bij IJmuiden*. Opgevraagd op 29-01-2010 via http://www.verkeerenwaterstaat.nl/kennisplein/page_kennisplein.aspx?DossierURI=tcm:195-17870-4&id=387173
- WRR (2000), *Het borgen van publiek belang*. Den Haag: Sdu Uitgevers

Krantenartikelen

- BN De Stem (2009), *Schap in 2011 op zichzelf*, 27-12-2009, opgevraagd op 29-01-2010 via <http://www.bndestem.nl/regio/moerdijk/6002149/Schap-in-2011-op-zichzelf.ece>
- Volkskrant (2009), *Verzelfstandiging haven Amsterdam stap dichterbij*, 17-09-2009, opgevraagd op 29-01-2010 via www.volkskrant.nl/economie/article1291136.ece/Zelfstandige_haven_Amsterdam_stap_dichterbij
- Nieuwsblad Transport (2009), *Zeeland Seaports in 2011 zelfstandig*, 1-12-2009, opgevraagd op 29-01-2010 via www.nieuwsbladtransport.nl/nieuws/id28108-Zeeland_Seaports_wordt_NV.html
- Nieuwsblad Transport (2009), *Groningen Seaports wordt verzelfstandigd*, 24-04-2009, opgevraagd op 29-01-2010 via www.nieuwsbladtransport.nl/nieuws/id25651-Groningen_Seaports_wordt_verzelfstandigd.html

Websites en overige bronnen

- Archief interne bedrijfsvoering Havenbedrijf Rotterdam, Bedrijfsplan 2006-2010
- Europa NU (2007), *Mededeling inzake Europees Havenbeleid*, opgevraagd op 28-01-2010 via www.parlement.com/9353000/1/j9vvh6nf08temv0/vi40f2ncgizd
- Havenbedrijf Rotterdam (2009), website Port of Rotterdam: www.portofrotterdam.com
- Muijen, M. van (2002), *Verzelfstandiging Havenbedrijf niet vanzelfsprekend*, 30-11-2002, opgevraagd op 15-2-2010 via http://www.pvdarotterdam.nl/nieuws/nieuws_item/t/verzelfstandiging_havenbedrijf_niet_vanzelfsprekend
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (1998a), *Instelling Commissie De Vries*, gepubliceerd op 3-2-1998, opgevraagd op 15-2-2010 via <http://lexius.nl/instelling-commissie-de-vries>
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (1998b), *Commissie De Vries presenteert rapport: 'Naar een integraal en samenhangend beleid voor de mainport Rotterdam'*, gepubliceerd op 23-3-1998,

Schipperen in diversiteit

opgevraagd op 16-2-2010 via

[http://www.verkeerenwaterstaat.nl/actueel/nieuws/nieuwsarchief/pb-](http://www.verkeerenwaterstaat.nl/actueel/nieuws/nieuwsarchief/pb-commissie_de_vries_presenteert_rapport___naar_een_integraal_en_samenhangend_beleid_voor_de_mainport_rotterdam_.aspx)

[commissie_de_vries_presenteert_rapport___naar_een_integraal_en_samenhangend_beleid_voor_](http://www.verkeerenwaterstaat.nl/actueel/nieuws/nieuwsarchief/pb-commissie_de_vries_presenteert_rapport___naar_een_integraal_en_samenhangend_beleid_voor_de_mainport_rotterdam_.aspx)

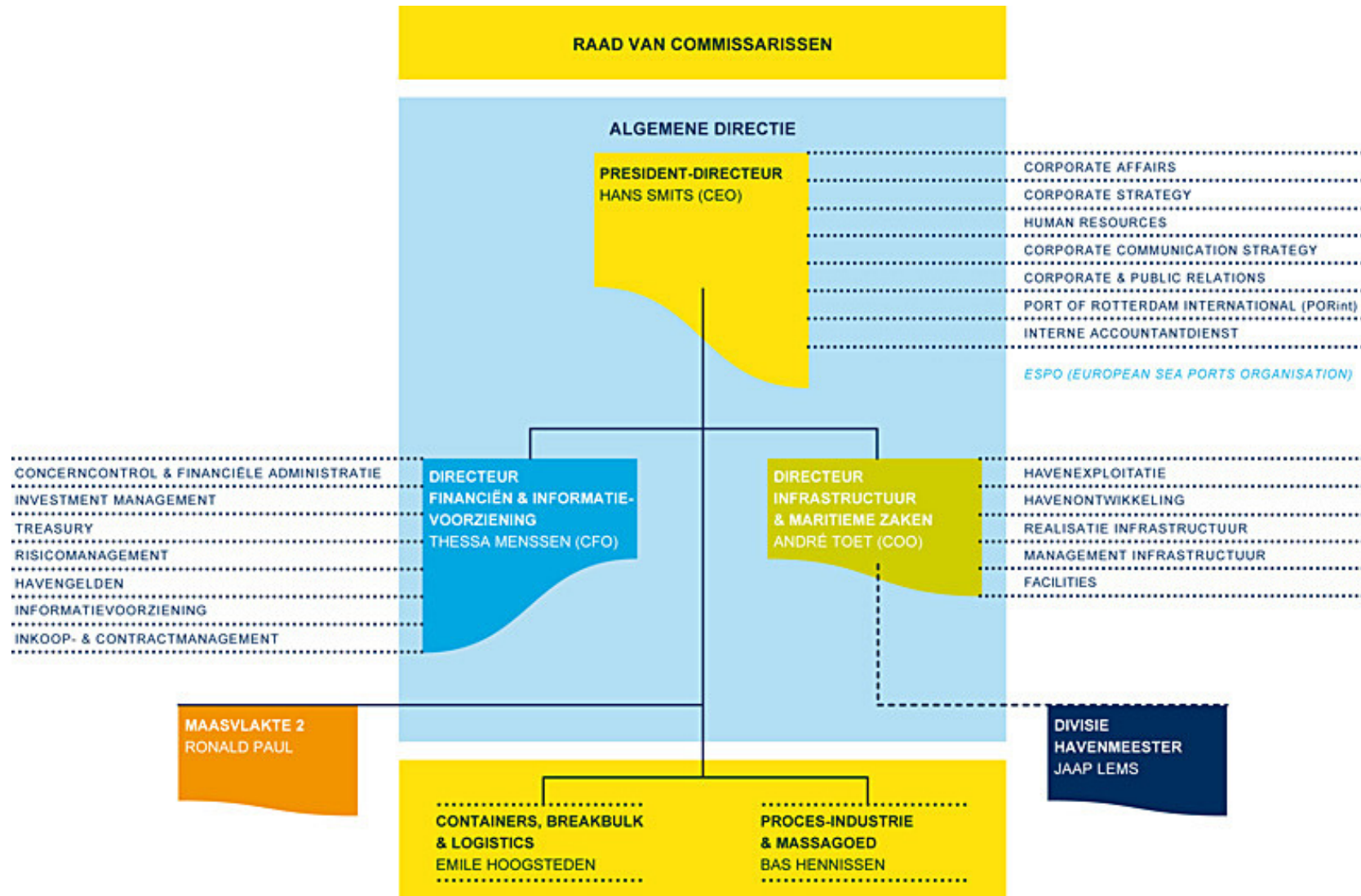
[de_mainport_rotterdam_.aspx](http://www.verkeerenwaterstaat.nl/actueel/nieuws/nieuwsarchief/pb-commissie_de_vries_presenteert_rapport___naar_een_integraal_en_samenhangend_beleid_voor_de_mainport_rotterdam_.aspx)

- Port News, maart 2009, Port of Antwerp, opgevraagd op 17-02-2010 via

[www.havenvanantwerpen.be/portal/page/portal/POA_NL/Actueel/Publicaties/Port%20News/APN5](http://www.havenvanantwerpen.be/portal/page/portal/POA_NL/Actueel/Publicaties/Port%20News/APN56_NL.pdf)

[6_NL.pdf](http://www.havenvanantwerpen.be/portal/page/portal/POA_NL/Actueel/Publicaties/Port%20News/APN56_NL.pdf)

Bijlage 1: Organogram Havenbedrijf Rotterdam



Bijlage 2: Topiclijst

Veranderingen na 2004

- Zowel 'algemene' veranderingen waarmee het Havenbedrijf te maken heeft gehad, als specifieke veranderingen in het werkproces van de respondenten. Hierbij geldt: zo concreet mogelijk.

Kernwaarden

- Samenstelling van de kernwaarden: het aantal kernwaarden en de formulering ervan
- Kernwaarden kennen: het daadwerkelijk kunnen opnoemen van de vijf huidige kernwaarden van het Havenbedrijf
- Bewust zijn van kernwaarden: dit topic is later toegevoegd. Er werd door respondenten namelijk een verschil gemaakt tussen het kunnen opsommen ofwel *kennen* van de kernwaarden, of het ook daadwerkelijk bewust zijn van de kernwaarden tijdens het werk. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld weten dat een van de kernwaarden 'betrouwbaar' is, maar zijn er niet mee bezig dat dit van hen verwacht wordt.
- Belang van kernwaarden: dit topic beantwoordt de vraag: waarom moet een bedrijf kernwaarden hebben?
- Herkenning per kernwaarde: respondenten geven per kernwaarde aan hoe zij deze wel of niet concreet in hun werk terugzien
- Suggesties nieuwe kernwaarden: dit topic is later toegevoegd. Respondenten gaven enkele suggesties voor andere kernwaarden in het nieuwe Ondernemingsplan.

Implementatieproces kernwaarden

- Communicatie: Lanceringproces kernwaarden: dit zijn de activiteiten die door het Havenbedrijf en de projectgroep Bedrijfsplan 2006-2010 ondernomen zijn om het bedrijfsplan onder de aandacht van de medewerkers te brengen en hen daarmee actief aan de slag te laten gaan
- Leiderschap: Uitdragen door leidinggevende: dit topic gaat over het belang van het actief uitdragen van de kernwaarden door de leidinggevende
- Verbinding: Verbinding met andere elementen: dit topic gaat over de mate waarin de kernwaarden niet alleen in het bedrijfsplan staan, maar ook in andere 'lijstjes' terugkomen en worden gekoppeld aan andere documenten van het Havenbedrijf
- Wens om te concretiseren: dit topic is later toegevoegd. Tijdens de interviews bleek dat er onder de respondenten een sterke wens bestaat om de kernwaarden concreter te formuleren. Dit bleek te hebben gemist in het implementatieproces van het Bedrijfsplan 2006-2010, en is daarom een apart topic geworden.
- Suggestie beter implementeren: dit topic is later toegevoegd. Niet alle suggesties voor beter implementeren vielen onder een van bovenstaande proceskenmerken. Onder dit topic bestond de mogelijkheid om deze suggesties aan te dragen.

Generatie

- Verschillen generaties: onder dit topic werd gevraagd naar beelden over verschillen tussen generatie, specifiek de generatie van medewerkers die hier al voor de verzelfstandiging werkten,

en die pas daarna (na 2004) bij het Havenbedrijf zijn gaan werken.

- Verbondenheid Havenbedrijf: dit topic gaat over de vraag hoe medewerkers van verschillende generaties zich verbonden voelen aan hun bedrijf: hun trots, hun binding. Later in de analyse is de verbondenheid per generatie en per functie samen geanalyseerd.
- Generatieverschillen aanpakken: dit topic is later toegevoegd. Respondenten leverden tijdens de gesprekken ideeën aan over hoe met de generatieverschillen om te gaan.

Afdeling

- Kennis andere afdelingen en soort relatie met andere afdelingen: deze twee topics zijn in de analyse samengevoegd, door te vragen aan medewerkers of er bepaalde verbanden waren met andere afdelingen en wat voor soort relatie daartussen bestond. Het is een open topic, waarbij geen aantal relaties vooraf is gedefinieerd.
- Samenwerking met andere afdelingen: onder dit topic kon worden aangegeven hoe de samenwerking met andere afdelingen verliep.
- Positie afdeling in het Havenbedrijf: dit topic gaat over de positionering van de afdeling van de respondent binnen het Havenbedrijf, ten opzichte van andere afdelingen. Bijvoorbeeld: staat de afdeling erg op zichzelf of niet, was is de beeldvorming over de eigen afdeling, enzovoorts.
- Structuur van het hele Havenbedrijf: dit topic gaat over de structuur van de organisatie als geheel, zoals te zien is het in organogram in bijlage 1.

Functie

- Eigen opleidingsachtergrond: dit topic is in feite onderdeel van het voorstellen door de respondent, maar is van belang voor de focus op de functie en opleiding.
- Belang achtergrond leidinggevende: dit topic gaat over de opleiding van de leidinggevende, in welke mate deze verschilt van de opleiding van de respondent zelf en het oordeel over het verschil of de overeenkomst.
- Verbondenheid manager of uitvoerder: dit topic is in de analyse samengevoegd met de verbondenheid per generatie.
- Achtergrond collega's: dit topic gaat over de opleiding en achtergrond van de collega's van de respondent op dezelfde afdeling, en het oordeel daarover.

Bijlage 3: Interviewvragen

Interview Persoon X

Locatie / Datum

- Introductie / voorstellen
- Uitleg onderzoek (wat gebeurt met resultaten)
- Verzoek opnemen gesprek
- Structuur gesprek

Algemeen

Kunt u iets vertellen over...

1. Uw functie en concrete werkzaamheden
2. De afdeling waar u werkt
3. Hoe lang u bij het Havenbedrijf werkt

Kernwaarden

4. (Introductie) Wat zijn voor u de belangrijkste veranderingen na 2004 (indien lang in dienst)
Indien te algemeen: hoe is dit specifiek te zien in uw werkproces?
5. Kent u de kernwaarden?
6. Hoe krijgt u te maken met de kernwaarden?
7. Wordt er binnen het Havenbedrijf / met collega's gesproken over de kernwaarden?

Betekenis kernwaarden

8. Kunt u vertellen hoe u de kernwaarden een voor een herkent in uw dagelijkse werk? (Aan de hand van lijstje van vijf)

Implementatieproces

9. Indien vóór 2004 werkzaam: hoe hoorde u in 2005 van de kernwaarden?
Indien na 2004 werkzaam: heeft u kennisgemaakt met de kernwaarden toen u bij het Havenbedrijf ging werken? Zo ja, hoe?
10. Hoe kan uw leidinggevende een rol spelen bij de kernwaarden?
11. Vind u het belangrijk dat uw leidinggevende de kernwaarden uitdraagt?

Generatie

12. Merkt u verschillen tussen medewerkers die hier al werken van voor 2004 en daarna? Zo ja, wat zijn die verschillen? (uitleg: leeftijd versus aantal dienstjaren)
13. Ziet u andere ndere generatieverschillen?
14. Voelt u zich verbondenheid met het Havenbedrijf? (Hulp: als u op een verjaardag bent, zegt u dan dat u bij het Havenbedrijf werkt, of bent u dan [functienaam]?)

Afdeling

15. Hoe typeert u de positie van de afdeling XXX binnen het Havenbedrijf?
16. Heeft uw afdeling relaties met andere afdelingen? Zo ja, welke zijn dat dan?
(concurrent, stakeholder, klant...)
17. Is het voor uw werkzaamheden nodig dat u samenwerkt met andere afdelingen?
18. Hoe is de structuur binnen uw afdeling?

Professie

19. Wat is uw eigen opleidingsachtergrond?
20. Is er een verschil tussen de opleiding van uw leidinggevende en u zelf?

21. Is de manager of medewerker sterker betrokken bij de taken van de afdeling?
22. Vind u het belangrijk dat uw leidinggevende inhoudelijk geschoold is in uw vakgebied of dat van de afdeling?

Slot: Heeft u nog vragen / aanvullingen

Samenvatting

Vervolgproces onderzoek

Bijlage 4: Code systeem

Code System [580]

Veranderingen na 2004 [0]

- Concurrentie andere instanties DHMR [2]
- Externe druk [3]
- Resultaatgericht [27]
- Binding HbR [3]
- Beoordeling medewerkers [6]
- Verantwoordelijk (link met beoordeling) [10]
- Eenduidigheid en regeltjes [7]
- Besluitvorming [2]
- Structuur en projectmanagement [21]
- Communicatie [5]
- Vroeger [13]
- Algemeen [4]
- Zakelijk [10]

Kernwaarden [0]

- Samenstelling van de kernwaarden [8]
- Kernwaarden kennen [12]
- Bewust zijn van kernwaarden [12]
- Belang van kernwaarden [18]
- Herkenning algemeen [4]
 - Betrouwbaar [15]
 - Zorgvuldig [12]
 - Ondernemend [19]
 - Klantgericht [21]
 - Duurzaam [23]
- Suggesties nieuwe kernwaarden [8]

Implementatieproces kernwaarden [0]

- Lanceringsproces kernwaarden [20]
- Uitdragen door leidinggevende [28]
- Wens om te concretiseren [22]
- Verbinding met andere elementen [11]
- Suggestie beter implementeren? [7]

Generatie [0]

- Duur werkzaam (voorstellen) [11]
- Verschillen generaties [7]
 - Lang in dienst [19]
 - Kort in dienst [11]
- Verbondenheid HbR [13]
- Generatieverschillen aanpakken [2]

Afdeling [0]

- Afdeling (voorstellen) [9]
- Soort relatie met andere afdelingen [20]

Samenwerking met andere afdelingen [29]

Positie afdeling in HbR [13]

Structuur van heel HbR [0]

 Projectmanagement [0]

 Matrix structuur [2]

Kennis andere afdelingen [3]

Functie [0]

Functie (voorstellen) [29]

Eigen opleidingsachtergrond [14]

Belang achtergrond leidinggevende [20]

Ben je manager of uitvoerder [4]

Achtergrond collega's [1]

Bijlage 5a: beleving kernwaarden per generatie

Deze bijlage over de beleving van de kernwaarden is samengesteld aan de hand van uitspraken van de respondenten. De tweedeling tussen respondenten was als volgt:

Jonge generatie: respondenten 1, 2, 5, 6, 14, 15, 16, 17

Oude generatie: respondenten 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 19

Kernwaarde	Jonge generatie	Oude generatie
Betrouwbaar	Koppelt betrouwbaarheid aan bepaalde taken, zoals de divisie Havenmeester. Vindt betrouwbaarheid vanzelfsprekend als persoonlijke eigenschap.	Hecht veel waarde aan de oorspronkelijke definitie 'afpraak is afspraak'. Vindt betrouwbaarheid vanzelfsprekend.
Ondernemend	Vindt het Havenbedrijf nog niet ondernemend genoeg. Het gaat om pro-actief zijn, kansen pakken. Is een blijvende kernwaarde.	Vindt zichzelf in zijn werk ondernemend en pro-actief. Zit vanzelfsprekend in werkproces.
Zorgvuldig	Ziet zorgvuldig als verlengde van betrouwbaar: het juist omgaan met informatie, werken met details en cijfertjes. Vanzelfsprekend.	Ziet zorgvuldig als verlengde van betrouwbaar. Vanzelfsprekend. Geen grote verschillen met jonge generatie.
Klantgericht	Vindt het Havenbedrijf nog niet klantgericht genoeg. Het gaat om snel actie ondernemen, ook richting een interne klant. Het is een breed begrip.	Vindt zich vooral gericht op de interne klant van het Havenbedrijf.
Duurzaam	-	Geen grote verschillen per generatie. Wordt vaak gekoppeld aan werkzaamheden van medewerker. Zie bijlage 4b.

Bijlage 5b: beleving kernwaarden per afdeling

Deze bijlage over de beleving van de kernwaarden is samengesteld aan de hand van uitspraken van de respondenten.

Kernwaarde	Corporate <i>Respondent 1 - 6</i>	DHMR <i>Respondent 7 - 11</i>	Infrastructuur & Maritieme Zaken <i>Respondent 12 - 14</i>	Financiën & Informatievoorziening <i>Respondent 15 - 17</i>	Commercieel <i>Respondent 18 - 19</i>
Betrouwbaar	Vindt dit vanzelfsprekend maar kan het niet direct in werkzaamheden benoemen. Is vooral iets voor DHMR.	Is vanzelfsprekend (ligt soms zelfs gevoelig). Valt samen met zorgvuldig als het gaat om informatieverstrekking aan schepen.	Vindt betrouwbaarheid vanzelfsprekend maar kan het niet direct in werkzaamheden benoemen.	Herkent betrouwbaarheid in aard werkzaamheden: juiste, correcte, betrouwbare informatie verstrekken.	Benoemt betrouwbaar als 'discreet' omgaan met informatie van klanten.
Ondernemend	We zijn nog niet ondernemend. Het betekent pro-actief zijn, nieuwe ideeën hebben. Meninge verschillen over wel of niet risico's nemen.	Is eigenlijk niet ondernemend, maar betrouwbaar en degelijk, want een autoriteit. Concreet in het werk is dit: pro-actief op een incident afgaan.	Pro-actief in projectmanagement. Contact opnemen met teamleden en collega's op eigen initiatief.	Lastig toe te passen in het werkproces. Ondernemend is dan: het bedenken een nieuwe manier van werken.	Kansen zien en bedrijven en klanten met elkaar matchen.
Zorgvuldig	Vindt dit vanzelfsprekend, zit in personen. Niet altijd goed toepasbaar in het werk. Is vooral iets voor financiën.	Respectvol omgaan met omgeving: bijvoorbeeld zorgvuldig inspecteren. Zit in het dagelijks werk.	Geen specifieke toepassing. Zorgvuldig omgaan met informatie en contactgegevens.	Rapportages over risico's en informatiestromen moeten correct worden opgesteld: mogen geen fouten bevatten.	In het verlengde van betrouwbaar. Informatie zorgvuldig bewaren want: kennis is macht.
Klantgericht	De klant is intern. Corporate afdelingen (zoals HR en communicatie) zijn ondersteunend aan de rest van het bedrijf.	De klant is degene die een dienst verleend krijgt. Dat kan een schip op zee zijn, of een drenkeling in de haven, of een havenloods op een schip van een klant.	Lastig toe te passen. Klanten zijn intern en extern. Het gaat om dienstverlening, want je werkt vaak samen in een projectteam.	Deze 'blauwe' afdeling is ondersteunend en daarom gericht op de interne klant. Is wel nog soms lastig voor losse afdelingen.	Veel contact met de klant. Spanning: om klantgericht te zijn, maar toch te werken voor het Havenbedrijf.
Duurzaam	Openbaar Vervoer, dubbelzijdig printen, zuinig zijn met energie.	Schone en duurzame vaartuigen. Gevaarlijke stoffen signaleren, zorg voor het milieu, met het oog op de toekomst.	Belangrijk bij keuze voor materialen in projecten. Lastig op de werkvloer. Wens voor duurzame relatie met collega's in projectmatig werken.	'Duurzaamheid' is vaak verplichte paragraaf in rapportages.	Onderwerp is nu nog vaak verplichte kost. Ook echter gericht op innovatie en slimme plannen voor energiebesparing.

Schipperen in diversiteit

Bijlage 5c: beleving kernwaarden per functie

Deze bijlage over de beleving van de kernwaarden is samengesteld aan de hand van uitspraken van de respondenten. De tweedeling tussen respondenten was als volgt:

Leidinggevende: respondenten 2, 6, 7, 8, 12, 15, 16, 17

Uitvoerende: respondenten 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 18, 19

Kernwaarde	Leidinggevende	Uitvoerende
Betrouwbaar	Verschillende percepties. Betrouwbaarheid is vanzelfsprekend, als 'afspraak is afspraak' (zoals geformuleerd in het bedrijfsplan). Dit wordt gekoppeld aan de dienstverlenende functie van het Havenbedrijf.	Betrouwbaarheid is vaak te algemeen. Dit wordt gekoppeld aan werkzaamheden: afspraken nakomen voor klant, op tijd komen, een betrouwbare collega zijn op de werkvloer.
Ondernemend	Dit kan worden doorvertaald naar competenties voor medewerkers. Lastig om ondernemend te combineren met andere taken van het Havenbedrijf (zoals havenautoriteit). Moet expliciet worden gemaakt per afdeling.	Ondernemend zijn zit in het actief uitvoeren van activiteiten. Moeilijk om het 'grotere plaatje' te zien: deze kernwaarde wordt vooral toegepast op de dagelijkse praktijk. Bijv: Pro-actief handelen bij een probleem, eilandjes in het bedrijf proberen te overbruggen, matches maken tussen Havenbedrijf en klant.
Zorgvuldig	Leidinggevende wil sturen op zorgvuldigheid: 'mijn afdeling moet zorgvuldig zijn'. Vanzelfsprekend voor medewerkers.	Zorgvuldigheid is vanzelfsprekend voor uitvoerend werk. Dit ligt het verlengde van betrouwbaar.
Klantgericht	Dit kan worden doorvertaald naar competenties voor medewerkers. Score hierop kan intern en extern worden teruggekoppeld.	Dit wordt toegepast in dagelijkse werkzaamheden. Afspraken nakomen, zonder alleen te praten naar de mond van de klant. Vooral de interne klant wordt benoemd.
Duurzaam	Lastig om door te vertalen naar werkproces. Wordt vooral opgevat als 'lange termijnvisie'.	Dit is erg lastig toe te passen in het werk. Uitvoerenden begrijpen het milieuaspect maar kunnen dit vaak niet verder doorvoeren dan 'dubbelzijdig printen'. Indien opgevat als langetermijnvisie vindt men het moeilijk toe te passen.