

Waarden op de werkvloer

Een kwalitatief onderzoek naar de manier waarop medewerkers betekenis geven aan de kernwaarden van een nieuwe organisatie



Masterscriptie in het kader van de opleiding 'Organisaties, Verandering en Management', Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Onderzoeksorganisatie stadsdeel West – gemeente Amsterdam

Auteur: Pien Coenraad
Onder begeleiding van: dr. Marja Gastelaars (UU)
Gürbüz Yabas (stadsdeel West)



Universiteit Utrecht

Waarden op de werkvloer

Een kwalitatief onderzoek naar de manier waarop medewerkers betekenis geven aan de kernwaarden van een nieuwe organisatie

Pien Coenraad	
Studentnummer	3065391
E-mail	P.A.Coenraad@students.uu.nl
Master	Organisaties, Verandering en Management
Opleiding	Bestuurs- en Organisationswetenschap – Universiteit Utrecht
Eerste lezer	dr. Marja Gastelaars
Tweede lezer	dr. Jeroen Vermeulen
Begeleider	Gürbüz Yabas
Datum verdediging	13 juli 2010

Voorwoord

Mijn eerste twee levensjaren was ik een Amsterdamse; daarna verhuisden mijn ouders naar het veilige en groene Amstelveen. Toch bleef mijn liefde voor Amsterdam bestaan, en toen ik stage kon lopen bij een Amsterdams stadsdeel, greep ik mijn kans. De afgelopen maanden heb ik daar met veel plezier meegelopen en meegeleerd. Het was heel bijzonder om tijdens een heftige fusieperiode onderdeel uit te mogen maken van een organisatie met zoveel enthousiaste en gedreven mensen. De theorieën die tijdens mijn studie aan bod waren gekomen kwamen helemaal tot leven. Daaruit bleek maar weer: hoe interessant boeken ook kunnen zijn, de praktijk is nóg spannender! Inmiddels ben ik gestopt bij de ambtelijke organisatie van stadsdeel West, maar ik ben in de tussentijd wel trotse inwoner geworden. Zo ben ik terug bij mijn roots, maar door alle (onderzoeks)ervaringen kijk ik nu wel vanuit een ander perspectief naar onze hoofdstad dan twintig jaar geleden.

Dit onderzoek had ik niet kunnen uitvoeren zonder hulp. Ik wil een aantal mensen graag persoonlijk bedanken. Gürbüz Yabas en Hanneke Klerks van stadsdeel West bedank ik voor hun vertrouwen en de vrijheid die zij mij gaven om mij op de kernwaarden te storten. Mijn respondenten en alle mensen die hebben meegedaan aan het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ bedank ik voor hun tijd en openheid in een spannende en chaotische fusieperiode. Mijn eerste lezer dr. Marja Gastelaars ben ik dankbaar voor haar snelle, nuttige en pittige reacties (zelfs tijdens WK-wedstrijden!), vooral toen ik halverwege het afstudeerproces in lichte paniek moest overstappen op een nieuw onderzoeksthema. Mijn baas bedank ik voor zijn flexibiliteit en de prioriteit die hij aan mijn afstudeeronderzoek gaf. Mijn moeder, Iris en Nadine hebben mij enorm gesteund met al hun meelevens, meedenken en mee mopperen.

Van een onderzoek naar kernwaarden word je vanzelf een beetje filosofisch. Onwillekeurig ga je nadenken over je eigen waarden en over de Belangrijke Zaken in het Leven. De afgelopen maanden speelde mijn scriptie een grote rol in mijn leven, maar het was zeker niet het belangrijkste. De grootste waarde hechtte ik aan mijn lieve vriendinnen, familie en vriend. Als ik weer eens een beetje té hyperdepiep dreigde te worden, probeerden zij mij enigszins af te remmen. Ik wil hen dan ook heel erg bedanken voor alle betrokkenheid bij het verboden s-woord, hun geduld met een soms wat gestreste Pien en voor alle gezellige en ontspannende klets-, lach-, thee-, park- en terrasmomentjes. Hierdoor heb ik de afgelopen maanden zelf ook actief, open, integer, resultaatgericht en samenwerkend kunnen zijn!

Amsterdam, juli 2010

Pien Coenraad

Managementsamenvatting

In deze kwalitatieve studie is onderzocht hoe medewerkers van het Amsterdamse stadsdeel West in hun alledaagse praktijk betekenis geven aan de kernwaarden van de nieuwe organisatie. Stadsdeel West is in mei 2010 ontstaan uit de fusie van vier stadsdelen. Het is een organisatie in beweging, waarin de thema's verandering en management een belangrijke rol spelen. Met dit onderzoek is onderzocht hoe medewerkers praktische betekenis geven aan door het management opgestelde kernwaarden. Hiermee kon worden bepaald of en hoe kernwaarden een positieve bijdrage zouden kunnen leveren aan een organisatie.

Het proces van betekenisgeving aan kernwaarden is onderzocht door middel van documentanalyse, interventies in het project 'Kernwaarden in de Schijnwerper', diepte-interviews en observaties.

Uit de bevindingen blijkt dat verschillende onderdelen van de contexten, het stadsdeel en de individuele medewerkers van invloed zijn op betekenisgeving aan kernwaarden. Hierbij horen de publieke identiteit van het stadsdeel; de relatie met de politiek; de historische context van de kernwaarden; de fusie; de manier waarop het management met kernwaarden omgaat; de relatie met leidinggevenden en collega's; de werkplek en faciliteiten van het stadsdeelhokkantoor; de persoonlijke houding ten opzichte van kernwaarden en de persoonlijke basisveronderstellingen.

Geconcludeerd wordt dat kernwaarden verschillende betekenissen hebben, die afhankelijk zijn van de situatie en de persoon of partij waar een medewerker mee te maken heeft. Ook maken medewerkers onderscheid tussen 'zelf en ander' en gelden voor anderen soms andere betekenissen dan voor henzelf. Vooral van de leidinggevende wordt bepaald (voorbeeld)gedrag verwacht. De betekenisgeving aan kernwaarden wordt uiteindelijk door medewerkers en leidinggevenden samen bepaald.

Kernwaarden betekenen dus voor iedereen iets anders en hoeven niet per definitie een verbindende werking te hebben. Dit is mede afhankelijk van de manier waarop het management ermee omgaat. Om met kernwaarden te kunnen werken, moet er oog zijn voor diversiteit in een organisatie en moeten de kernwaarden door medewerkers en leidinggevenden samen concreet worden gemaakt.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
1.) Inleiding	7
1.1) Een organisatie in beweging en haar kernwaarden.....	7
1.2) Relevantie, onderzoeksvraag en onderzoeksbenadering	8
1.3) De onderzoeksorganisatie en haar contexten.....	9
1.3.1 <i>Historische context</i>	10
1.3.2 <i>Structurele context</i>	11
1.3.3 <i>Culturele context</i>	12
1.3.4 <i>Politieke context</i>	13
1.4) Leeswijzer	13
2.) Theoretisch kader.....	14
2.1.) Perspectieven op organisatieculturen.....	14
2.2.) Organiseatieculturen in de context van een fusie.....	16
2.2.1 <i>Fusieprocessen onderzocht vanuit een cultureel perspectief</i>	16
2.2.2 <i>Verschillen en verbinding</i>	18
2.2.3 <i>Organisatiecultuur als managementtool?</i>	19
2.3.) Wat zijn kernwaarden?	21
2.4.) Hoe worden kernwaarden vormgegeven?.....	22
2.4.1 <i>Het vormgeven van de sociale werkelijkheid</i>	22
2.4.2 <i>Het ontstaan van kernwaarden</i>	23
2.4.3 <i>Betekenisgeving aan kernwaarden</i>	23
2.4.4 <i>Zelf versus ander</i>	25
2.4.5 <i>Doen versus zeggen te doen</i>	25
2.5.) Conclusie theorie.....	26
3.) Methodologie.....	27
3.1) Interpretatief kwalitatief onderzoek.....	27
3.2) Onderzoeksmethoden.....	27
3.2.1 <i>Documentanalyse</i>	28
3.2.2 <i>Interventies in ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’</i>	28
3.2.2 <i>Diepte-interviews</i>	29
3.2.3 <i>Observaties</i>	30
3.2.4 <i>Analyse</i>	31
3.3) Betrouwbaarheid.....	31
3.4) Validiteit.....	32
3.5) Bruikbaarheid.....	33

4.) Resultaten.....	34
4.1 Context.....	34
4.1.1 Een publieke organisatie.....	35
4.1.2. Relatie met de politiek.....	36
4.1.3 Historische context van de kernwaarden.....	38
4.1.4 De fusie.....	39
4.1.5 Terugblik op de context.....	41
4.2 Systeem.....	42
4.2.1 Management van cultuur.....	42
4.2.2 Relatie met leidinggevenden.....	44
4.2.3 Relatie met collega's.....	46
4.2.4 De werkplek en faciliteiten.....	47
4.2.5 Het systeem en de kernwaarden.....	48
4.2.6 Terugblik op het systeem.....	49
4.3 Persoon.....	51
4.3.1 Houding ten opzichte van kernwaarden.....	51
4.3.2 De persoon en de kernwaarden.....	52
4.3.3 Terugblik op de persoon.....	55
4.4 Samenvatting resultaten.....	55
5.) Conclusies, discussie en aanbevelingen.....	56
5.1 Conclusies.....	56
5.1.1 Patronen in relaties.....	56
5.1.2 Waarden in theorie en praktijk.....	58
5.2 Discussie.....	61
5.3 Aanbevelingen.....	61
5.4 Suggesties voor verder onderzoek.....	63
Referenties.....	64
Bijlage 1: Een historisch perspectief op de fusie van de Amsterdamse stadsdelen.....	67
Bijlage 2: Bijdrage ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ op intranet.....	70

1.) Inleiding

1.1) Een organisatie in beweging en haar kernwaarden

“Amsterdam is een stad, maar ook een land op zich, een kleine natie in een grotere. (...) De zaken worden hier geregeld in een aangenaam soort anarchisme, een soepele ordening, een nuchtere chaos.”

Dit citaat komt uit de roman ‘Een kleine geschiedenis van Amsterdam’, waarin Geert Mak (2005) de historie weergeeft van een stad die continu in beweging is. Anno 2010 kent Amsterdam nog steeds een dynamisch karakter. De gemeentelijke organisatie heeft net een fusie achter de rug, in het kader van optimalisering van haar bestuurlijke stelsel. Dit houdt in dat de veertien oude stadsdelen in ruim één jaar tijd zijn samengegaan in zeven stadsdelen. Dit leidde tot een nieuwe ordening én tot chaos. Bovendien zorgde dit voor grote uitdagingen met betrekking tot de thema’s verandering en management.

Vanuit mijn rol als stagiaire bij het nieuwe stadsdeel West had ik te maken met de fusie van de stadsdelen Bos en Lommer, De Baarsjes, Oud-West en Westerpark, die in mei 2010 stadsdeel West zijn geworden. Bij de inrichting van dit nieuwe stadsdeel is er niet alleen aandacht besteed aan structurele zaken, maar ook aan de organisatiecultuur:

“In het organisatieplan gaat het niet alleen om de structuur van de nieuwe organisatie, maar ook gaan wij in op de sturingsfilosofie, de werkprocessen en de gewenste cultuur. In de voorbereiding is sterk naar voren gekomen dat het fusieproces een veranderingsproces is waarin structuur, processen en cultuur in nauwe relatie met elkaar zodanig uitgewerkt moeten worden dat het eindresultaat een kwaliteitsverbetering is.” (Met zijn vieren naar West, Organiseringsplan Stadsdeel West in oprichting, gemeente Amsterdam, 16-12-2009).

Centraal in de ‘gewenste cultuur’ staan vijf kernwaarden. De kernwaarden ‘open’, ‘actief’ en ‘integer’ behoren bij de centrale stad Amsterdam en stadsdeel West heeft deze waarden overgenomen. Daar heeft zij zelf de waarden ‘resultaatgericht’ en ‘samenwerken’ aan toegevoegd. Hoewel de vijf kernwaarden van stadsdeel West door de programmamanagers zijn vastgesteld, wordt de concrete invulling van medewerkers en managers samen verwacht. Om te voorkomen dat de kernwaarden alleen ‘mooie woorden’ zouden blijven, is in het Organiseringsplan Stadsdeel West vastgesteld dat de kernwaarden concreet zouden moeten worden uitgewerkt in werkprocessen, kwaliteitscriteria, competentieprofielen, leiderschapsstijl en het HRM-beleid (Met zijn vieren naar West, 16-12-2009). Een belangrijk onderdeel bij de implementatie van de kernwaarden is volgens het management van stadsdeel West de interactie tussen leidinggevenden en medewerkers bij het vertalen van de abstracte kernwaarden naar concrete werkzaamheden (Plan van aanpak ‘Kernwaarden Centraal’, 29-01-2010).

In dit onderzoek wordt getracht een bijdrage te leveren aan dit proces, door te onderzoeken hoe medewerkers betekenis geven aan de kernwaarden in hun alledaagse praktijk.

1.2) Relevantie, onderzoeksvraag en onderzoeksbenadering

Kernwaarden zouden een positieve bijdrage kunnen leveren aan een organisatie(cultuur), door verbindend te werken en een gedeeld referentiekader te scheppen (Schein, 2004). Wanneer kernwaarden echter teveel van bovenaf door het management worden opgelegd, kunnen zij weerstand oproepen. Met dit onderzoek wordt onderzocht hoe medewerkers praktische betekenis geven aan kernwaarden, zodat kan worden bepaald of en hoe kernwaarden een positieve bijdrage zouden kunnen leveren aan een organisatie.

Door diepte-interviews met medewerkers over de kernwaarden te houden, konden hun belevingen en behoeften beter worden begrepen. Deze kennis kan leidinggevend en medewerkers in de nieuwe organisatie helpen bij het samen concretiseren van de kernwaarden voor het eigen team of de eigen afdeling. Dat is niet alleen bevorderlijk voor de legitimiteit van de nieuwe werkprocessen, maar kan ook tot meer betrokkenheid en draagvlak onder medewerkers leiden. Bovendien werden medewerkers met het reeds bestaande project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ gestimuleerd om met collega’s over de kernwaarden van gedachten te wisselen, zodat zij ook met elkaar betekenis konden geven aan de kernwaarden. Mijn eigen rol in dit project was het interviewen van een aantal medewerkers over hun eigen gedachten en de dingen die ze van collega’s hadden gehoord. Mijn bevindingen werden tussentijds op het intranet geplaatst, om de medewerkers te prikkelen verder over de kernwaarden na te denken. Op mijn bijdrage aan dit project zal later worden teruggekomen.

De medewerkers functioneren in een complexe context. Zij hebben onder andere te maken met een veranderende politieke context; relaties met een oud en een nieuw bestuur; veranderingen in functie, team en organisatie; identificatie met de oude stadsdelen en met het nieuwe stadsdeel West; verschillen tussen de voormalige stadsdelen; en een complexe relatie met de omgeving.

Ik heb meer inzicht willen krijgen in de manier waarop de processen rond kernwaarden zich in een dergelijke fusiecontext voltrekken. Door deze processen te typeren, zijn wellicht ook lessen te trekken voor de processen rond kernwaarden in andere organisatiecontexten waar grote veranderingen spelen. Het in kaart brengen van het proces van betekenisgeving aan kernwaarden kan immers van belang zijn voor andere organisaties en hun concrete werkpraktijk. Hierbij valt niet alleen te denken aan de overige stadsdelen, maar ook aan vergelijkbare organisaties. Een voorbeeld hiervan zijn fusies van kleinere gemeenten (Alberts & Luyendijk, 2009).

Vanuit de politiek worden fusies van (kleinere) gemeenten gepropageerd: in de verkiezingsprogramma's van veel politieke partijen voor de Tweede Kamerverkiezingen van 9 juni 2010 werd een herindeling van de gemeenten voorgesteld (Jansen, 2010). De bevindingen uit dit onderzoek kunnen daarbij worden meegenomen.

In de wetenschappelijke literatuur is al veel geschreven over het managen van een organisatiecultuur in de context van een organisatieverandering. Door op een diepgaande manier te onderzoeken hoe de kernwaarden op het niveau van de individuele medewerker betekenis krijgen in de alledaagse werkpraktijk, wordt getracht nieuwe inzichten in dit proces te verkrijgen.

Verder combineert dit onderzoek een focus op een publieke organisatie met een focus op interne organisatieprocessen en –culturen en raakt het hiermee het snijvlak van de bestuurskunde en de organisatiewetenschap. Het past qua thematiek dan ook goed bij de master 'Organisaties, Verandering en Management' van de studie Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Het hoofddoel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de manier waarop medewerkers betekenis geven aan kernwaarden in de context van de fusie tussen de stadsdelen.

De onderzoeksvraag luidt daarbij: ***Hoe geven de medewerkers van het nieuwe stadsdeel West betekenis aan de vijf opgestelde kernwaarden in hun alledaagse praktijk?***

Om de belevingen van de medewerkers beter te kunnen begrijpen, was deelname aan de organisatie wenselijk. Als stagiaire was ik onderdeel van het nieuwe stadsdeel West en in mijn rol als onderzoeker heb ik rondgelopen in dezelfde organisatie. Mijn dubbelrol als stagiaire/onderzoeker betekende wel dat ik extra goed moest reflecteren op mijn rollen.

De methoden van dataverzameling bij dit kwalitatieve onderzoek bestonden uit halfgestructureerde diepte-interviews, interventies in het project 'Kernwaarde in de Schijnwerper', observaties en documentenanalyse. Dit wordt beschreven in het hoofdstuk methodologie.

Om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag, moesten de verhalen van de respondenten in context worden geplaatst. Daarom volgt nu een beschrijving van relevante contexten van het nieuwe stadsdeel West.

1.3) De onderzoeksorganisatie en haar contexten

Het stadsdeel is een organisatie *in beweging*. Pettigrew, Woodman en Cameron (2001) beargumenteren dat veranderingsprocessen zijn ingebed in verschillende contexten, waardoor aandacht voor onder andere de historische en ruimtelijke context essentieel is. Volgens Pettigrew e.a. is ook verandering zélf een proces, zij pleiten voor een "*focus on changing rather than on change*" (p. 698). Veranderen is dus een werkwoord.

Ook Wolf (1990) stelt dat een organisatie geen statisch product of uitkomst van sociale processen is, maar dat een organisatie zélf een continu en dynamisch proces is. Een dergelijke procesmatige benadering van verandering heeft als belangrijk analytisch voordeel dat er oog is voor de organisatie in beweging als gegeven. Ook in dit onderzoek zal een procesmatige benadering van verandering worden gehanteerd.

Deze procesmatige benadering van verandering brengt analytische uitdagingen met zich mee.

Ten eerste moet worden bepaald hoeveel analyseniveaus van de context bij het onderzoek worden betrokken. Oog voor de context is belangrijk, maar er moet ook een bepaalde focus zijn: je kunt niet naar alles tegelijkertijd kijken. Ten tweede moet worden bepaald welke processen er wél en welke er níet bij de analyse worden betrokken. Hieronder volgt een beknopt overzicht van de verschillende soorten contexten, waarbij deze analytische keuzes aan de orde komen (Pettigrew e.a., 2001). De keuze voor deze contexten is gebaseerd op het artikel van Pettigrew e.a. (2001), waarin zij stellen dat de historische, structurele, culturele, machts- en politieke context van organisaties van invloed zijn op veranderingen in organisaties. De culturele en machtscontext zijn in deze scriptie samengenomen, omdat macht en cultuur onlosmakelijk met elkaar verweven zijn (Verweel & David, 1995). Verder worden de verschillende contexten hier omwille van de overzichtelijkheid apart besproken, maar ze zijn in werkelijkheid met elkaar verbonden.

1.3.1 Historische context

Een belangrijk onderdeel van de historische context is de directe aanlooperperiode naar de fusie. Als tijdsgrens wordt daarbij de presentatie van de Rapportage Commissie Verbetering Bestuur Amsterdam van 16 januari 2009 genomen, omdat daarin voor het eerst het voorstel voor de fusie tot zeven stadsdelen is gedaan. In bijlage 1 wordt kort de geschiedenis van het huidige Amsterdamse bestuurlijke stelsel met de zeven stadsdelen geschetst. Ook worden de praktische gevolgen van de fusie voor het personeel van de stadsdelen besproken. Hier wordt nu alleen gefocust op de historische context van de kernwaarden.

Hoewel niet alle medewerkers van stadsdeel West bekend zijn met de kernwaarden, is het concept 'kernwaarden' niet nieuw. De vier voormalige stadsdelen hadden ieder al hun eigen kernwaarden, en ook op het niveau van de centrale stad Amsterdam waren al kernwaarden opgesteld. De twee nieuwe kernwaarden 'resultaatgericht' en 'samenwerken' sluiten aan op de kernwaarden van de vier voormalige stadsdelen. De uiteindelijke vijf kernwaarden zijn gekozen in een overleg tussen de programmamanagers van het nieuwe stadsdeel West. In het Organisatieplan Stadsdeel West van 16 december 2009 komen de kernwaarden uitvoerig aan bod en wordt de nadruk gelegd op de relatie met werkprocessen en competenties.

Op 13 januari 2010 hebben de programmamanagers en de kwartiermaker, die verantwoordelijk was voor de inrichting van de nieuwe organisatie, besloten dat ‘Kernwaarden en Cultuur’ in een apart traject benoemd en uitgewerkt moesten worden. In opdracht van de kwartiermaker is de projectgroep Kernwaarden in het leven geroepen. Deze projectgroep wilde de kernwaarden niet als iets vaags en abstracts presenteren, maar deze juist concreet maken (Plan van aanpak ‘Kernwaarden Centraal’, 29-01-2010). Er werd nadrukkelijk gezocht naar een verbinding tussen de kernwaarden en de manier van werken. Het woord ‘cultuur’ werd zoveel mogelijk vermeden, om weerstand vanuit de organisatie tegen deze beladen term te voorkomen. In één van de oude stadsdelen was namelijk weerstand tegen cultuurmanagement ontstaan, hier zal in het resultatenhoofdstuk op worden teruggekomen. In het Plan van Aanpak ‘Kernwaarden Centraal’ (29-01-2010) is verder uitgewerkt hoe de kernwaarden concreet gemaakt zouden worden.

Voor dit onderzoek is vooral het deelproject ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ van belang, omdat de medewerkers daarin zelf aan de slag gingen met de kernwaarden. Ik heb daar zelf ook een rol in gespeeld. Het doel van dit project was om de kernwaarden in de aanloop naar de fusie verder uit te diepen en bespreekbaar te maken, door iedere twee weken een kernwaarde extra aandacht te geven. Per stadsdeel inventariseerde een medewerker bij collega’s wat de kernwaarde voor stadsdeel West voor hen betekende en wat zij daarbij van de nieuwe organisatie nodig zouden hebben. In de praktijk bleek dit project door tijdgebrek niet goed van de grond te komen. Medewerkers gaven aan geen tijd te hebben voor de inventarisatieronde, of geen tijd te hebben om aan deze inventarisatie mee te werken. Daarom ben ik bij het project aangehaakt, en heb ik medewerkers gestimuleerd om tijd vrij te maken voor de inventarisaties. Vervolgens heb ik per kernwaarde één medewerker per stadsdeel geïnterviewd, die zelf al een inventarisatie onder collega’s had gemaakt. Ik heb mijn bevindingen in een kort verhaal weergegeven, dat samen met een verhaal van de ambassadeur van de betreffende kernwaarde (één van toekomstige directieleden) op het intranet werd geplaatst. Op deze werkwijze kom ik nog terug in het hoofdstuk ‘methodologie’.

1.3.2 Structurele context

Van belang voor de structurele context zijn de interne organisatie van de voormalige stadsdelen en het nieuwe stadsdeel West en de positie van de stadsdelen ten opzichte van andere actoren en organisaties. Een ander onderdeel van deze context is de stedelijke projectorganisatie, die van 1 juli 2009 tot 1 juli 2010 het fusieproces heeft gecoördineerd (Nota Vaststellen implementatieplan inrichten nieuwe stadsdeelorganisaties, 2009). Verder hebben de oude en nieuwe stadsdelen te maken met de overige stadsdelen, met de centrale stadsdiensten en met het bestuurlijke kader van het College van B&W. Ook moeten zij rekening houden met de centrale overheid. Aangezien de relatie met het Rijk echter meer te maken heeft met beleidsinhoudelijke vraagstukken dan met het fusieproces, zal deze relatie in dit onderzoek verder buiten beschouwing worden gelaten. De relatie met de maatschappelijke partners en de burgers maakt wél onderdeel uit van de structurele context.

Een belangrijk onderdeel van de structurele context is verder dat de nieuwe organisatiestructuur gedurende het fusieproces niet geheel duidelijk was. De uiteindelijke bezetting van de nieuwe functies was niet vóór 1 mei 2010 rond, en sommige medewerkers wisten pas in mei of ze überhaupt bij het nieuwe stadsdeel West konden blijven werken. Bovendien kregen medewerkers te maken met nieuwe afdelingen en nieuwe teams. Deze onzekerheid maakt onderdeel uit van de structurele context.

1.3.3 Culturele context

Het benoemen van een culturele context is niet eenvoudig, onder andere doordat culturen niet gelijk hoeven te lopen met organisatiegrenzen (Martin, 2002). In dit onderzoek zullen vooral de (sub)culturen van de verschillende voormalige stadsdelen een rol spelen, omdat medewerkers daar direct mee te maken hebben. De stadsdelen bestaan nog relatief kort, de eerste stadsdelen zijn in 1981 opgericht. Sindsdien heeft hun bestaansrecht altijd ter discussie gestaan, en hebben deze jonge organisaties nog geen tijd gehad om ‘oude’ culturen te creëren (Rapportage Commissie Verbetering Bestuur Amsterdam, 16-01-2009).

De cultuur van de gemeente Amsterdam als geheel zal niet worden geschetst, omdat dat te veelomvattend is en ik daar ook geen goed beeld van kan krijgen vanuit mijn positie bij een stadsdeel. Het zou echter goed mogelijk kunnen zijn dat ‘de Amsterdamse gang van zaken’ een rol kan spelen bij de betekenis die medewerkers aan de kernwaarden toekennen, omdat een deel van de kernwaarden overeenkomt met die van de centrale stad. De ‘Amsterdamse cultuur’ zal dus niet uitvoerig worden beschreven, maar maakt wel onderdeel uit van de culturele context.

Een ander onderdeel van de culturele context betreft de publieke status van de onderzoeksorganisatie. De stadsdelen zijn publieke organisaties en hebben een publieke identiteit. Volgens de typologie van Noordegraaf en Teeuw (2003) hoort daar een specifieke bestuurlijke organisatorische positie bij. Dat wil zeggen dat de stadsdelen door de maatschappij worden gezien als publieke organisaties, en zichzelf ook een publieke identiteit toekennen. Dit heeft gevolgen voor hun handelen. Bestuurlijke afwegingen en politiek-bestuurlijk management staan bij een bestuurlijke organisatorische positie centraal. In hun bestuurlijke positie hebben de stadsdelen ook te maken met de hedendaagse druk die er vanuit de maatschappij op overheidsorganisaties wordt uitgeoefend. Overheidsorganisaties hebben bijvoorbeeld te maken met mondige burgers én moeten efficiënter en resultaatgerichter werken (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2001). Deze context heeft ook een rol gespeeld bij het besluit om het bestuurlijke Amsterdamse stelsel te reorganiseren (Rapportage Commissie Verbetering Bestuur Amsterdam, 2009).

Macht is verweven met cultuur (Verweel & David, 1995). Macht heeft in dit onderzoek vooral betrekking op de manier waarop de sociale werkelijkheid met betrekking tot de kernwaarden wordt weergegeven, en wie dat bepaalt.

1.3.4 Politieke context

Onder de politieke context wordt hier alleen de partijpolitieke context verstaan, en niet politiek in de zin van macht binnen een organisatie. Centraal in de politieke context staat de relatie tussen het ambtelijke apparaat van de stadsdelen en de leden van het Dagelijks Bestuur van de stadsdelen, de portefeuillehouders. Het ambtelijke apparaat van de centrale stadsdiensten en het college van B&W behoren ook tot de politieke context, maar daar zal in dit onderzoek niet de focus op liggen. Verder is nog van belang dat op 3 maart 2010 de gemeente- en stadsdeelraadsverkiezingen hebben plaatsgevonden. De ambtenaren wisten in de voorafgaande periode dus niet welke politici aan de macht zouden komen, maar zij moesten wel al beleid voorbereiden. Dit leverde spanningen op. De bredere politieke context bestaat ook nog uit de provinciale en landelijke politiek, waaronder de val van kabinet-Balkenende IV op 20 februari 2010 en de nieuwe Tweede Kamerverkiezingen op 9 juni 2010. Deze bredere context wordt in dit onderzoek echter niet verder meegenomen.

1.4) Leeswijzer

In deze scriptie wordt weergegeven op welke manier de medewerkers van het nieuwe stadsdeel West in hun alledaagse praktijk betekenis geven aan de kernwaarden van hun organisatie. Om de praktische bevindingen in een wetenschappelijk kader te kunnen plaatsen, volgt nu eerst een bespreking van relevante literatuur. Daarna komt de gehanteerde methodologie aan bod. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd, waarna wordt afgesloten met conclusies, een discussie en aanbevelingen.

2.) Theoretisch kader

Dit onderzoek draait om betekenisgeving aan kernwaarden in de context van een fusie. Om de praktische bevindingen vanuit een wetenschappelijk perspectief te kunnen beschouwen, wordt in dit onderdeel stilgestaan bij de literatuur over betekenisgeving aan kernwaarden. Kernwaarden maken deel uit van een grotere organisatiecultuur. Dit theoretische kader start dan ook met een beschouwing van de perspectieven waarmee naar organisatieculturen kan worden gekeken. Vervolgens wordt de rol van organisatieculturen in een fusiecontext besproken. Daarna wordt ingezoomd op de rol van kernwaarden binnen een organisatiecultuur en wordt gekeken naar de manier waarop kernwaarden een rol spelen op het niveau van de individuele medewerkers. Tot slot worden een aantal thema's met betrekking tot betekenisgeving aan kernwaarden gepresenteerd. In de conclusie zullen deze thema's aan de hand van de onderzoeksbevindingen verder worden uitgewerkt.

2.1.) Perspectieven op organisatieculturen

Uitspraken als: “Zo doen wij dat hier”, en: “Dat is typisch iets van organisatie X” gaan over organisatieculturen. Het begrip organisatiecultuur is inmiddels zo ingeburgerd, dat het lijkt of iedereen er op dezelfde manier over denkt. Er zijn echter verschillende perspectieven op organisatiecultuur, en het begrip is op vele manieren gedefinieerd. De meeste definities van organisatiecultuur stellen dat een organisatiecultuur iets gedeelds en iets unieks is. Cultuur wordt vaak gedefinieerd als: “*De gedeelde waarden die de organisatie bij elkaar houden*” (Demers, 2007: 75). Definities variëren onder andere in hetgeen er bestudeerd wordt (subjectieve betekenissen of meer tastbare objecten) en in de reikwijdte van het begrip cultuur (‘alles is cultuur’ versus ‘cultuur zit in bepaalde aspecten’) (Martin, 2002).

Het idee dat iedere organisatie één duidelijk afgebakende cultuur heeft, is in de loop der tijd veranderd. Yanow (1996) onderscheidt twee benaderingen van organisatiecultuur die sinds de jaren '80 worden gehanteerd: de positivistische en de interpretatieve benadering. Met respect voor alle nuances binnen de verschillende benaderingen, kan grofweg worden gezegd dat de positivistische benadering uitgaat van een objectief waar te nemen cultuur in een organisatie. Voorbeelden van deze benadering zijn onder andere terug te vinden in de zogenaamde ‘Organizational Development’ literatuur, waarin de organisatiecultuur als managementinstrument wordt gepresenteerd. De interpretatieve benadering kijkt juist naar verschillen in betekenisgeving tussen medewerkers, en stelt dat er meerdere (soms botsende) subculturen binnen één organisatie bestaan. Organisaties *hebben* volgens deze zienswijze geen culturen, maar *bestaan uit* meerdere subculturen. Deze benadering komt overeen met het door House (1981) genoemde ‘culturele’ perspectief, waarmee wordt gekeken naar de waarden en betekenissen van organisatieleden. Dit perspectief gaat ervan uit dat er binnen een subcultuur dezelfde waarden heersen, maar dat er tussen subculturen verschillen bestaan. Dit lijkt aannemelijk, al is het lastig om vast te stellen waar dan precies de grenzen van de (sub)culturen liggen.

Martin (2002) presenteert nog een derde invalshoek. Zij introduceert drie theoretische perspectieven op cultuur: het integratieperspectief, het differentiatieperspectief en het fragmentatieperspectief. Het integratieperspectief is gericht op consensus in een cultuur en ziet een organisatie als een harmonieuze eenheid. In dit perspectief zijn overeenkomsten te zien met de positivistische benadering van Yanow (1996), al is de positivistische benadering eerder een wetenschapsfilosofische stroming dan een perspectief. Een dergelijke vaak van bovenaf opgelegde eenheidscultuur wordt ook wel een sterke of ‘corporate’ cultuur genoemd (Kunda, 2006). Een kritiekpunt op dit perspectief is dat het de mogelijkheden van een gedeelde cultuur overschat en geen verklaring heeft voor bijvoorbeeld weerstand in een organisatie (Verweel & David, 1995).

Het differentiatieperspectief gaat ervan uit dat subculturen binnen organisaties kunnen verschillen en zelfs kunnen botsen, maar dat iedere subcultuur wél een harmonieuze eenheid vormt. Dit komt overeen met de interpretatieve benadering van Yanow (1996) en het culturele perspectief van House (1981). Tegen dit perspectief kan worden ingebracht dat het de cultuurscheppende werking van organisaties als geheel miskent (Verweel & David, 1995).

Martins (2002) bijdrage is dat zij nog een derde kijk op organisatieculturen onderscheidt: het fragmentatieperspectief. In dit perspectief wordt cultuur gekenmerkt door ambiguïteit en herbergt cultuur per definitie onenigheid. Er kan wel consensus bestaan, maar dat verschilt per situatie. Ambiguïteit en verschillen hoeven overigens niet negatief te zijn. Verschillen hoeven niet automatisch een botsing tussen mensen of groepen te betekenen en kunnen zelfs een toegevoegde waarde hebben (Riad, 2005; Verweel & David, 1995). Martin (2002) pleit voor het hanteren van alle drie de perspectieven, omdat deze elkaar aanvullen en versterken.

In dit onderzoek wordt daar ook naar gestreefd. Er wordt er van uitgegaan dat organisatie cultuur *is*, en niet dat een organisatie een cultuur *heeft*. In die zin kan het management van een organisatie cultuur dus ook niet als instrument gebruiken, want het zit verweven in al het denken, voelen en handelen van mensen. Ik ga er vanuit dat er niet zoiets als één cultuur bestaat, maar dat mensen onderdeel uitmaken van verschillende subculturen. Wel kan de grotere ‘organisatiecultuur’ heel belangrijk zijn voor medewerkers en managers, en ik wil de mogelijke verbindende werking daarvan niet onderschatten. Ik wil oog houden voor de harmonie binnen een organisatiecultuur en voor de verschillende subculturen, maar het fragmentatieperspectief is het dominante perspectief in dit onderzoek. Hoewel organisatieleden gemeenschappelijke taken hebben, kan diversiteit binnen een organisatie mensen juist prikkelen om op nieuwe manieren te denken en te handelen.

Aangezien de focus van dit onderzoek op de kernwaarden van een organisatie ligt, is ervoor gekozen om een definitie van organisatiecultuur te kiezen die hierop aansluit.

Dit is het geval bij de definitie van Feldman (1991), die cultuur op een vrije manier definieert als:

“Culture does not necessarily imply a uniformity of values. Indeed quite different values may be displayed by people of the same culture. In such an instance, what is it that holds together the members of the organization? I suggest that we look to the existence of a common frame of reference or a shared recognition of relevant issues. There may not be agreement about whether these issues should be relevant or about whether they are positively or negatively valued... They may array themselves differently with respect to that issue, but whether positively or negatively, they are all oriented to it” (Feldman, 1991: 154, in: Martin, 2002: 58).

In deze definitie komen eigenschappen van alle perspectieven van Martin (2002) naar voren: een focus op een gedeeld referentiekader, oog voor verschillen tussen mensen en voor de ambiguïteit van betekenissen. De ‘relevant issues’ waar Feldman (1991) over spreekt, zouden ook kernwaarden kunnen zijn. Interessant in zijn definitie is zijn stelling dat er helemaal geen eensgezindheid hoeft te zijn over de relevantie en de beoordeling van de issues, maar dat iedereen er in ieder geval op de één of andere manier mee bezig is. Ik zal in dit onderzoek nagaan of dat ook voor de kernwaarden van stadsdeel West geldt.

Er zijn dus verschillende perspectieven op organisatieculturen, en verschillende manieren waarop organisatieculturen worden gedefinieerd. In dit onderzoek wordt er van uitgegaan dat organisaties culturen *zijn*, en dat culturen per definitie ambiguïteit en onenigheid herbergen. Juist daarom is het interessant om te onderzoeken of kernwaarden dan toch een verbindende werking kunnen hebben. Hier zal in dit onderzoek aandacht aan worden besteed.

Het begrip organisatiecultuur is nu verder in kaart gebracht, maar net als organisaties zijn organisatieculturen voortdurend in beweging. Dit is zeker zo bij een fusie. Daarom wordt er nu aandacht besteed aan de rol van organisatieculturen in de context van een fusie.

2.2.) Organisatieculturen in de context van een fusie

De manier waarop er naar het begrip ‘organisatiecultuur’ in relatie tot fusies wordt gekeken, verschilt in de literatuur.

2.2.1 Fusieprocessen onderzocht vanuit een cultureel perspectief

Angwin en Vaara (2005) onderscheiden drie perspectieven waarmee fusieprocessen zijn onderzocht: strategische, human resource en culturele perspectieven. Bij veel onderzoeken die vanuit een cultureel perspectief zijn gedaan wordt er volgens Angwin en Vaara (2005) vanuit gegaan dat culturele verschillen integratieprocessen ná fusies gecompliceerder kunnen maken. Dit perspectief is volgens Angwin en Vaara (2005) inmiddels het dominante paradigma geworden bij studies naar de organisationele kant van fusies. Hier zijn een aantal redenen voor aan te wijzen.

Ten eerste kan hiermee worden verklaard waarom het zo lastig is om organisaties met conflicterende waarden, geloven en praktijken met elkaar te verbinden. Ook kan het ontstaan van conflicten vanuit dit perspectief worden begrepen, aangezien belangen vaak cultureel geconstrueerd zijn. Bij de stadsdelen zal dit overigens minder sterk het geval zijn dan bij oudere organisaties, omdat de stadsdelen nog niet zo'n lange geschiedenis hebben en nog niet de kans hebben gekregen om 'oude' culturen te vormen. Verder lijkt kennis over specifieke culturen volgens Angwin en Vaara (2005) voor veel onderzoekers een voorwaarde te zijn voor het succesvol managen van postfusieprocessen. Angwin en Vaara (2005) noemen echter ook punten van kritiek op het culturele perspectief. Zo is het allesomvattende en slecht gedefinieerde begrip 'cultuur' lastig te interpreteren, ambigu en moeilijk te duiden. Ook kijkt het culturele perspectief alleen naar bepaalde soorten gebeurtenissen en processen en negeert het andere, zoals financiële processen. Het lijkt erop dat het culturele perspectief zo allesomvattend en breed geaccepteerd is, dat veel wetenschappers er niet meer kritisch naar kijken.

Dit is ook de stelling die Riad (2005) in haar artikel inneemt. Volgens haar wordt het begrip 'organisatiecultuur' in onderzoeken naar fusieprocessen te gemakkelijk als een vaststaande waarheid aangenomen. Discoursen met betrekking tot 'organisatiecultuur' zijn volgens haar tegenwoordig helemaal ingeburgerd in de westerse maatschappij. Hoewel er debatten plaatsvinden over de vragen of organisaties culturen *zijn* of *hebben* en hoe cultuur gemeten en gedefinieerd kan worden, wordt de vraag of 'organisatiecultuur' überhaupt relevant is niet gesteld: daar lijkt iedereen het over eens te zijn. Riad (2005) stelt dat het cultuurperspectief naast andere perspectieven moet worden gebruikt, maar zij keurt het organisatiecultuur-discours niet helemaal af. Integendeel: het heeft ook grote voordelen. Zo biedt het gelegenheid tot het onderzoeken van de menselijke kant van fusies, tenzij de organisatiecultuur als het eigendom van het management wordt beschouwd. Uit onderzoek van Kunda (2006) blijkt dat dit laatste zelfs averechts kan werken en tot weerstand kan leiden.

Ook in dit onderzoek wordt er al bij voorbaat vanuit gegaan dat organisatiecultuur een relevant begrip is, dus in die zin draagt het bij aan het in stand houden van het heersende organisatiecultuur-discours. Het negeren van de organisatiecultuur is mijns inziens echter onmogelijk, omdat ik er vanuit ga dat organisaties culturen *zijn*. Het negeren van cultuur zou het negeren van de organisatie betekenen. Zeker tijdens een fusie is het thema organisatiecultuur en de daarmee verbonden macht interessant, want op dat moment veranderen organisaties en daarmee ook de organisatieculturen:

“Bij fusies geen aandacht besteden aan cultuur en macht is onrealistisch; ze in het verborgene hun werk laten doen is het inbouwen van een groot risico in de fusie.” (Verweel & David, 1995: 103).

Verweel en David (1995) wijzen echter ook op het risico om alle organisatieprocessen onder de noemer cultuur en macht te plaatsen. Zij delen in die zin de mening van Riad (2005): het is goed om bij onderzoek naar fusies aandacht te hebben voor de organisatiecultuur, maar dit moet niet de enige focus zijn.

In dit onderzoek speelt de culturele context een grote rol, maar er zal ook oog zijn voor andere contexten, zoals de historische en de politieke context. Aangezien medewerkers in meerdere contexten functioneren, kan het proces van betekenisgeving aan kernwaarden dus niet worden begrepen door slechts naar één context te kijken. Hoewel de fusiecontext in dit onderzoek een belangrijke rol speelt, is ook deze context niet het enige dat telt. Verweel en David (1995) stellen:

“Op ieder moment in de fusie is de geplande strategie onderdeel van een groter geheel van processen in de organisatie, die elk weer hun eigen dynamiek kennen (tijdens de verbouwing gaat de verkoop door).” (p. 100).

Ik deel de mening van deze auteurs dat ook tijdens fusies ‘gewone’ organisatieprocessen doorgaan. Hoewel de fusie een belangrijk onderdeel van de context vormt waarin de organisatieleden functioneren, zal de fusie an sich niet centraal staan in dit onderzoek. Het draait immers om de kernwaarden, en die zullen ook na de fusie blijven bestaan.

2.2.2 Verschillen en verbinding

In culturele onderzoeken naar fusies kan een onderscheid worden gemaakt in onderzoeken die zich richten op verschillen tussen fusiepartners en onderzoeken die zich richten op connectiviteit, op verbindingen binnen of tussen organisaties. In dit onderzoek wordt met verbindingen bedoeld op cognitieve constructies, op verbanden die in de hoofden van mensen worden gelegd. Het gaat hier dus niet om het verbinden van personen of partijen. Hoewel er in dit onderzoek meer aandacht is voor de verbindende werking van kernwaarden dan voor de verschillen tussen fusiepartners, hebben onderzoeken naar deze verschillen een aantal interessante zienswijzen opgeleverd.

Zo hebben Stinchcomb en Ordaz (2007) onderzoek gedaan naar de fusie tussen een politie- en een brandweerdienst. Centraal stond het integratieproces tussen de twee organisatieculturen (acculturatie), dat volgens hen een essentieel onderdeel van een geslaagde fusie is. Met hun aandacht voor de eenheid binnen culturen en hun ideaal van een nieuwe harmonieuze organisatiecultuur na de fusie hanteren zij het integratieperspectief van Martin (2002). Hoewel Stinchcomb en Ordaz (2007) dus streven naar één cultuur, richten zij zich in hun onderzoek op (het overbruggen van) verschillen tussen fusiepartners. Zij beweren dat een fusie veel onzekerheden met zich meebrengt. Uit hun onderzoek blijkt dat medewerkers baat hebben bij goede communicatie en sturing op het integratieproces door het management (Stinchcomb & Ordaz, 2007). Managers zouden bij het sturen op het integratieproces kernwaarden kunnen inzetten. In dit onderzoek zal aandacht worden besteed aan de manier waarop managers met de kernwaarden omgaan, en aan de mening van medewerkers daarover.

Yu, Engleman en Van de Ven (2005) hebben acht jaar lang een etnografische studie gedaan naar het integratieproces van een grote gezondheidsorganisatie die is ontstaan uit een fusie.

Zij hebben daarin verschillende patronen en processen bestudeerd, waaronder de manier waarop managers bepaalde processen bespraken. Deze processen hadden te maken met de integratie binnen de eigen eenheid, versus de integratie met andere delen van de organisatie. Daarbij werd zowel gekeken naar organisatiestructuren als naar persoonlijke betekenisgeving. Uit het onderzoek bleek dat vaststaande organisatiestructuren en persoonlijke mentale modellen een efficiënt integratieproces bemoeilijken. Hoewel Yu e.a. (2005) binnen één organisatie onderzoek hebben gedaan, hebben ook zij zich op verschillen gefocust. Hun benadering van een organisatie met botsende subculturen past bij het differentiatieperspectief van Martin (2002). Ook Verweel en David (1995) vinden dat oog voor de culturele verschillen tussen fusiepartners en het overbruggen van culturen belangrijk zijn voor een geslaagde fusie. In dit onderzoek zal niet worden beoordeeld of de fusie tussen de stadsdelen geslaagd is of niet, maar er zal wel worden gekeken of medewerkers op eigen initiatief aangeven dat culturele verschillen met andere stadsdelen van invloed zijn op hun betekenisgeving aan kernwaarden.

Andere auteurs waarschuwen echter voor het benadrukken van verschillen, omdat dit contrasten kan polariseren en er volgens hen bij fusies juist gezocht wordt naar verbinding (Angwin & Vaara, 2005; Riad, 2005). In dit onderzoek is er wél aandacht voor verschillen tussen individuen, want iedereen geeft op zijn eigen manier betekenis aan kernwaarden. Vanuit het fragmentatieperspectief van Martin (2002) kan worden gesteld dat verschillen er *zijn*, of je dat nu wilt of niet. Het verbieden van het onderzoeken van verschillen is daarmee onlogisch, want dat zou het negeren van de werkelijkheid betekenen.

2.2.3 Organisatiecultuur als managementtool?

Fusies brengen onzekerheden met zich mee, zowel voor het management als voor medewerkers. Managers kunnen ‘de’ organisatiecultuur als een instrument presenteren waarmee zij een fusie kunnen aansturen en controleren. In een ambigue en onzekere situatie kan een gedeelde cultuur een gevoel van veiligheid bieden. Bovendien legitimeert het begrip ‘organisatiecultuur’ interventies van managers in fusies, doordat zij kunnen handelen onder het mom van het overwinnen van culturele verschillen en het bestrijden van de ‘verkeerde’ elementen van een organisatiecultuur (Riad, 2005).

Auteurs verschillen van mening over de vraag of het beïnvloeden van de organisatiecultuur door het management wenselijk is. Vooral in de zogenaamde ‘Organizational Development’ literatuur wordt een instrumentele benadering van cultuur gehanteerd, waarbij het management culturele begrippen gebruikt bij het doorvoeren van een organisatieverandering. Het is volgens auteurs die bij deze stroming horen belangrijk om ‘alle neuzen dezelfde kant op te krijgen’ (Kotter, 2000).

Andere auteurs waarschuwen voor het eenzijdig opleggen van cultuurveranderingen vanuit het management, dat zou alleen maar weerstand oproepen (De Man, 2009; Fleming, 2005; Kunda, 2006; Parker, 2006).

Ook Verweel en David (1995) relativieren de instrumentele benadering van het begrip organisatiecultuur, maar zij vinden wél dat management van fusieprocessen onlosmakelijk verbonden is met culturele processen.

Stinchcomb en Ordaz (2007) zien het beïnvloeden van de organisatiecultuur tijdens fusieprocessen wél als een taak van het management. Juist in dergelijke onzekere situaties hebben medewerkers volgens hen behoefte aan een gemeenschapsgevoel. Zij zijn dus minder sceptisch over beïnvloeding door het management dan bijvoorbeeld Kunda (2006). Zij willen dat het management de organisatiecultuur niet voor haar eigen doeleinden gebruikt, maar dat ze daarmee medewerkers helpt om zich thuis te voelen in de nieuwe organisatie.

Ik ben het met Stinchcomb en Ordaz (2007) eens en denk dat managers medewerkers wel degelijk kunnen ondersteunen door bepaalde elementen van de organisatiecultuur zoals kernwaarden te beïnvloeden. Ik vind echter wel dat deze beïnvloeding het belang van medewerkers moet dienen, en niet het belang van managers. Bij het nieuwe stadsdeel West heeft het management de kernwaarden wel van tevoren opgesteld, maar lijkt zij daar geen controlerende motieven mee te hebben. De kernwaarden zijn bedoeld voor de medewerkers zelf, en de individuele invulling van de medewerkers staat centraal. Er is daarom geen sprake van normatieve controle, zoals Kunda (2006) dat beschrijft. Het is ook maar de vraag of medewerkers zich zo gemakkelijk een cultuur zouden laten opleggen. Zij kunnen niet alleen macht uitoefenen door weerstand te bieden aan een opgelegde organisatiecultuur, maar dragen zelf ook bij aan het vormen en in stand houden van de organisatiecultuur. Die cultuur wordt immers niet alleen door het management gevormd, maar door alle organisatieleden. De sociale werkelijkheid wordt niet alleen bepaald door degene die deze definieert, maar ook door diegenen die deze definitie accepteren en zo de gedefinieerde situatie legitimeren. Hierdoor zijn medewerkers mede verantwoordelijk voor het vormen van de organisatiecultuur, of dat nu een ‘sterke’ cultuur is of niet (Hallett, 2003; Riad, 2005).

In dit onderzoek zal aandacht worden besteed aan de manier waarop het management van stadsdeel West omgaat met de kernwaarden, en aan de meningen van medewerkers hierover. Daarbij komt ook aan de orde of medewerkers beïnvloeding van de organisatiecultuur door het management als wenselijk beschouwen, en wat de invloed hiervan is op betekenisgeving aan kernwaarden.

Ook bij fusieonderzoek wordt er dus vanuit een cultureel perspectief gekeken, al pleiten sommige auteurs er voor ook gebruik te maken van andere perspectieven (Angwin & Vaara, 2005; Riad, 2005; Verweel & David, 1995). De invloed van de fusie moet daarbij ook weer niet worden overschat: de ‘normale’ organisatieprocessen gaan ook gewoon door. Auteurs verschillen verder over de vraag of cultuur kan worden gepresenteerd als managementtool.

Het onderdeel van een organisatiecultuur dat in dit onderzoek centraal staat, bestaat uit kernwaarden. Daarom wordt nu eerst besproken wat die precies inhouden.

2.3.) Wat zijn kernwaarden?

In de literatuur over kernwaarden wordt veelvuldig verwezen naar Edgar Schein (2004), die stelt dat een organisatiecultuur kan worden geanalyseerd op drie met elkaar verbonden niveaus: de artefacten, gedragen waarden en onderliggende basisveronderstellingen. Artefacten zijn het meest tastbaar. Het zijn alle oppervlakkig waarneembare dingen, dus alles wat is te zien, horen en voelen in een organisatie. Voorbeelden hiervan zijn logo's, kleding, (onderdelen van) gebouwen, voorwerpen, et cetera. De gedragen waarden zijn de strategieën, doelstellingen en filosofieën die ten grondslag liggen aan de artefacten. Het zijn de waarden zoals ze daadwerkelijk worden uitgedragen in de alledaagse praktijk. De onderliggende basisveronderstellingen zijn de onbewuste en impliciete overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens die het uiteindelijke handelen van organisatieleden bepalen. Deze aannames over het (organisatie)leven vormen de basis van een organisatiecultuur. De kernwaarden van stadsdeel West geven de organisatiefilosofie weer en kunnen worden vergeleken met de gedragen waarden van Schein (2004).

Martin (2002) plaatst als kanttekening bij Scheins theorie dat ook artefacten en waarden op een dieper niveau kunnen liggen en dat de drie niveaus daarom niet als zodanig van elkaar kunnen worden gescheiden. Een strikte scheiding van de niveaus is voor dit onderzoek niet nodig. Om de betekenissen die medewerkers aan kernwaarden geven te onderzoeken, wordt niet alleen gekeken naar de waarden zelf. Er wordt voor zover mogelijk ook gekeken naar de basisveronderstellingen die daaraan ten grondslag liggen, en naar de artefacten en gedragingen waarin de waarden naar voren komen.

Overigens hoeven niet alle waarden die organisatieleden noemen ook daadwerkelijk hun eigen waarden te zijn. Het kunnen ook meer gewenste dan werkelijke waarden zijn, en waarden kunnen met elkaar botsen. Hierdoor komen gedrag en artefacten niet altijd overeen met de genoemde waarden. Volgens Schein (2004) dragen alleen de waarden die overeenkomen met de onderliggende basisveronderstellingen bij aan een harmonieuze organisatiecultuur. Scheins uitgangspunt dat een harmonieuze organisatiecultuur zou kunnen bestaan past bij het integratieperspectief van Martin (2002). In dit onderzoek wordt er echter niet enkel vanuit een integratieperspectief gekeken en zal ook niet worden onderzocht of de waarden van medewerkers van stadsdeel West overeenkomen met hun basisveronderstellingen. De focus ligt immers niet op hun bestaande persoonlijke waarden, maar specifiek op de waarden die door het management van het stadsdeel zijn opgesteld. Daarbij is het goed mogelijk dat het management met kernwaarden probeert een bepaalde homogenisering in de organisatiecultuur te bewerkstelligen. Dit past opnieuw bij het integratieperspectief van Martin (2002). Uit de resultaten zal blijken of dit mogelijk is.

Verder blijkt uit verschillende onderzoeken die Sagie, Elizur en Koslowsky (1996) bespreken dat mensen een voorkeur hebben voor banen die qua waarden bij hun eigen waarden horen.

Als de medewerker eenmaal binnen is, is de overeenkomst tussen de waarden van de medewerker en van de manager belangrijk. In het resultatenhoofdstuk zal worden besproken welke rol (de waarden van) de leidinggevenden spelen bij het proces van betekenisgeving aan kernwaarden.

Het hangt van je perspectief af of je er vanuit gaat dat kernwaarden voor iedereen gelijk zijn. In dit onderzoek wordt er (in navolging van het fragmentatieperspectief van Martin (2002)) vanuit gegaan dat iedereen een eigen betekenis geeft aan de waarden, ook al zijn die door het management opgesteld. In het volgende onderdeel wordt verder ingegaan op de manier waarop kernwaarden worden vormgegeven.

2.4.) Hoe worden kernwaarden vormgegeven?

Kernwaarden maken deel uit van de sociale werkelijkheid, die door iedereen op een eigen manier wordt vormgegeven (Hallett, 2003).

2.4.1 Het vormgeven van de sociale werkelijkheid

De sociale werkelijkheid wordt mede vormgegeven door machtsprocessen. Macht kan worden gedefinieerd als: *“Het vermogen om de opties van anderen te beïnvloeden”* (Verweel & David, 1995: 108). Macht bepaalt waar betekenis aan wordt gegeven, en welke betekenis daaraan wordt gegeven. Betekenis is altijd ‘under construction’. Daarbij kan onder andere worden gekeken naar de manier waarop namen van begrippen worden gevormd (Van Dijk & Van Dick, 2009; Wolf, 2009). De namen van de vijf kernwaarden van het nieuwe stadsdeel West zijn ook ooit vastgesteld. Met haar keuze voor de vijf specifieke kernwaarden van stadsdeel West heeft het management bepaald dat deze waarden ‘belangrijker’ zijn dan andere waarden. Door de namen van de kernwaarden te bepalen, heeft het management macht uitgeoefend. Daarbij speelt de centrale gemeente Amsterdam een stevige machtsrol. De kernwaarden van de centrale stad zijn immers door het management van stadsdeel West overgenomen. Namen van begrippen worden echter niet alleen bepaald door de mensen die de namen hebben bedacht, maar ook door de mensen die instemmen met deze definitie van de sociale werkelijkheid (Hallett, 2003). Jackson en Parry (2008) pleiten er dan ook voor om bij onderzoek naar het vormgeven van de sociale werkelijkheid niet alleen te kijken naar de rol van leiders, maar ook naar de rol van volgelingen. In dit onderzoek wordt er zelfs specifiek gekeken naar de rol van ‘volgelingen’, want de betekenisgeving door medewerkers staat centraal. Er zal daarbij worden onderzocht wat zij van de specifieke termen vinden.

Tijdens fusies worden taken en bevoegdheden herverdeeld en ontstaat een nieuw systeem van machtsverhoudingen. Ook de sociale werkelijkheid verandert, en *“de ideologie van het gefuseerde bedrijf is de uitkomst van onderhandelingen, waarin nieuwe betekenissen worden bepaald.”* (Verweel & David, 1995: 110).

In onzekere situaties, zoals tijdens een fusie, is er bovendien meer behoefte aan stelsels van ideeën en culturen, die organisatieleden helpen om met onzekerheden en ambiguïteiten om te gaan. De invloed van onder andere kernwaarden is dan volgens Sagie e.a. (1996) sterker. Het is mogelijk dat ook tijdens de fusie van stadsdeel West de kernwaarden een belangrijkere rol speelden dan vóór de fusie. Hier zal in het resultatenhoofdstuk op worden teruggekomen. Er zal nu eerst worden besproken hoe kernwaarden ontstaan.

2.4.2 Het ontstaan van kernwaarden

In nieuwe groepen of organisaties gaan leden in eerste instantie uit van hun eigen normen en waarden. Wanneer bepaalde groepsleden hun waarden op de andere leden overdragen en de groep daarnaar gaat handelen, worden zij vaak als leiders gezien. In al bestaande organisaties komt deze situatie minder voor, omdat groepen meestal al gevormd zijn. Bij een fusie ontstaan er echter nieuwe organisatiestructuren en groepen, dus dan zullen de gedeelde groepswaarden meer beweging kennen (Schein, 2004: 36).

Uit de onderzoeken waar Sagie e.a. (1996) naar verwijzen blijkt dat persoonlijke waarden worden geleerd van ouders, docenten, vrienden, en andere belangrijke personen. Sagie e.a. (1996) beweren dat kernwaarden door veel verschillende actoren en factoren worden gevormd en beïnvloed. Voorbeelden hiervan zijn cultuur, religie, sociaal-economische status en organisationeel lidmaatschap. Waarden veranderen op basis van ervaring. Ook kan het relatieve belang van waarden variëren op verschillende momenten en in verschillende situaties (Sagie e.a., 1996). Ook Heracleous (2009) en Pettigrew e.a. (2001) benadrukken het belang van de historische context voor sociale fenomenen. Betekenisgeving aan de sociale werkelijkheid is namelijk een continu proces en betekenisgeving uit het verleden is van invloed op betekenisgeving in het heden. Dit geldt ook voor een fusiecontext, zoals bij stadsdeel West. De betekenissen die de medewerkers van stadsdeel West op dit moment aan de kernwaarden geven, zouden dus kunnen veranderen. Hier zal op worden teruggekomen in de conclusie.

Uit onderzoek blijkt verder dat hoewel de structuur van kernwaarden relatief stabiel is, het belang van specifieke waarden kan fluctueren (Schulenberg, Vondracek en Nesselroade, 1988 in: Sagie e.a. 1996). Op basis van de literatuur wordt verondersteld dat alle kernwaarden van het nieuwe stadsdeel West een rol spelen en met elkaar verbonden zijn, maar dat medewerkers in bepaalde situaties aan bepaalde kernwaarden meer belang hechten dan aan andere.

2.4.3. Betekenisgeving aan kernwaarden

Tot nu toe is besproken hoe kernwaarden als onderdeel van de sociale werkelijkheid worden vormgegeven. De focus in dit onderzoek ligt echter niet op de sociale werkelijkheid zoals die door de onderzoeker wordt waargenomen, maar op de betekenis die de respondenten zelf aan hun sociale werkelijkheid geven.

Volgens Weick (1995) houdt betekenisgeving in dat mensen dingen die in het heden gebeuren vergelijken met de mentale modellen die op basis van eerdere ervaringen zijn opgesteld. Wanneer gebeurtenissen niet overeenkomen met de mentale modellen, ontstaat een zogenaamde cognitieve dissonantie (een gat tussen ervaring en verklaring) en moeten mensen zelf een plausibele verklaring bedenken. Dit is het proces van betekenis geven. Deze theorie kan ook weerstand tegen veranderingen bij bijvoorbeeld fusies verklaren: de nieuwe situaties komen niet overeen met de mentale modellen van de organisatieleden, waardoor zij moeite hebben om er betekenis aan te geven. De mentale modellen worden overigens niet alleen gebruikt om de sociale werkelijkheid te verklaren, maar ook om de sociale werkelijkheid vorm te geven. Mensen hebben een bepaald beeld van de wereld en handelen daar ook naar, waardoor hun beeld van die wereld zo weer bevestigd wordt (Weick, 1995 in: Yu e.a., 2005). Betekenisgeving in een organisatie is vervat in denkbeelden, verhalen en rituelen (Verweel & David, 1995). Door medewerkers van stadsdeel West diepgaand te interviewen, is getracht meer inzicht te krijgen in hun denkbeelden, verhalen en rituelen, om zo te kunnen begrijpen hoe zij betekenis geven aan kernwaarden.

Betekenisgeving speelt zich af in de hoofden van individuen, maar het weergeven van de sociale werkelijkheid waar betekenis aan wordt gegeven gebeurt in interactie met anderen. Betekenisgeving heeft hierdoor direct of indirect te maken met de machtsposities van de betrokkenen en van hun positie in een organisatie. Verweel en David (1995) geven deze wisselwerking tussen betekenisgeving en macht helder weer:

“De cultuur, de wereld van betekenis- en zingeving waarin mensen leven, bestaat en verandert door interacties tussen mensen. Aan deze interacties zijn machtsverhoudingen inherent. Op deze wijze heeft macht een belangrijke invloed op de betekenisgeving (p.116).

De betekenisssystemen van mensen met meer macht zullen hierdoor dominantier zijn in de cultuur van een organisatie. Een fusie biedt echter mogelijkheden voor het veranderen van de machtsverhoudingen. Mensen onderhandelen daarbij immers opnieuw over hun betekenisgeving aan de omgeving. Daarbij kan er ook worden onderhandeld over de betekenisgeving aan kernwaarden (Verweel & David, 1995). Dit zou ook bij het nieuwe stadsdeel West het geval kunnen zijn. Net als in andere organisaties zijn er ook bij het stadsdeel verschillende machtsverhoudingen. In het resultatenhoofdstuk zal worden besproken welke rol medewerkers aan hun leidinggevenden toekennen en welke rol macht daarbij speelt.

De wijze waarop medewerkers betekenis geven aan kernwaarden kan worden vergeleken met de manier waarop mensen invulling geven aan een rol. Beide processen bestaan namelijk uit het construeren van een persoonlijke sociale werkelijkheid binnen een organisatie.

Bij coaching en counseling wordt gebruik gemaakt van het ‘Organisational Role Analysis’ model, dat in 1973 is ontworpen door Bruce Reed van het Britse onderzoeksbureau ‘The Grubb Institute’. In dit model wordt gesteld dat de manier waarop iemand zijn rol vormgeeft wordt bepaald door de interactie tussen zijn persoonskenmerken, de context waarin hij functioneert en het systeem waar hij deel van uitmaakt (Hutton, 1997). De persoonskenmerken bestaan uit iemands persoonlijke eigenschappen, waaronder zijn emotionele leven, normen en waarden, zelfkennis, geschiedenis en (zelfbewustzijn van) eigen competenties en aangeleerd gedrag (Hutton, 1997). Onder context worden in dit onderzoek de contexten van de stadsdelen verstaan, waaronder de al eerder besproken historische, structurele, culturele, en politieke contexten. Met systeem wordt bedoeld op de directe werkomgeving waar iemand deel van uitmaakt (Hutton, 1997). De respondenten van dit onderzoek gaven aan dat het relevante systeem voor betekenisgeving aan kernwaarden vooral bestaat uit de voormalige stadsdelen en het nieuwe stadsdeel West. In dit onderzoek wordt daarom naar kenmerken van de systemen ‘de stadsdelen’ gekeken.

Hoewel het Organisational Role Analysis model is bedoeld voor het analyseren van betekenisgeving aan een rol, biedt het een mooie structuur om ook andere processen van betekenisgeving te presenteren. In het resultatenhoofdstuk zullen de onderzoeksbevindingen worden gepresenteerd aan de hand van de hoofdthema’s context, systeem en persoon.

2.4.4 Zelf versus ander

In de conclusie zal worden besproken hoe de betekenis die medewerkers van het nieuwe stadsdeel West aan kernwaarden geven afhankelijk is van de actoren waar zij mee te maken hebben. Ook komt aan de orde dat medewerkers voor zichzelf soms andere betekenissen aan kernwaarden geven dan voor collega’s. Dit verschil tussen ‘zelf en ander’ wordt ook besproken door Collinson (1992), die stelt dat medewerkers zichzelf vaak vergelijken met anderen om sociale onzekerheid te bestrijden. Door zichzelf als anders of beter te presenteren, denken zij zelf beter uit de verf te komen. Dit kan echter ook juist averechts werken:

“Comparison recreates the social insecurity it is intended to transcend. Justifying the self as worthy of respect by negating others is a never-ending and highly defensive process” (Collinson, 1992: 97).

Op het verschil tussen ‘zelf en ander’ zal in de conclusie worden teruggekomen.

2.4.5 Doen versus zeggen te doen

Kunda (2006) stelt dat medewerkers een ‘organisationele zelf’ hebben. Dit is het deel van iemands identiteit dat wordt geassocieerd met lidmaatschap van de organisatie. Medewerkers presenteren hun organisationele zelf aan de buitenwereld. Uit onderzoek van Kunda (2006) blijkt dat veel medewerkers hierbij aan ‘strategisch zelfmanagement’ doen: zij zetten een beeld van zichzelf neer dat overeenkomt met het gewenste beeld in de organisatie.

Dit kunnen zij onder andere doen door mee te gaan met de dominante organisatiecultuur, in Kunda's woorden: *"talking the culture"* (2006: 192). Kunda (2006) heeft echter ook ondervonden dat de manier waarop medewerkers zichzelf presenteren niet overeen hoeft te komen met hun handelen: doen en zeggen te doen zijn twee verschillende dingen. Ook Argyris en Schön (1974) maken een onderscheid in 'doen' en 'zeggen te doen'. Zij stellen dat er een verschil is tussen wat mensen zeggen te doen en hoe mensen uiteindelijk handelen, tussen theorie en actie. Volgens Argyris en Schön (1974) zijn er twee soorten verklaringen voor het handelen van mensen. De 'theorieën in gebruik' (theories-in-use) geven weer hoe mensen daadwerkelijk (en vaak onbewust) handelen. Met de 'geaccepteerde theorieën' (espoused theories) vertellen mensen aan anderen hoe ze handelen. Dit kan een sociaal wenselijke weergave van de werkelijkheid zijn. Als aan mensen wordt gevraagd hoe zij in bepaalde situaties handelen, geven ze meestal een geaccepteerde theorie, en niet een theorie in gebruik. Wat mensen zeggen te doen (hun geaccepteerde theorieën) hoeft dus niet overeen te komen met wat zij daadwerkelijk doen (hun theorieën in gebruik). Dit kan ook gelden voor uitlatingen met betrekking tot kernwaarden. In de conclusie zal hier verder op in worden gegaan.

2.5.) Conclusie theorie

Terugkijkend op de besproken literatuur is het niet verwonderlijk dat iedereen andere gedachten heeft bij het woord kernwaarden. Er zijn immers vele verschillende perspectieven op organisatieculturen.

Daarbij verschillen auteurs niet alleen van mening over de rol van culturen en kernwaarden binnen een organisatie, maar ook over de rol van het management.

In dit onderzoek wordt er vanuit een cultureel perspectief gekeken, maar is er ook oog voor andere contexten, zoals de fusiecontext. Er wordt voornamelijk uitgegaan van het fragmentatieperspectief van Martin (2002), waarin wordt gesteld dat culturen per definitie ambiguïteit en onenigheid herbergen. De vraag of kernwaarden dan toch een verbindende werking kunnen hebben wordt verondersteld en zal aan de hand van de interviews met medewerkers kunnen worden beantwoord.

Kernwaarden maken deel uit van een organisatiecultuur en bestaan uit de strategieën, doelstellingen en filosofieën die ten grondslag liggen aan het handelen van mensen. Iedereen geeft er zijn eigen betekenis aan, maar de sociale werkelijkheid wordt wel in interactie met anderen vormgegeven. In dit onderzoek zal worden nagegaan hoe de relatie met andere actoren terugkomt in het proces van betekenisgeving aan kernwaarden. Daarbij zal onder andere worden ingegaan op het verschil tussen 'zelf en ander' en 'doen en zeggen te doen'. Voordat de onderzoeksresultaten zullen worden besproken, komt nu eerst de methodologie aan bod.

3.) Methodologie

Dit is een interpretatief kwalitatief onderzoek. In dit onderdeel volgt daar eerst een korte toelichting op. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden toegelicht. Met deze methoden wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de resultaten. Dit hoofdstuk sluit dan ook af met een uiteenzetting van de manier waarop aan deze kwaliteitscriteria wordt voldaan.

3.1) Interpretatief kwalitatief onderzoek

Een interpretatief kwalitatief onderzoek gaat om het begrijpen van een sociaal verschijnsel; niet om het verklaren ervan. Aan de hand van interviews met de medewerkers van het nieuwe stadsdeel West is getracht om te begrijpen hoe zij de kernwaarden vormgeven in hun alledaagse praktijk. Ik heb daarbij gestreefd naar het scheppen van een ander perspectief op de werkelijkheid, door de casus diepgaand te bestuderen. Het doel was dus niet om algemene ‘waarheden’ te toetsen, want ik ga er niet van uit dat er zoiets als ‘één’ sociale waarheid is: iedereen geeft een eigen betekenis aan zijn/haar sociale waarheden. Die waarheden konden alleen gekend en begrepen worden door de medewerkers diepgaand te interviewen en onderdeel te worden van de organisatie.

Shotter (2006) stelt dat onderzoekers alleen goed kunnen begrijpen wat er zich binnen organisaties afspeelt, als zij deel uit gaan maken van die organisatie. Hij pleit voor ‘thinking-from-within’ of ‘witness-thinking’, in tegenstelling tot ‘aboutness-thinking’. Hiermee kun je een beter begrip krijgen van de ‘stijl’ en ‘grammatica’ van een organisatie. Dit is volgens Shotter (2006) niet te ervaren als je alleen van buitenaf bestudeert. Ik ben daarom van binnenuit als stagiaire aan de slag gegaan en heb mijn participerende observaties gebruikt als onderzoeksdata, onder andere voor het schetsen van de fusiecontext. Aangezien ik mijn respondenten niet alleen heb geïnterviewd, maar ook heb aangezet tot het praten met andere medewerkers over de kernwaarden, heb ik indirect datgene wat ik bestudeer beïnvloed. Ik heb dan ook een soort ‘actieonderzoek’ gedaan (Heracleous, 2001; Orr, 1996). Een essentieel onderdeel van actieonderzoek is reflexiviteit: als onderzoeker moest ik continu reflecteren op mijn verschillende rollen en op de invloed die ik op de onderzoekscontext uitoefende. Tijdens mijn onderzoeksproces heb ik een logboek bijgehouden, waarin ik opvallende zaken en mijn eigen gevoelens heb beschreven.

3.2) Onderzoeksmethoden

De onderzoeksmethoden bestonden uit documentanalyse, interventies in het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’, diepte-interviews en observaties.

3.2.1 Documentanalyse

Bij de documentanalyse zijn interne communicatiematerialen bestudeerd. Daarbij horen onder andere interne publicaties zoals het organisatieplan, nota's en beleidsstukken en overige documenten die betrekking hebben op de vijf kernwaarden. Ook informatie op intra- en internet, digitale nieuwsbrieven en e-mailverkeer behoren tot de bestudeerde documenten.

De documentanalyse bestond zowel uit een inhoudelijke analyse als uit een discoursanalyse. Daarbij werd er niet alleen gekeken naar de letterlijke tekst, maar ook naar de opmaak van de tekst en naar beelden (Silverman, 2004). Centraal bij de inhoudelijke analyse stond de vraag: *wat* wordt er gecommuniceerd? Bij de discoursanalyse werd gekeken naar *de manier waarop* er wordt gecommuniceerd.

Aandachtspunten bij de discoursanalyse zijn:

- Wie is (zijn) aan het woord?
- Welke lezer wordt verondersteld?
- Welke metaforen worden gebruikt?
- Hoe worden ontkeningswoorden gebruikt?
- Hoe worden persoonlijke voornaamwoorden gebruikt?
- Wat is de relatie met andere teksten? (Driskill & Brenton, 2005).

Zo staat er bijvoorbeeld in het Organisationsplan van Stadsdeel West:

“Open staat voor de democratische inslag van het gedrag. Van een ambtsdrager in een democratie wordt verwacht dat zijn gedrag transparant en controleerbaar is.” (Met zijn vieren naar West, 16-12-2009: 15).

Een inhoudelijk analysepunt bij dit citaat is dat bij de kernwaarde ‘open’ de publieke functie van stadsdeel West een belangrijke rol speelt. Bij de discoursanalyse kan worden opgemerkt dat dit stukje vanuit het management is geschreven, en dat zij hierin de ambtenaar als lezer laat weten hoe hij/zij zich dient te gedragen. Dit komt vooral door de woorden ‘wordt verwacht’. In gesprekken met medewerkers heb ik geprobeerd er achter te komen of de publieke functie van het stadsdeel ook voor hen een belangrijke rol speelt, en wat zij vinden van de manier waarop het management met hen over de kernwaarden communiceert.

3.2.2 Interventies in ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’

Door mee te werken aan het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ kon ik de betekenis die medewerkers aan de kernwaarden gaven nog beter begrijpen. Het doel van dit project was om medewerkers in de aanloop naar de fusie kennis te laten maken met de kernwaarden en hen te prikkelen om erover na te denken (Plan van aanpak ‘Kernwaarden Centraal’, 29-01-2010). De kernwaarden moesten daarbij niet als abstracte begrippen worden gepresenteerd, maar juist worden vertaald naar de alledaagse praktijk van de medewerkers.

Om dit te bereiken stond iedere twee weken één kernwaarde centraal. Van ieder stadsdeel werd één medewerker gevraagd om een aantal collega's over dit thema te bevragen. Vervolgens heb ik die vier medewerkers gevraagd naar de betekenis die zij zelf aan de kernwaarde in hun alledaagse praktijk geven, naar de verhalen van hun collega's en naar de manier waarop zij met hun collega's gesproken hebben. Naar aanleiding van deze verhalen heb ik een kort verhaal geschreven met mijn eerste bevindingen, dat samen met een verhaal van een toekomstig directielid op het intranet verscheen. De verhalen van de respondenten dienden ook als data voor de rest van mijn onderzoek. Op het moment dat ik mij bij het project 'Kernwaarden in de Schijnwerper' aansloot, was de kernwaarde 'actief' al behandeld. Ik heb zelf de vier overige kernwaarden behandeld.

Door specifiek op één bepaalde kernwaarde in te zoomen, konden de verschillende betekenissen van die kernwaarde worden uitgelicht en met elkaar worden vergeleken. Hoewel ik inhoudelijk mijn eigen mening over de kernwaarden niet gaf, heb ik toch invloed uitgeoefend op het proces van betekenisgeving. Niet alleen vroeg ik medewerkers naar dingen waar zij zelf misschien niet bewust mee bezig waren; ook publiceerde ik mijn bevindingen tussentijds op het intranet. Hiermee had ik invloed op de manier waarop de sociale werkelijkheid met betrekking tot kernwaarden werd weergegeven. Door gebruik te maken van de bewoordingen van de medewerkers, probeerde ik hun werkelijkheid zo goed mogelijk weer te geven. Toch bleef het mijn eigen interpretatie. De medewerkers die voor het project 'Kernwaarden in de Schijnwerper' hun collega's ondervroegen, deden dit in wezen ook: zij vertelden mij hun interpretatie van hetgeen zij van collega's hadden gehoord.

3.2.3 Diepte-interviews

De interviews vormden de belangrijkste methode van dataverzameling bij dit onderzoek. Naast de kortere interviews voor het project 'Kernwaarden in de Schijnwerper' zijn er ook een aantal langere diepte-interviews houden, waarin de respondenten uitgebreider werden bevraagd over de manier waarop zij betekenis geven aan de kernwaarden. Dit waren semi-gestructureerde interviews, waarin een aantal topics richting gaven aan de gesprekken. Daarbij werd de informatie uit eerdere gesprekken gebruikt als input voor latere gesprekken. In totaal zijn er twintig interviews afgenomen, hieronder vallen ook de interviews in het kader van 'Kernwaarden in de Schijnwerper'. Als er bij de interviews voor dit project nog tijd over was, heb ik de respondenten ook over het proces van betekenisgeving aan kernwaarden bevraagd. In de diepte-interviews ben ik eerst ingegaan op de gevoelens en mening over het concept kernwaarden, en heb ik vervolgens de concrete invulling daarvan per kernwaarde besproken. Daarbij heb ik altijd benadrukt dat het ik niet wilde weten óf medewerkers de kernwaarden naleefden, maar dat ik geïnteresseerd was in de manier waarop zij ermee omgingen. Door specifiek naar de kernwaarden te vragen, dwong ik mijn respondenten overigens wel om na te denken over een concept waar zij normaliter misschien nooit bewust mee bezig zijn.

Door het onderwerp ‘kernwaarden’ aan te snijden, beïnvloedde ik dus wel het proces van betekenisgeving aan kernwaarden. Ik heb er echter toch voor gekozen om direct naar de kernwaarden te vragen, omdat een indirecte manier van bevragen meer interpretatie van mijn kant zou betekenen, en ik wilde zo dicht mogelijk bij de sociale werkelijkheid van mijn respondenten blijven.

De respondenten verschilden in functie, afdeling, geslacht en aantal dienstjaren. Omwille van de anonimiteit worden in deze scriptie alle respondenten met ‘hij’ aangeduid. Ik vond het belangrijk om mensen te spreken die in het nieuwe stadsdeel West zouden gaan werken, omdat zij ook daadwerkelijk met de kernwaarden aan de slag zouden kunnen gaan. De respondenten zijn deels door mijzelf gekozen en benaderd. Ik heb daarbij gekozen voor een aantal mensen die ik al vanuit mijn rol als stagiaire kende, omdat daarmee al een bepaalde vertrouwensband was ontstaan. Daardoor zouden zij sneller open en eerlijker kunnen zijn geweest. Uit de reacties op mijn vragen kreeg ik de indruk dat zij mij inderdaad vertrouwden. Een ander deel van de respondenten is geselecteerd omdat zij zich hadden opgegeven voor het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’. Een risico bij deze laatste groep was dat zij al positiever tegenover de kernwaarden zouden kunnen staan, omdat zij zichzelf hadden aangemeld. Dit bleek echter niet het geval te zijn, en zij kenden ook de kernwaarden niet uit hun hoofd.

De respondenten zijn dus niet op een volkomen aselectieve manier gekozen, wat gevolgen heeft voor de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Het doel van dit onderzoek ligt echter niet in het veralgemeniseren, maar in het typeren. In die typering kunnen elementen van herkenning voor andere situaties zitten, maar het hoofddoel is dus niet om generaliseerbare conclusies te trekken. Hier zal later in dit hoofdstuk op terug worden gekomen.

3.2.3 Observaties

De observaties dienden als aanvulling op mijn interviews. Ik heb vooral het dagelijkse gedrag van de medewerkers geobserveerd: waar zijn ze mee bezig, met wie hebben ze te maken, hoe reageren ze op elkaar, et cetera. Tijdens de interviews kon ik mijn waarnemingen toetsen en vice versa. Zo kon ik bijvoorbeeld beter begrijpen wat respondenten bedoelden met de druk om op ad hoc basis werkzaamheden uit te voeren, omdat ik dat collega’s zelf had zien doen. Zowel bij de observaties als bij de interviews maakte ik een onderscheid tussen 1^e en 2^e orde analyse, waarbij de directe uitlatingen van respondenten werden gescheiden van mijn interpretatie daarvan. De zogenaamde ‘first order’ concepten zijn de dingen die medewerkers zelf benoemen en aanreiken, de ‘second order’ concepten zijn mijn eigen interpretaties en de door mijzelf geconstrueerde begrippen (Silverman, 2004). Hoewel ik gedurende het onderzoeksproces steeds meer gewend raakte aan de gang van zaken bij stadsdeel West, probeerde ik mij over alles te blijven verwonderen en open te blijven staan voor wat ik zag.

De intervisiebijeenkomsten met medestudenten op de universiteit droegen daar aan bij. Mijn medestudenten hadden immers nog meer de blik van de buitenstaander en daardoor vielen hen bepaalde dingen op die voor mij al vanzelfsprekend waren geworden.

Gedurende het onderzoeksproces ben ik mij naar aanleiding van eerdere observaties en input uit de interviews meer op bepaalde zaken gaan focussen, zoals de manier waarop medewerkers hun tijd indelen en de manier waarop zij over burgers praten. Aan de hand van de verzamelde data kwamen er ook nieuwe topics en deelvragen bij, zoals de politieke context van stadsdeel West.

3.2.4 Analyse

Om de navolgbaarheid van het onderzoek te vergroten, zijn de interviews letterlijk getranscribeerd. Vervolgens zijn de onderzoeksdata geanalyseerd met het softwareprogramma **MAXQDA 2007**. Aangezien ik zelf ook op een bepaalde manier naar de werkelijkheid kijk, konden de data niet geheel objectief worden geïnterpreteerd. Omwille van de betrouwbaarheid zijn de data op een zo systematisch mogelijke manier geanalyseerd.

De data zijn gecodeerd met behulp van de onderzoeksslang van Boeije (2005). Een eerste stap hierbij was het open coderen van de eerste vijf interviews. De codes werden opgesteld aan de hand van de zaken die respondenten zelf aandroegen (de ‘first order’ concepten), de specifieke kernwaarden, de deelvragen, en de literatuur. De empirie was daarbij leidend. Zo noemden respondenten zelf de politieke context van stadsdeel West als relevant punt. De onderzoeksgegevens die tot dan toe waren verkregen dienden als input voor de andere interviews. In een tweede ronde werd ook de rest van de interviews gecodeerd. Daarna volgde het axiaal coderen: codes werden opgedeeld en samengevoegd, en fragmenten werden hergecodeerd. Zo vielen onder de code ‘politieke context’ oorspronkelijk zowel uitlatingen over de politieke context, als over het publieke karakter van stadsdeel West. Hoewel deze zaken met elkaar te maken hebben, hebben ze een verschillende invloed op betekenisgeving aan kernwaarden, en zijn ze daarom uiteindelijk gescheiden. De concepten die op basis van mijn eigen analyse en interpretaties werden opgesteld, zijn de zogenaamde ‘second order’ concepten. Een volgende stap was het selectief coderen, waarbij de data zijn geïnterpreteerd en vergeleken met elkaar en met de literatuur. Daarbij werd meer afstand genomen van de individuele verhalen en werd gezocht naar de grotere patronen. Ten slotte is een antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd.

3.3) Betrouwbaarheid

In dit onderzoek staat een specifieke casus centraal, die daarna nooit meer precies op dezelfde manier zal bestaan. Toch moeten andere onderzoekers soortgelijke situaties op een zelfde manier kunnen onderzoeken: het onderzoek moet herhaalbaar en navolgbaar zijn. Doordat de onderzoeksmethoden in deze scriptie zijn beschreven, kan het onderzoek op dezelfde manier worden uitgevoerd. Als een andere onderzoeker het onderzoek (in theorie) opnieuw zou uitvoeren, zouden er dezelfde onderzoeksresultaten uit moeten komen.

De uitkomsten van de interviews en observaties zijn uiteraard afhankelijk van de situatie en van mijn eigen interpretatie. Door bij de analyse een onderscheid te maken tussen first en second order concepten heb ik echter geprobeerd om mijn eigen interpretaties en de uitlatingen van de respondenten zo goed mogelijk te scheiden. Ook het gebruik van de topics heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot, omdat de observaties en interviews daardoor minder willekeurig verliepen en makkelijker kunnen worden herhaald (Boeije, 2005).

Verder is de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot door het bijhouden van een logboek, waarin ik onder andere heb gereflecteerd op (de scheiding van) mijn rollen als stagiaire en onderzoeker. Ook de stappen in de analyse zijn in het logboek vastgelegd. Bovendien zijn de observaties uitgeschreven en de interviews letterlijk uitgetypt, waardoor de navolgbaarheid van de analyse is vergroot.

3.4) Validiteit

De interne validiteit van het onderzoek draait om de mate waarin de conclusies van het onderzoek geldig zijn voor de onderzoeksgroep. Vragen die daarbij aan de orde komen, zijn: geven de conclusies een juist beeld van hetgeen er daadwerkelijk speelt binnen de onderzoeksorganisatie? En geven mijn resultaten de sociale werkelijkheden van de respondenten juist weer? Om sociaal wenselijke en manipulatieve antwoorden te voorkomen, wilde ik het vertrouwen van de respondenten winnen door betrokkenheid te creëren en mij met mijn respondenten te identificeren. Een voordeel was daarbij dat ik al drie maanden vóór de start van mijn onderzoek stage liep in de onderzoeksorganisatie, waardoor ik een aantal respondenten kende en ‘de gang van zaken’ al een beetje begreep. Om overidentificatie (‘going native’) te voorkomen, reflecteerde ik op wat ik zag in een intervisiegroep op de universiteit. Verder heb ik getracht om het doel en mijn beweegredenen voor het onderzoeksproces zo helder mogelijk naar de respondenten te communiceren.

Een andere manier waarop de interne validiteit van dit onderzoek werd bewaakt, was door de triangulatie van de drie verschillende onderzoeksmethoden (documentanalyse, observaties en interviews). De verschillende typen data gaven verschillende blikken op de werkelijkheid en de data die ik met de ene methode had verkregen kon ik toetsen met de andere methoden.

De externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin de resultaten generaliseerbaar zijn (Boeije, 2005). Gegeneraliseerde conclusies trekken is geen doel van dit onderzoek op zich, maar het is wel nuttig als de onderzoeksresultaten vertaald kunnen worden naar soortgelijke situaties. In mijn onderzoek wilde ik niet alleen kijken naar de betekenis van de kernwaarden voor de alledaagse praktijken van de specifieke medewerkers, maar ook proberen om daar grotere patronen in te ontdekken. Hierdoor kunnen de resultaten voor een deel ook in andere organisaties worden gebruikt. Er zijn immers meer organisaties die te maken hebben met kernwaarden binnen de context van een grote organisatieverandering.

3.5) Bruikbaarheid

De resultaten zijn allereerst bruikbaar voor de onderzoeksorganisatie, omdat het nieuwe stadsdeel West met de aanbevelingen aan de slag kan bij het concretiseren van de kernwaarden. Verder kunnen de lessen over de betekenis van kernwaarden voor de werkzaamheden van medewerkers vertaald worden naar andere organisaties.

Met de besproken methoden en kwaliteitscriteria is dus gestreefd naar een zo treffend mogelijke weergave van de manier waarop medewerkers van het nieuwe stadsdeel West betekenis geven aan de kernwaarden. In het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksbevindingen weergegeven.

4.) Resultaten

Medewerkers geven ieder hun eigen betekenis aan de kernwaarden van het nieuwe stadsdeel West. De kernwaarden maken deel uit van de sociale werkelijkheid, die door iedereen op een eigen manier wordt vormgegeven. Dit gebeurt zowel individueel als in interactie met anderen: medewerkers hebben te maken met de rest van de organisatie en met de buitenwereld (Hallett, 2003). Door middel van interviews, interventies in het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’, observaties en documentanalyse is onderzocht hoe medewerkers van stadsdeel West in de context van een fusieproces in hun alledaagse praktijk betekenis geven aan de vijf opgestelde kernwaarden. Hierbij moet de kanttekening wordt gemaakt dat de uitspraken van de respondenten niet kunnen worden veralgemeniseerd voor de hele organisatie. Dit is voor dit onderzoek echter niet zo’n probleem. Het gaat immers om het begrijpen van de sociale werkelijkheid, en niet om het doen van algemene uitspraken. Omwille van de leesbaarheid heb ik er toch voor gekozen om af en toe over ‘medewerkers’ in het algemeen te spreken, maar daar is dus geen statistische toets voor gedaan.

Het proces van betekenis geven aan kernwaarden kan worden vergeleken met de manier waarop mensen invulling geven aan een rol. In het ‘Organisational Role Analysis’ model wordt gesteld dat de manier waarop iemand zijn rol vorm geeft bepaald wordt door de interactie tussen context, systeem en persoon (Hutton, 1997). In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksbevindingen aan de hand van deze drie hoofdthema’s worden geanalyseerd. Per thema zal worden uitgelegd wat de relatie is met de onderzochte betekenisgeving. De respondenten gaven in de interviews zelf aan welke onderdelen van hun context, systeem en persoon belangrijk waren. Deze door de respondenten benoemde onderdelen worden dus besproken. Dit wordt vergeleken met de vastgestelde kernwaarden van het nieuwe stadsdeel West: actief, open, integer, resultaatgericht en samenwerken. Voor de overzichtelijkheid zijn deze kernwaarden vet gedrukt.

4.1 Context

Medewerkers functioneren in verschillende contexten. In de inleiding zijn de historische, structurele, culturele en politieke context al kort aan bod gekomen. In dit hoofdstuk zullen niet alle contexten worden besproken, maar wordt er gefocust op die contexten die de respondenten zelf als relevant hebben bestempeld. De betekenis die medewerkers zelf aan de kernwaarden geven is in dit onderzoek immers leidend.

In de culturele context is wezenlijk dat stadsdeel West een publieke organisatie is en dus is het belang van burgers groot. Bij de politieke context is de relatie tussen de ambtenarij en de politiek van belang en bij de historische context komen de geschiedenis van de kernwaarden en de fusie aan de orde.

4.1.1 Een publieke organisatie

Stadsdeel West is een publieke organisatie. Als overheidsorganisatie vervult zij een voorbeeldfunctie, staat zij in de schijnwerpers en wordt zij gefinancierd met belastinggeld. Dit heeft voor medewerkers niet alleen gevolgen voor hun concrete werkzaamheden, maar ook voor de manier waarop zij naar hun werk kijken. Zij zijn zich bewust van de publieke identiteit van hun organisatie.

De invulling van de kernwaarden wordt hierdoor beïnvloed. Veel medewerkers geven aan dat ze zich als ambtenaar mede verantwoordelijk voelen voor het imago van de overheid. Dit komt vooral tot uiting in de manier waarop ze betekenis geven aan de kernwaarde **integer**:

“We hebben natuurlijk een enorme voorbeeldfunctie, het hele ambtelijke apparaat is erop gebouwd dat mensen in ieder geval vertrouwen moeten kunnen hebben dat het daar wél goed geregeld is. En de hele rechtsstaat is daar natuurlijk op gefundeerd, dus als zelfs de rechtsstaat of het ambtelijke apparaat al niet integer is, ja, wie moet je dan nog wél vertrouwen? Dus vooral daar ligt al een hele belangrijke verantwoordelijkheid.”

Integer heeft hier vooral te maken met betrouwbaarheid. Medewerkers proberen zich aan afspraken te houden en eerlijk te zijn, onder andere om het beeld van een betrouwbare overheid neer te zetten:

“Als ik zeg dat ik een mailtje stuur naar een instelling en het vervolgens niet doe, nou, dan ben je dus niet betrouwbaar. Maar als ik het stuur en ik denk: ik doe het toch niet, nou, dan ben je dus driedubbel niet betrouwbaar. Dus als je echt niet integer bent, dan ben je niet meer uit één stuk, en dan zeggen ze: o ja, jaja, dus dát is de overheid! Nou ja, dát moet je voorkomen.”

Een publieke organisatie dient het algemene belang. Het belang van de burger wordt door alle respondenten genoemd, dat moet altijd leidend zijn. Wát dat belang dan precies inhoudt, wordt echter door iedereen op een eigen manier ingevuld. De aandacht wordt wel eens afgeleid door interne zaken, maar respondenten stellen dat de prioriteit bij het belang van de burger moet liggen. Bij de kernwaarde **resultaatgericht** noemen dan ook veel medewerkers dat zij dit belang als hoogste einddoel stellen. Medewerkers willen ook **integer** zijn richting burgers. In hun concrete werkzaamheden komt dit voornamelijk naar voren in volgens de regels handelen en eerlijk zijn, ook naar burgers toe:

“Dat je dus ook handelt volgens de wet. Het betekent dat je niet corrupt bent, in welke zin dan ook, en dat je niet afwijkt van de gestelde procedures zoals die hier binnen het stadsdeel gelden. En dat je dus ook eerlijk naar bewoners bent.”

Medewerkers geven aan ook toegankelijk en **open** te willen zijn naar burgers toe, wat onder andere te maken heeft met de openingstijden van de stadsdeelloketten.

Een overheidsorganisatie heeft verder een breed takenpakket en moet meerdere belangen dienen, die kunnen botsen. Dit heeft ook invloed op de kernwaarden. Zo geven medewerkers aan dat ze moeten **samenwerken** met veel verschillende partijen, die allen hun eigen belangen hebben. Ook vinden zij het soms lastig om **resultaatgericht** te werken, omdat de verschillende doelen van de organisatie kunnen conflicteren. Zo wordt van een afdeling dienstverlening aan de ene kant verwacht dat zij burgers zo snel mogelijk helpt, maar aan de andere kant moet zij ook nauwkeurig alle procedures volgen. Medewerkers van deze afdeling functioneren in een selectiebureaucratie, wat betekent dat zij algemene regels op individuele gevallen moeten toepassen, en dat hun handelingruimte wordt beperkt door de wet- en regelgeving (Gastelaars, 2006: 62). Aangezien stadsdeel West een publieke organisatie is, staat het belang van de burger volgens medewerkers voorop. Medewerkers geven aan dat zij een balans zoeken tussen het handhaven van regels en het inspelen op specifieke situaties van burgers:

“Op een gegeven moment zaten wij hier intern in een verbouwing en was er even geen publieks-wc. Toen was er op een gegeven moment een mevrouw van tachtig, die stond echt op knappen in de hal, en wij hadden onderling afgesproken van: ja, sorry, het publiek mag even niet naar de wc. Maar op zo'n moment moet je natuurlijk als medewerker van de informatiebalie zeggen: het mag eigenlijk niet, maar ik ga even met u mee. En dat is precies het verschil.”

Medewerkers geven aan wel een visie van bestuur of leidinggevende nodig te hebben, zodat zij beter kunnen bepalen welke doelen en belangen prioriteit hebben. Zij hebben echter ook ruimte nodig om zelf een balans te vinden tussen de verschillende belangen. Op de relatie met de leidinggevende zal nog worden teruggekomen.

4.1.2. Relatie met de politiek

Als ambtelijke organisatie functioneert stadsdeel West in een politieke context en een groot deel van de medewerkers heeft in hun werk direct te maken met politici. Dit heeft ook invloed op de manier waarop bijvoorbeeld de kernwaarde **open** gestalte krijgt in hun dagelijkse praktijk. Als ambtenaar moeten zij rekening houden met politieke ideeën en belangen, en kunnen zij niet overal open over zijn. Soms is informatie nog vertrouwelijk, of is het strategisch onverstandig om bepaalde informatie vrij te geven. Ook bij onderhandelingen met andere partijen zoals maatschappelijke partners geven medewerkers niet altijd volledige openheid van zaken:

“Nou, in die zin zitten er dus ook beperkingen aan, je zit in een financieel-strategische context. En als ik een product wil inkopen bij een organisatie, dan laat ik niet het achterste van mijn tong zien, tot hoe ver mijn financiële arm reik, want dat is niet zo slim onderhandelen. Dus dan ben je minder open.”

Volgens sommige respondenten hoeft dit echter geen probleem te zijn. Zij stellen dat het helemaal niet altijd nodig is om altijd volledige openheid van zaken te geven, zolang je maar eerlijk bent.

Aan de andere kant is het stadsdeel als overheidsorganisatie verplicht om veel informatie openbaar te maken, zoals haar begroting. In die zin bevordert de politieke context dus juist de openheid. Medewerkers geven aan ook altijd open te moeten staan voor vragen van burgers en bestuurders, ook al zitten zij hier met hun drukke agenda niet altijd op te wachten:

“ Open. Dat betekent wat mij betreft dat het mijn taak is om serieus te nemen, aandacht te hebben voor nieuwe vragen van burgers, of van de Raad, of van bestuurders. Ja, om niet afhoudend te zijn, om de deur open te hebben, letterlijk en figuurlijk. (...) Wat weleens weerstand bij mij oproept, is dat ik denk: ik heb het al zo druk, ik heb geen zin in weer er wat bij.”

Dit kan namelijk ook de **resultaatgerichtheid** in de weg staan. Medewerkers moeten vaak ad hoc reageren op verzoeken van bestuurders of burgers, waardoor zij hun werk minder gestructureerd en gericht kunnen uitvoeren. Een respondent zou dan ook graag structureel meer tijd voor onverwachte klussen vrij willen maken, zodat hij de overige tijd resultaatgerichter kan werken.

De korte lijnen tussen bestuurders en beleidsmedewerkers zijn juist weer bevorderlijk voor de resultaatgerichtheid, doordat medewerkers hun doelen en werkzaamheden direct met bestuurders af kunnen stemmen:

“R:Dat vind ik ook resultaatgericht werken, dat de lijnen kort blijven tussen de beleidsmedewerkers en de betrokken portefeuillehouders .

I: En in welke zin vind je dat met resultaatgericht werken te maken hebben?

R: Nou, als ik iets moet doen, en ik kan even bij [naam portefeuillehouder]binnen lopen en zeggen: joh, [naam portefeuillehouder], wat vind je ervan, of hoe denk je daarover, welke richting gaan we op? Dan bereik ik mijn resultaten veel sneller, dan dat ik het eerst via vijf andere mensen moet doen.”

In de relatie met bestuurders kunnen ambtenaren ook voor morele dilemma's komen te staan en komt de kernwaarde **integer** aan de orde. Medewerkers die voor dergelijke dilemma's hebben gestaan, hebben dit met hun leidinggevende besproken. Op de relatie met de leidinggevende wordt later nog teruggekomen.

Verder hebben bestuurders in een politieke context draagvlak nodig voor hun beleid. Zij stellen doelen en ambities. Volgens respondenten zijn deze ambities ook van invloed op de betekenis die zij geven aan de kernwaarde **resultaatgericht**. Enerzijds helpen de bestuurlijke ambities om doelgericht ergens naartoe te kunnen werken, maar anderzijds zijn de ambities vaak niet haalbaar.

Het is dan aan de ambtenaren om zowel de bestuurlijke ambities na te streven, als om reëel en duurzaam beleid neer te zetten:

“Je kunt ambities té hoog stellen, waardoor je jezelf en iedereen gek maakt. Iets wat Amsterdam bijvoorbeeld nu volgens mij al vijftien jaar doet, als het niet langer is: aan het eind van deze bestuursperiode slaapt er niemand meer op straat. Dat is zo'n ambitie waarvan ik denk: nou, veel succes. (...) Dus ook daar moet je tussen schipperen. Dat je aan de ene kant, natuurlijk moet je een aantrekkelijke vorm van ambitie hebben, zodat mensen denken: dat is nou mooi, dat vind ik leuk, daar ga ik aan meedoen. Maar je moet toch ook kijken voor de duurzaamheid van waar je mee bezig bent, dat je reëel blijft.”

Dit heeft ook weer te maken met het beeld van de betrouwbare overheid: als je als overheid dingen belooft die je niet waar kunt maken, gaan mensen je minder vertrouwen. Eén respondent koppelde dit ook aan de kernwaarde **open**: als overheid moet je volgens hem ook open zijn over de haalbaarheid van de doelen die je stelt.

In de relatie tussen bestuurder en ambtenaar is de bestuurder in principe initiatiefnemer. Dit betekent volgens een respondent echter niet dat ambtenaren geen invulling kunnen geven aan de kernwaarde **actief**. Hij stelt dat er wel degelijk ruimte is voor eigen initiatieven, en dat ambtenaren bestuurders vaak al een beetje kunnen ‘kneden’. Zij kunnen immers beleid voorbereiden en al een bepaalde richting aan geven.

4.1.3 Historische context van de kernwaarden

Hoewel er voor stadsdeel West deels nieuwe kernwaarden zijn opgesteld, is het concept ‘kernwaarden’ niet nieuw. De vier voormalige stadsdelen hadden ieder al eigen kernwaarden, en een deel van de kernwaarden is overgenomen van de gemeente Amsterdam. Opvallend genoeg wist geen enkele respondent de kernwaarden van de oude stadsdelen te noemen. Sommigen wisten nog wat vage termen, maar gaven daarbij aan dat de oude kernwaarden niet waren blijven hangen:

“Ja, we hadden hiervoor ook de drie R-en, ik weet niet eens meer waar ze voor staan.”

De kernwaarden waren volgens velen zo abstract opgesteld, dat ze niet tot leven kwamen. Ook gaven respondenten aan dat vaak niet duidelijk was wat er precies met het begrip kernwaarden werd bedoeld. De betekenis die medewerkers nu aan de kernwaarden geven, lijkt dan ook niet te worden beïnvloed door de inhoud van eerdere kernwaarden. Wel gaven enkele medewerkers aan dat er in hun oude organisatie door het management teveel op de kernwaarden was gehamerd, waardoor er een aversie tegen was ontstaan.

In die zin kunnen de kernwaarden uit het verleden dus wel een rol spelen in het heden. Het gaat dan niet zozeer om de inhoud van de kernwaarden, maar meer om de manier waarop er door het management met de kernwaarden werd omgegaan. Hier zal bij het onderdeel ‘systeem’ op worden teruggekomen.

4.1.4 De fusie

Het fusietraject was van grote invloed op de manier waarop medewerkers betekenis geven aan de kernwaarden. Door de fusie was het hele systeem waarin zij functioneerden in verandering en was er sprake van veel onzekerheid. Juist tijdens fusies is er volgens Sagie e.a. (1996) meer behoefte aan handvatten om met onzekerheden en ambiguïteiten om te gaan, en is de invloed van kernwaarden sterker. Voor de respondenten gold dit echter niet.

De fusie had weliswaar veel impact op medewerkers, maar door de stress, onzekerheid en extra werkzaamheden zeiden medewerkers minder tijd voor reflectie op de kernwaarden te hebben. Hoewel het woord kernwaarden impliceert dat deze het belangrijkste onderdeel van de organisatie zijn, ervaren medewerkers dit niet zo. Zij zien kernwaarden als iets extra's, dat tijdens de fusie naar de achtergrond verdween. Hierdoor maakten medewerkers bijvoorbeeld ook minder tijd vrij voor deelname aan het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’, wat onder andere tot uiting kwam in snellere en kortere inventarisatierondes. Voor mensen die nog niet zeker waren van een functie in de nieuwe organisatie was het helemaal lastig zijn om zich met de nieuwe kernwaarden bezig te houden.

Bij het nieuwe stadsdeel West werden de nieuwe kernwaarden geïntroduceerd in de aanloop naar de fusie. Aan de ene kant zouden de kernwaarden verbindend kunnen werken en een saamhorigheidsgevoel kunnen creëren (Stinchcomb & Ordaz, 2007). Aan de andere kant gaf een medewerker aan dat de kernwaarden hierdoor ook konden worden geassocieerd met het fusieproces, dus ook met de negatieve aspecten daarvan:

“Je ziet ook wel dat mensen er wel wat lacherig over gaan doen, van: o god, daar komen ze weer met kernwaarden. Iedereen is ook een beetje reorganisatiemoe, en alles wat daar bij hoort. En daar horen kernwaarden natuurlijk ook heel erg bij, terwijl kernwaarden natuurlijk niets met de reorganisatie te maken hebben (...). En stel dat de fusie geen succes wordt en dat we het toch allemaal weer gaan veranderen, dan geeft het idee alsof die kernwaarden ook niet goed waren, weet je wel? Terwijl met die kernwaarden op zich helemaal niets mis is.”

De meeste respondenten gaven aan de kernwaarden niet op een negatieve manier met de fusie te associëren, maar de kernwaarden hadden voor hen ook geen verbindende werking. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het management van stadsdeel West de kernwaarden zonder veel bombarie heeft geïntroduceerd.

Hierdoor is weerstand tegen een te grote bemoeienis door het management vermeden, maar heeft het management ook niet aan iedereen de relevantie van de kernwaarden duidelijk kunnen maken. Misschien is het echter helemaal niet zo'n probleem dat medewerkers niet bewust bezig waren met de kernwaarden. Het draait immers om het concrete handelen, en daarin kunnen de kernwaarden heel goed naar voren komen zonder dat medewerkers zich daar bewust van zijn.

De fusie biedt ook kansen voor de invulling van de kernwaarden. Zo stelde een medewerker voor om in de nieuwe organisatie een andere samenwerkingsstructuur op te zetten, met duo's van beleidsmedewerkers. Ook anderen gaven aan de frisse start van de nieuwe organisatie als een kans voor een goede **samenwerking** te zien:

“Daar is dit een mooi moment voor, nu je dan toch als nieuwe organisatie opnieuw doorgaat, om vanaf het begin dit goed te borgen, zodat mensen ermee opgevoed worden, dat je iedere klus die je doet, dat je het samen doet.”

Ook het feit dat oude structuren verdwijnen biedt nieuwe kansen. Meerdere respondenten spraken over een 'eilandjescultuur' in hun oude stadsdeel. Met een nieuwe structuur en nieuwe collega's zouden de eilandjes kunnen verdwijnen.

De fusie kan de invulling van de kernwaarden ook negatief beïnvloeden. Zo waren sommige medewerkers bang dat de grotere organisatie verder weg zou komen te staan van de burgers en zo minder **open** zou zijn. De nieuwe collega's en leidinggevendenden kunnen het **samenwerken** ook lastiger maken, doordat medewerkers niet weten wie waarvoor verantwoordelijk is en wie ze waarvoor nodig hebben. In een grotere organisatie is het ook lastiger om met iedereen persoonlijk contact te onderhouden, dus daar zal meer in moeten worden geïnvesteerd. De onzekerheid qua doelen is lastig bij het **resultaatgericht** samenwerken. Als je immers nog niet weet wat je moet doen, is het moeilijk om daar samen naartoe te werken:

“Mensen zijn niet altijd geplaast in de functie die ze hadden, dus de functie-inhoud is ook nog wel eens gewijzigd, waardoor mensen niet precies weten wat ze nou straks gaan doen. Ja, samenwerken, ik denk dat het pas komt als je er één keer zit.”

Het resultaatgericht nastreven van doelen kan dus tijdens een fusie in gevaar komen. Hoewel er intern van alles gaande is, gaat het leven buiten de organisatie echter gewoon door. Medewerkers gaan daar op verschillende wijzen mee om: sommigen hebben een afwachtende houding; anderen gaan **actief** op zoek naar mogelijkheden.

Een medewerker gaf ook aan dat bepaalde kernwaarden zoals **open** en **integer** een grotere rol spelen tijdens een fusie dan anders. Zo hield het plaatsingsbeleid de medewerkers veel bezig, en bij de kernwaarden **open** en **integer** werd de manier waarop het plaatsingsbeleid verliep veel genoemd.

Ook vindt men het openstaan voor veranderingen belangrijk. Dit komt overeen met de bevindingen van Schulenberg e.a., die stellen dat het belang van specifieke waarden kan fluctueren (Schulenberg, e.a., 1988 in: Sagie e.a. 1996).

4.1.5 Terugblik op de context

Bij de context kaarten medewerkers verschillende onderdelen van de culturele, politieke en historische context aan. Zo is het publieke karakter van stadsdeel West van invloed op de manier waarop medewerkers betekenis geven aan de kernwaarden. Medewerkers vinden een betrouwbaar imago van de overheid belangrijk en zeggen daar ook naar te handelen. Het algemene belang en het belang van burgers moet volgens velen altijd voorop staan. Verder heeft het stadsdeel een breed takenpakket en heeft zij te maken met tegenstrijdige belangen, waar medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden mee om moeten gaan.

In de politieke context van stadsdeel West hebben medewerkers te maken met politieke belangen en ambities, die ook van invloed zijn op de manier waarop zij invulling kunnen geven aan de kernwaarden. Informatie is soms vertrouwelijk, waardoor volledige openheid niet altijd mogelijk of wenselijk is. Ambtenaren moeten verder reageren op de wensen en eisen van de politiek. Zij hebben behoefte aan een duidelijke visie, om te voorkomen dat ze worden meegesleurd in de waan van de dag. Bij de historische context bleek de inhoud van eerdere kernwaarden van de oude stadsdelen geen rol te spelen bij de betekenisgeving aan de kernwaarden. Wel gaven enkele respondenten aan te zijn beïnvloed door de manier waarop het management destijds met de kernwaarden omging. Wanneer deze als een verplichting werden gezien, kon er weerstand tegen ontstaan. Ook in de literatuur wordt door verscheidene auteurs gewaarschuwd voor het eenzijdig vanuit het management opleggen van cultuurveranderingen (De Man, 2009; Fleming, 2005; Kunda, 2006; Parker, 2006). Dit leidt volgens hen tot weerstand. Hier zal later op worden teruggekomen

Een ander belangrijk onderdeel van de context is het fusietraject waar de medewerkers in zaten. Volgens Sagie e.a. (1996) hebben medewerkers tijdens fusies te maken met onzekerheid en ambiguïteiten, en hebben zij daarom meer behoefte aan handvatten om hiermee om te gaan. Medewerkers van stadsdeel West geven aan ook te maken te hebben met fusiessstress en –onzekerheden, maar de kernwaarden worden er voor hen niet belangrijker door. Integendeel, doordat alle aandacht naar fusiewerkzaamheden en het plaatsingsbeleid ging, maakten medewerkers juist minder tijd voor de kernwaarden. Door de kernwaarden tijdens het fusieproces te introduceren liep het management het risico dat medewerkers de kernwaarden zouden associëren met negatieve kanten van de fusie. De meeste respondenten gaven echter aan dat dit voor andere medewerkers zou kunnen gelden, maar niet voor henzelf gold. Een fusie biedt ook kansen voor de kernwaarden: de start van een nieuwe organisatie is volgens velen een geschikt moment om (opnieuw) na te denken over de concrete invulling van de kernwaarden.

Een grotere gefuseerde organisatie brengt zowel kansen als uitdagingen met zich mee, ook voor de kernwaarden. Sommige kernwaarden zijn tijdens een fusietraject extra belangrijk, zoals openheid.

Naast de verschillende contexten functioneren medewerkers ook in verschillende systemen, waaronder het nieuwe stadsdeel West. In het volgende onderdeel wordt de relatie tussen dit systeem en de kernwaarden besproken.

4.2 Systeem

Medewerkers maken deel uit van verschillende (sub)systemen. De respondenten gaven aan dat vooral het systeem ‘stadsdeel West’ (en daarvoor de subsystemen ‘stadsdeel Bos en Lommer’, ‘stadsdeel De Baarsjes’, ‘stadsdeel Oud-West’ en ‘stadsdeel Westerpark’) bepalend is voor de manier waarop zij met de kernwaarden omgaan. Relevante elementen van dit systeem zijn de manier waarop het management omgaat met de kernwaarden, de relatie met de directe leidinggevende en collega’s en de werkplek en faciliteiten.

4.2.1 Management van cultuur

De kernwaarden van het nieuwe stadsdeel West zijn door het management geformuleerd. Er is echter geen sprake van normatieve controle, aangezien het de bedoeling is van het management dat medewerkers zelf invulling geven aan de kernwaarden. Bij de introductie van de nieuwe kernwaarden van het stadsdeel wilde het management medewerkers prikkelen om over de kernwaarden na te denken. Zij wilde dit niet van bovenaf opleggen, maar de medewerkers onderling over de kernwaarden van gedachten laten wisselen (Plan van Aanpak ‘Kernwaarden Centraal’, 29-01-2010). Dat gebeurde met het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’. Toch blijft het een feit dat de kernwaarden niet vanuit de medewerkers zelf zijn opgesteld. De namen van de kernwaarden zijn bedacht door het management. Dit is een manier van het management om macht uit te oefenen (Van Dijk & Van Dick, 2009; Wolf, 2009). De manier waarop medewerkers reageren op deze inbreng vanuit het management, heeft ook gevolgen voor de manier waarop zij betekenis geven aan de kernwaarden.

Medewerkers kijken op verschillende manieren tegen het invoeren van de kernwaarden aan. Enerzijds zien zij het nut van kernwaarden in. Die kunnen zeker tijdens een fusie helpen bij het scheppen van een gedeelde identiteit:

“Het [opstellen van kernwaarden, red.] is een manier om te formuleren waar je als organisatie voor staat. Ik vind het ook prima om je daarop te bezinnen. Wat willen we nou eigenlijk, wat vinden we dat we moeten doen?”

Als een organisatie groter wordt, wordt het volgens respondenten lastiger om verwachtingen over en weer duidelijk te maken en kunnen kernwaarden een gedeeld verwachtingskader scheppen.

Sommige respondenten vinden het ook belangrijk dat het management met kernwaarden benoemt wat zij belangrijk vindt. Eén respondent vond dat de aangeboden kernwaarden zelfs een cruciale rol spelen bij het slagen van een fusie:

“Het zijn niet alleen kernwaarden, ze zijn ook heel erg van belang om het hele organisatieprincipe zoals het er nu ligt te kunnen laten slagen. Dan heb je integere mensen nodig en dan moeten ze resultaatgericht zijn, dus we hebben vanuit resultaat te denken, en dan moeten ze goed kunnen samenwerken.”

Respondenten gaven aan dat managers ook meer zouden mogen sturen op de resultaatgerichtheid, openheid, integriteit et cetera van collega's, maar zij vinden dit voor henzelf niet nodig.

Anderen staan sceptischer tegenover de kernwaarden en zien het als een managementhype. Hun bezwaar is dat de kernwaarden teveel van bovenaf zijn opgelegd en daardoor niet leven in de organisatie:

“Ik vind het teveel kreten die je overal hoort. De grote bedrijven, die gebruiken ze, iedereen is sociaal, politiek correct bezig, en als je dat bent, dan heb je deze kernwaarden. Dan denk ik: ja, het is te vaak misbruikt om er voor mij een echte positieve emotie bij los te maken.”

Deze kernwaardencritici stellen dat ze de kernwaarden niet bewust in hun werkzaamheden naar voren laten komen. Zijn zij toch al open, integer, et cetera, dan komt dit volgens hen vanuit hun eigen persoonlijkheid, en niet vanuit de door het management bedachte kernwaarden. De kernwaarden van het nieuwe stadsdeel West zijn echter zo breed geformuleerd, dat iedereen aangeeft wel iets met de begrippen in de dagelijkse werkzaamheden te doen. Dit gebeurt echter niet altijd onder de naam 'kernwaarden'.

Als respondenten het over organisatiecultuur hebben, lijken zij te verwijzen naar een uniforme cultuur, waarin men een gedeeld referentiekader heeft:

“Kijk, hier weet je ook een beetje de cultuur van de organisatie, die ken je. Je weet in grote lijnen wel wat acceptabel is, wat niet acceptabel is.”

Uit onderzoek blijkt dat een te sterke top-down benadering van cultuur kan leiden tot weerstand van medewerkers (De Man, 2009; Fleming, 2005; Kunda, 2006; Parker, 2006). Enkele respondenten gaven aan dat er ook bij één van de oude stadsdelen in het verleden teveel door het management was geschermd met de kernwaarden, waardoor er weerstand tegen was ontstaan:

I: Waren er eigenlijk ook kernwaarden voor die fusie, zeg maar gewoon van stadsdeel X zelf?

R: Dat weet ik echt niet.

I: Oké. En heb je er nog iets over gehoord, of zo?

R: Ja, ik weet dat een heleboel mensen er heel allergisch voor waren, eigenlijk. Iedereen heeft ze een beetje overboord gegooid, omdat daar dan heel erg op gehamerd is geweest.”

Bij het nieuwe stadsdeel West wilde het management dit voorkomen. De kernwaarden werden met het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ één voor één geïntroduceerd, en het woord ‘cultuur’ werd vermeden. Mensen kunnen daar volgens het management namelijk negatieve associaties bij krijgen (Plan van Aanpak ‘Kernwaarden Centraal’, 29-01-2010). Een risico van deze voorzichtige benadering is wel dat het management niet iedereen bereikt. Dit was ook bij stadsdeel West het geval: sommige medewerkers waren nog helemaal niet op de hoogte van het bestaan van de kernwaarden.

Toch staat geen enkele respondent volkomen negatief tegenover de inhoud van kernwaarden, zolang deze maar concreet gemaakt (kunnen) worden en verbonden worden met het handelen van mensen:

“Een kernwaarde heeft pas een waarde op het moment dat mensen niet de kernwaarde kennen, maar dat ze daar naar handelen. En dat is het punt. Ik vind ook, er wordt zó snel verwacht dat als mensen weten wat kernwaarden zijn, dat ze daar altijd naar handelen, maar daar zit nog een Grand Canyon tussen. Dus dáár denk ik dan aan, aan de ontzettende uitdaging om dat voor elkaar te krijgen. En ik denk dat het wel heel erg nodig en wenselijk is, dat wel.”

Bij de kernwaarde **integer** stuurt het management meer op gedrag dan bij de andere kernwaarden. Zo zijn er regels voor bijvoorbeeld het aannemen van kerstgeschenken en het melden van nevenactiviteiten. Hier komt ook de ‘Amsterdamse’ gang van zaken als onderdeel van de culturele context in naar voren: voor de gemeente Amsterdam is de kernwaarde **integer** heel belangrijk. Zo moeten alle nieuwe ambtenaren sinds 2006 weer een ambtseed afleggen, waarin er speciale aandacht is voor de integriteitsaspecten die zijn verbonden aan hun functie (Van Hout, 2008). Volgens medewerkers zijn deze regels mede ingesteld om aan de buitenwereld te laten zien dat stadsdeel West een integere publieke organisatie is:

“R: Ja, ik denk wel dat het [het thema integriteit, red.] heel erg leeft. Ik denk ook dat de meeste ambtenaren zich daar heel erg aan houden, eerlijk gezegd.

I: En heb je enige idee hoe dat komt? Dat iedereen zich daar zo aan houdt?

R: Omdat het om maatschappelijk geld gaat, het gaat om grote geldstromen, en vroeger is dat natuurlijk veel vaker geweest, dat ambtenaren omgekocht werden, maar ik als ik kijk naar wat hier gebeurt, is het heel netjes. (...) Ik vind dat juist ambtenaren zich daar héél erg bewust van zijn, van wat ze wel kunnen doen en wat ze niet kunnen doen.”

4.2.2 Relatie met leidinggevenden

Bij het bespreken van de kernwaarden werd de relatie met de directe leidinggevende vaak genoemd.

Deze relatie kan worden behandeld aan de hand van drie ‘V’s’: vertrouwen, een visie, en een voorbeeldfunctie. Deze drie thema’s zijn door de respondenten aangedragen, maar door mijzelf als ‘drie V’s’ verwoord.

Vertrouwen: Medewerkers hechten veel waarde aan een goede vertrouwensband met hun leidinggevende. Zij proberen **open** te zijn en informatie met hun leidinggevende te delen, en verwachten van hun leidinggevende ook openheid van zaken. Zij realiseren zich dat zij niet alle informatie mogen en hoeven te krijgen, maar willen wel de redenen voor bepaalde besluiten weten. Zij hebben van hun leidinggevende de vrijheid nodig om hun functie op een **integere** manier uit te kunnen voeren en ruimte te hebben voor eigen verantwoordelijkheden. Als ze voor integriteitsdilemma’s komen te staan, bespreken zij dit in eerste instantie ook met hun leidinggevende. Een respondent gaf aan dat het vertrouwen van leidinggevendens ook onethisch gedrag kan voorkómen:

“Op het moment dat je vertrouwen en respect krijgt van het management, heb je ook waardering voor het management en doe je dat soort dingen niet. Doe je dus geen dingen die niet door de beugel kunnen. Het werkt gewoon twee kanten op.”

Alle respondenten gaven aan een goede band met hun leidinggevende te hebben en niemand liet weten behoefte te hebben aan bijvoorbeeld een gesprek met de vertrouwenspersoon. Medewerkers vinden het echter wél goed dat die mogelijkheid er is.

Visie geven: Stadsdeel West heeft te maken met verschillende, soms conflicterende belangen en de taken zijn divers. In de politieke context sluimert altijd het gevaar om op te gaan in de waan van de dag. Om **resultaatgericht** te kunnen werken, hebben medewerkers behoefte aan een duidelijke visie:

“Dus je hebt eigenlijk een aantal doelen die met elkaar conflicteren, en dan is het juist nodig dat directie en/of wethouders, want in dit geval zijn het natuurlijk ook vaak politieke ambities, dan heel duidelijk aangeven hoe we dat gaan doen, en wat prioriteit heeft. Want als mensen dat zelf moeten bedenken, dan kost dat heel veel energie. Want dan ben je de hele tijd bezig met van: ja, maar moet ik nou meer dát, of moet ik nou meer dát? En dat zie je bij ambtenaren ook, die hebben natuurlijk allemaal hun eigen beeld over wat er dan belangrijker is. Je hebt wel een soort richting nodig die je op gaat.”

Een duidelijke visie alléén is echter niet genoeg. Leidinggevendens moeten daar volgens medewerkers ook consequenties aan verbinden, door bijvoorbeeld medewerkers de mogelijkheid te geven om tijd vrij te maken voor **samenwerkingsprojecten**. Medewerkers hebben ook behoefte aan een duidelijke taakafbakening en verdeling van verantwoordelijkheden, zodat ze **resultaatgericht** kunnen werken. Zij vinden het ook een taak van het management om medewerkers tegen een te hoge werkdruk te beschermen, door duidelijke prioriteiten te stellen en zo nodig af en toe aan de rem te trekken.

Voorbeeldfunctie: Ook de voorbeeldfunctie van leidinggevendens werd veel genoemd, vooral met betrekking tot **integriteit**. Sommige medewerkers spiegelen zich aan het gedrag van hun leidinggevendens. Zij willen dat leidinggevendens zich aan afspraken houden en bijvoorbeeld op tijd aanwezig zijn bij bijeenkomsten. Het niet naleven van kernwaarden door het management lijkt ook een excuus te zijn om er zelf niets mee te doen: ‘als de baas het niet doet, dan hoef ik het ook niet te doen’. Een medewerker gaf aan graag expliciet van het management te horen dat zij de kernwaarden belangrijk vindt en er naar handelt, omdat de begrippen anders voor hem niet geloofwaardig zijn:

“En die voorbeeldfunctie, die vind ik ook belangrijk. Dan denk ik: spreek je daar maar eens over uit als management. (...) Dat je als management zegt van: wij vinden dit belangrijk, wij leven en werken er zelf zoveel mogelijk naar.”

Bij stadsdeel West wordt er door het management zelf ook ingespeeld op de voorbeeldfunctie van leidinggevendens. Ieder directielid van de nieuwe organisatie is ambassadeur van één van de kernwaarden en heeft daar voor het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ een column over geschreven. Zo weten de medewerkers ook hoe de directieleden betekenis (willen) geven aan de kernwaarden. Een aantal respondenten liet weten dit op prijs te stellen.

4.2.3 Relatie met collega's

Medewerkers geven betekenis aan de sociale werkelijkheid in interactie met anderen, waaronder hun collega's (Hallett, 2003). Voor het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ hebben medewerkers met elkaar over de kernwaarden gesproken. Op deze manier reflecteerden zij met elkaar op de kernwaarden. Het voordeel van deze opzet was dat medewerkers waarschijnlijk minder snel sociaal wenselijke antwoorden gaven dan wanneer ze door een leidinggevende waren ondervraagd. Zij werden door hun collega's immers niet beoordeeld. Een nadeel was dat er door alle fusiestress en -commotie weinig tijd werd vrijgemaakt voor het project. Mensen die zich van tevoren hadden opgegeven voor het project trokken zich terug vanwege tijdgebrek, en ook voor de inventarisaties werd niet door iedereen even veel tijd vrijgemaakt. Sommigen gingen bij alle collega's langs om hen over een kernwaarde te bevragen, andere stuurden een e-mail of spraken een paar mensen aan bij de koffieautomaat. Ook de overige medewerkers werkten niet massaal mee aan het project: opgehangen vragenlijsten werden slechts door enkelen ingevuld. Hierdoor verliepen de inventarisaties bij de oude stadsdelen vrij willekeurig en werd niet iedereen bij het project betrokken.

Ook was het lastig om te bepalen in hoeverre medewerkers ook daadwerkelijk op de kernwaarden reflecteerden. In de gesprekken kon ik daar wél verder op doorvragen, maar daarbij kon ik uiteraard alleen vragen naar de reflectie van de respondenten, en niet naar de reflectie van hun collega's.

Naast dit project geven medewerkers ook op eigen initiatief met hun collega's betekenis aan de kernwaarden. In het algemeen wordt niet op een formele manier besproken wat actief, open, resultaatgericht en samenwerken voor hen betekent, al geeft het merendeel van de respondenten aan daar wel behoefte aan te hebben. Dilemma's met betrekking tot **integriteit** worden wel in afdelingsoverleggen of teamvergaderingen besproken, meestal aan de hand van casussen. Daarin bespreken medewerkers met collega's wat zij integer vinden en wat niet, en verkennen zij zo samen de grenzen van integer gedrag.

De meeste respondenten waarderen deze besprekingen en zouden vaker met collega's stil willen staan bij de kernwaarden. Dit willen zij wel op een praktisch niveau doen, door bijvoorbeeld casussen of projecten van collega's te bespreken. Dit kan ook het **samenwerken** ten goede komen:

“Als je het echt doet in casuïstiek, dan is het als een soort leermoment voor iedereen. Ik denk dat dat stimulerend werkt, ook voor de samenwerking. Want dan ben je sneller geneigd om naar elkaar toe te lopen van: goh, ik sta daar en daar voor, jij hebt dat gedaan, hoe heb je dat toen aangepakt, kan ik er iets mee, heb ik er iets aan?”

Medewerkers spreken echter ook geregeld op een informele manier met elkaar over de kernwaarden, en dan vooral over **integriteit**. Het woord 'kernwaarde' wordt dan niet letterlijk gebruikt, maar de inhoud van de kernwaarden wordt wél besproken. De hamvraag in deze discussies is dan vaak: wat is wel of niet acceptabel gedrag? Dat specifieke gedrag verschilt per situatie en per werkzaamheid:

“Ik heb toevallig wel verleden week met één van mijn collega's het daarover gehad, die bij mij kwam, omdat hij iets had gezien bij een ander, waar hij zelf van vond dat dat niet integer was, en waar hij zo zijn twijfels over had. En in zo'n gesprek kom je natuurlijk wel heel veel te weten over wat iemand zelf integer vindt. Hè, ik kan het misschien wel wat overdreven vinden, dat ik zeg van: nou ja, het is niet helemaal netjes, ze hebben elkaar uitgescholden, ik noem maar wat, maar ik weet gewoon dat hij dat zo niet bedoelt. Maar een ander kan dat ervaren als een stap te ver, dat je over een drempel heen staat, en dat dan ook integriteit in het geding komt. En dat is dan wel leuk, want dat maakt zelfs bij mij dat ik denk van: nou, misschien denk ik daar ook wel te makkelijk over.”

Gesprekken over kernwaarden vinden plaats in de wandelgangen en tijdens lunchpauzes. En ook het belang van de korte intermezzo's bij de koffieautomaat moet niet worden onderschat.

4.2.4 De werkplek en faciliteiten

Een ander deel van het systeem dat van invloed is op betekenisgeving aan kernwaarden bestaat uit de werkplek en faciliteiten. In de terminologie van Schein (2004) zijn dit artefacten van een organisatie.

Volgens Schein (2004) komen artefacten voort uit de basisveronderstellingen en kernwaarden van organisatieleden, maar volgens medewerkers van stadsdeel West zijn deze artefacten ook van invloed op de manier waarop zij de kernwaarden concreet vormgeven. Dit komt overeen met de bewering van Martin (2002) dat ook artefacten op een dieper niveau kunnen liggen. Zo hebben medewerkers voldoende vergaderruimten nodig om goed te kunnen **samenwerken** en kan een smoelenboek op het intranet hen helpen om de juiste personen voor een samenwerkingsproject te vinden. Goede IT-ondersteuning kan helpen bij het delen van informatie en daardoor bij het **open** zijn. Ook de openingstijden van de stadsdeelloketten werden genoemd als voorwaarde om **open** naar burgers te zijn.

4.2.5 Het systeem en de kernwaarden

Bij het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ gaven medewerkers aan wat zij van de organisatie, dus van het systeem, nodig hebben om de kernwaarden vorm te kunnen geven. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste behoeften per kernwaarde.

Open: Er is een grote behoefte aan openheid over de achterliggende redenen voor genomen beslissingen. Het belang van transparantie werd vaak genoemd, niet alleen vanuit de leidinggevenden, maar ook tussen medewerkers onderling. Heldere en eerlijke communicatie is gewenst, zonder verborgen agenda’s. Verder is er behoefte aan een veilige werksfeer waarin men open staat voor elkaar en waarin men op basis van vertrouwen kennis uitwisselt. Daarbij moet er ruimte zijn voor persoonlijke ontwikkeling en voor reflectie. Verder willen medewerkers de mogelijkheid hebben om toegankelijk te zijn richting burgers, wat onder andere te maken heeft met de openingstijden van de stadsdeelloketten.

Actief: Om actief te kunnen zijn, hebben medewerkers de ruimte en het vertrouwen van hun leidinggevenden nodig. Dit is al eerder genoemd bij het bespreken van de relatie met de leidinggevende. Medewerkers hebben ook de tijd nodig om af en toe iets extra’s te kunnen doen, naast hun vaste bezigheden. Van collega’s hebben zij weleens een actievere houding nodig, vooral met betrekking tot communicatie. Zij weten nu soms te weinig van het werk van collega’s, waardoor zij niet de juiste mensen kunnen bereiken of dubbel werk blijken te doen.

Integer: Het al eerder genoemde voorbeeldgedrag van leidinggevenden werd bij deze kernwaarde veel genoemd. Ook willen medewerkers graag met anderen van gedachten wisselen over integriteitsdilemma’s. Dit kan met een vertrouwenspersoon of een leidinggevende, maar ook met collega’s. Ook kleinere integriteitsvragen kunnen met collega’s worden besproken, zoals: mag je pennen van je werk mee naar huis nemen? Of vakantiebestemmingen googelen tijdens werktijd? En zo ja, waar ligt dan de grens? Vertrouwen is daarbij het sleutelwoord.

In een veilige en open sfeer kunnen medewerkers makkelijker fouten bespreekbaar maken en hoeven zij die niet te verdoezelen. Een respondent noemde nog een bijkomend voordeel: als je erop vertrouwt dat iedereen zijn werk op een goede en integere manier doet, hoef je ook niet op elkaars stoel te gaan zitten. In die zin brengt integriteit ook rust in de tent, omdat medewerkers elkaar niet hoeven te controleren en daarmee energie overhouden om zich op hun werk te richten.

Resultaatgericht: Ook bij resultaatgericht werken vinden medewerkers een goede vertrouwensrelatie belangrijk, waarin zij elkaar kunnen aanspreken op gemaakte afspraken. Voor sommige medewerkers mag er door leidinggevenden ook meer gestuurd worden op resultaatgericht werken, ook al zijn de producten van een publieke organisatie soms ongrijpbaar:

“Maar ik denk dat daar wel meer aan zou kunnen gebeuren, om erop te sturen dat mensen meer in termen van resultaten beschrijven wat er moet komen, wat is er nu? We moeten bijvoorbeeld een dossier onderhouden. Goed, dan moet je een aantal gesprekken voeren, maar wat ga je doén met die gesprekken, wat wil je ermee bereiken? Je moet nieuwe afspraken maken met die subsidiepartner? Prima, maar welke kant moeten die op? Ik denk dat daar meer in te bereiken is.”

Medewerkers hebben verder behoefte aan duidelijke opdrachten, juridische en financiële ondersteuning, goede faciliteiten en voldoende mankracht. Ook is er behoefte aan trainingen waarmee zij zichzelf kunnen blijven ontwikkelen. Verder werd het principe ‘afpraak is afspraak’ vaak genoemd. Respondenten gaven daarbij aan dat leidinggevenden en collega’s elkaar daarop kunnen aanspreken, maar dat zij hier zelf ook een eigen verantwoordelijkheid in hebben. En als zij dan goed resultaatgericht bezig zijn geweest, willen medewerkers ook graag af en toe een complimentje krijgen.

Samenwerken: Om goed te kunnen samenwerken, hebben medewerkers behoefte aan een duidelijke visie en duidelijke doelen vanuit bestuur en leidinggevenden. Om elkaar te kunnen bereiken, vinden zij het ook belangrijk om te weten wie wat doet. ICT-ondersteuning kan daarbij helpen. En als je elkaar dan hebt gevonden, hebben medewerkers ook behoefte aan persoonlijk en fijn contact. Samenwerken gaat beter in een veilige sfeer waarin je elkaar wat gunt, er ruimte is om fouten te bespreken en collega’s tijd voor elkaar maken. Verder moeten er goede overlegstructuren zijn en moeten er voldoende mogelijkheden zijn om formeel of informeel samen te komen.

4.2.6 Terugblik op het systeem

Medewerkers maken onderdeel uit van verschillende systemen. Respondenten gaven aan dat vooral verschillende onderdelen van het systeem ‘stadsdeel West’ en de oude stadsdelen van invloed zijn op de manier waarop zij betekenis geven aan kernwaarden. Zo is de manier waarop het management met de kernwaarden omgaat van belang voor de manier waarop medewerkers al dan niet bewust met de kernwaarden bezig zijn.

Bij stadsdeel West oefent het management met de kernwaarden geen normatieve controle uit, want het gaat om de manier waarop de medewerkers de kernwaarden zelf beleven, en niet om de manier waarop het management de kernwaarden ziet. De kernwaarden zijn echter wel door het management opgesteld. Deze macht is echter beperkt: de medewerkers bepalen zelf wat zij met de vastgestelde waarden gaan dóen. Hierdoor zijn zij ‘medeplichtig’ aan het vormgeven van de kernwaarden als deel van de organisatiecultuur (Hallett, 2003; Riad, 2005). Medewerkers kijken op verschillende manieren tegen het invoeren van de kernwaarden aan. Sommigen zien het nut ervan in, zeker tijdens een fusie. Dit komt overeen met de onderzoeksbevindingen van Stinchcomb en Ordaz (2007), waaruit blijkt dat medewerkers tijdens fusies behoefte hebben aan een gemeenschapsgevoel. Dit kan door kernwaarden worden versterkt. Andere medewerkers zijn kritischer. Volgens hen kunnen kernwaarden van nut zijn, maar moeten ze wel eerst concreter worden gemaakt.

Medewerkers laten zich bij het vormgeven van de kernwaarden in het algemeen niet negatief beïnvloeden door het management. De kernwaarden zijn zodanig vrij te interpreteren, dat niemand tegen de inhoud van de kernwaarden is. Een te sterke sturing vanuit het management kan wél weerstand oproepen. Bij één van de oude stadsdelen was dit volgens sommige respondenten het geval, maar bij het nieuwe stadsdeel West niet. Het risico van de ‘voorzichtige’ benadering van stadsdeel West is wel dat de kernwaarden minder doordringen tot medewerkers. Dit bleek ook uit het feit dat geen enkele respondent alle kernwaarden kon noemen.

Een ander onderdeel van het systeem is de relatie met de (directe) leidinggevende. Hierbij is een goede vertrouwensband voor medewerkers belangrijk. Zij hebben onder andere het vertrouwen en de ruimte nodig om hun werk op een integere manier te kunnen uitvoeren. Integriteitsdilemma’s worden ook meestal met leidinggevenden besproken. Om om te kunnen gaan met de verschillende, soms conflicterende belangen en taken van stadsdeel West hebben medewerkers verder behoefte aan een duidelijke visie. Daarmee kunnen zij ook beter invulling geven aan de kernwaarden. Medewerkers verwachten ook dat leidinggevenden randvoorwaarden scheppen om de visie te kunnen verwezenlijken. Verder vinden medewerkers dat leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben bij het uitdragen van de kernwaarden.

Betekenisgeving aan kernwaarden gebeurt bovendien in interactie met collega’s. Dit gebeurde niet alleen bij het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’, maar ook op een informele wijze in de wandelgangen. De kernwaarden worden dan meestal niet officieel als ‘kernwaarden’ benoemd, maar de inhoud van de kernwaarden wordt wel besproken. Vooral de kernwaarde **integer** komt veel aan bod, waarbij medewerkers samen verkennen wat zij acceptabel gedrag vinden. De concrete invulling van kernwaarden wordt tot op heden sporadisch besproken tijdens afdelingsoverleggen of teamvergaderingen, maar veel respondenten zouden dit vaker willen doen. Zij willen dit dan wel op een concrete manier doen, door bijvoorbeeld casussen of situaties van collega’s te bespreken.

Ook de werkplek en de faciliteiten, zoals ICT-ondersteuning en vergaderruimten, zijn van invloed op de manier waarop medewerkers invulling (kunnen) geven aan de kernwaarden. Strikt gezien beïnvloeden de artefacten misschien niet wat medewerkers belangrijk vinden, dus er is geen direct causaal verband te leggen tussen artefacten en kernwaarden. De artefacten beïnvloeden echter wel de manier waarop medewerkers de kernwaarden in hun concrete handelen kunnen vormgeven. De scherpe scheiding van Schein (2004) tussen artefacten, waarden en basisveronderstellingen blijkt in de praktijk minder strikt te zijn. Zoals Martin (2002) stelt, kunnen artefacten dus ook op een dieper niveau liggen.

Verschillende elementen van stadsdeel West hebben dus invloed op de manier waarop medewerkers betekenis geven aan de kernwaarden. Zij hebben zelf echter ook nog eigen basisveronderstellingen en ideeën die het proces van betekenisgeving beïnvloeden. Deze persoonskenmerken komen nu aan bod.

4.3 Persoon

Medewerkers kijken op verschillende manieren tegen het concept ‘kernwaarden’ aan. Hun houding ten opzichte van kernwaarden is van invloed op de manier waarop zij er al dan niet actief mee bezig zijn. Verder heeft iedereen eigen basisveronderstellingen, die bepalen wat als een wenselijke invulling van de kernwaarden wordt gezien. Of mensen ook daadwerkelijk naar dit ideaalbeeld handelen is een tweede, maar de respondenten hebben in ieder geval aangegeven dat hun basisveronderstellingen een rol spelen bij het vormgeven van de kernwaarden.

4.3.1 Houding ten opzichte van kernwaarden

Sommige medewerkers vinden dat kernwaarden geen toegevoegde waarde hebben: hun werk wordt er niet anders door, en hun eigen gevoelens en ideeën zijn leidend voor hun handelen. Ze hebben al jaren een bepaalde werkwijze en die verandert niet ineens door het opstellen van kernwaarden:

I: Maar kernwaarden op zich, als ding op zich, wat zegt dat jou?

R: Nou, niet zoveel hoor, moet ik zeggen.

I: Ja, en waarom niet? Niet zoveel?

R: Ja, nou ja, kijk ik werk hier twaalf, dertien jaar alles bij elkaar, en je hebt een bepaalde manier van werken. En ik, ja, ik ben ook gewoon heel open en je hebt een bepaalde werkwijze gewoon, weet je?

Dus ja, er zullen gerust dan dingen in terugkomen dat ik denk: ja, nou ja, zo werk ik ook, of zo handel ik ook. Maar het is niet zo dat als ik een aantal kreten hoor, dat ik mijn werkwijze ga veranderen, of zo.”

Hun voorgeschiedenis bepaalt dus (gedeeltelijk) de manier waarop ze nu betekenis geven aan kernwaarden. Wel stellen medewerkers dat de vijf kernwaarden van stadsdeel West zo breed en toegankelijk zijn, dat ze niet met hun persoonlijke kernwaarden botsen en goed samen kunnen gaan.

Anderen denken dat de kernwaarden wel degelijk nut kunnen hebben, zolang ze maar concreet worden gemaakt. Weer anderen vinden dat de kernwaarden niet veel toevoegen, omdat ze volgens hen te vanzelfsprekend zijn: je werkt toch altijd resultaatgericht? Je kunt echter ook stellen dat de kernwaarden dan blijkbaar zo verankerd zitten in mensen, dat ze juist een kernwaarde zijn.

Eén medewerker gaf aan dat hij het hele idee van kernwaarden niet passend vond bij een overheidsorganisatie. Volgens hem staan de taken van zo'n organisatie vast en hebben kernwaarden weinig toegevoegde waarde:

“Ik vind het een beetje kunstmatig om te doen alsof een stadsdeel of een gemeente eigen kernwaarden heeft. Als je een bedrijf opzet, dan kan je kiezen hoe je je bedrijf wil profileren. En welk segment van de markt je wilt bedienen, of zo. Maar dat soort keuzes heb je als overheid niet.”

Aan de andere kant vond hij wél dat een organisatie met haar kernwaarden kan aangeven wat zij belangrijk vindt.

Ook de kennis die medewerkers van de kernwaarden hebben is van invloed op de manier waarop zij er betekenis aan geven. Iedereen is wel op de één of andere manier met de kernwaarden bezig, of ze de begrippen nu als zodanig benoemen of niet. Het is echter wel makkelijker om met anderen over de kernwaarden te communiceren of er zelf op te reflecteren, als je ze kent. Geen van de respondenten wist overigens alle vijf de kernwaarden te noemen.

4.3.2 De persoon en de kernwaarden

Bij het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ hebben medewerkers aangegeven wat de kernwaarden voor hen in het nieuwe stadsdeel West betekenen. Hiermee geven zij aan hoe zij vinden dat de kernwaarden tot uiting moeten komen, wat is gebaseerd op hoe zij vinden dat ‘het hoort’. De door Schein (2004) genoemde basisveronderstellingen liggen hieraan ten grondslag. Hoewel iedereen eigen basisveronderstellingen heeft, zijn de meeste medewerkers het over een aantal zaken eens. Die komen nu aan bod.

Actief: Actief betekent voor medewerkers voornamelijk proactief handelen en direct problemen oplossen:

“Dan komen er mensen die bellen met een verzoek, en dan ben ik heel erg van: oké, regelen we meteen, klaar. Ik ben van: hup, handelen, klaar. Als we een klacht binnen krijgen: oké, jongens, daar en daar even langs, opruimen.”

Actief betekent ook: niet afwachten, maar zelf het initiatief nemen om bijvoorbeeld collega's te benaderen of problemen aan te pakken:

“Actief wil zeggen dat je dingen bij de kop pakt, dat je erop af stapt, dat je, als je zegt dat je iets doet, dat je het ook dóet. Dat je, op het moment dat je vermoedt dat er problemen zijn, nog voordat de burgers het melden, daar zélf mee aan de slag gaat.”

Open: Bij deze kernwaarden was communicatie een veelgenoemd thema. Open betekent voor medewerkers duidelijk en eerlijk uitdragen waar je voor je staat, transparant zijn en tijdig informatie geven. Daarbij werd als kanttekening gemaakt dat ook weer niet álle informatie voor iedereen beschikbaar kan en moet zijn, zeker niet in een politieke omgeving. Openheid werd door één medewerker zelfs als een illusie beschouwd. Open staan voor anderen betekent ook open staan voor de kennis van collega's, burgers en maatschappelijke partners. Respondenten vinden dat men niet moet schromen om die kennis te benutten en om informatie ook buiten de eigen afdeling te zoeken. Daarbij werd aangegeven dat het belangrijk is om open te staan voor nieuwe ideeën en buiten de gebaande paden te denken.

Open betekent ook met aandacht luisteren naar anderen. Medewerkers hechten belang aan het open staan voor andere culturen en meningen en het elkaar met een 'open vizier' tegemoet treden. Dit betekent dat ze elkaar aan moeten kunnen spreken op gedrag, maar zelf ook aanspreekbaar moeten zijn. Als een respondent zich bijvoorbeeld ergert aan bepaald gedrag van een collega, probeert hij dit op een open en eerlijke manier ter sprake te brengen, ook al kan dit even ongemakkelijk zijn.

Ook geven medewerkers aan meer tijd te willen hebben voor elkaar, in plaats van gestrest te raken door een volgeboekte Outlookagenda. Een open houding is verder niet alleen belangrijk naar collega's, maar ook naar burgers. Als voorbeeld werden hier de openingstijden van de stadsdeelloketten genoemd. Een open houding richting burgers betekent volgens respondenten ook je als overheidsorganisatie kwetsbaar durven opstellen.

Integer: Integriteit staat voor veel medewerkers voor eerlijkheid. Hierbij horen eerlijk zijn over je eigen ideeën, geen fraude plegen, geen misbruik maken van je positie en de zaken niet mooier voorspiegelen dan ze zijn. Eerlijkheid komt ook tot uiting in de omgang met elkaar en met actoren buiten de organisatie:

“Bijvoorbeeld als we een subsidieaanvraag hebben afgewezen, dan bel ik die organisatie op, ook al sta ik helemaal niet achter ze, en dan vertel ik ze wanneer de raadsvergadering is, dat ze kunnen inbreken om er nog stennis over te maken. Ik bedoel, dat kan ik ook niet doen, maar dat vind ik gewoon netjes.”

Integer zijn betekent voor medewerkers: geen vriendjespolitiek; niet óver, maar mét mensen praten; beslissen tijdens de vergadering en niet in de wandelgangen en elkaar respectvol feedback geven.

Integer zijn betekent voor sommige medewerkers ook erkennen dat er vaak meerdere belangen zijn en balanceren tussen die verschillende belangen. Zij vinden het belangrijk om ruimte te hebben voor elkaars belangen en om te voorkomen dat belangen van anderen worden geschaad. Integer betekent ook je aan afspraken houden en niet sjoemelen.

Resultaatgericht: Veel medewerkers vinden dat resultaatgerichtheid betekent dat je vóóordat je ergens aan begint, met elkaar doelen opstelt. Vervolgens moet je helder communiceren over die doelen, er goede afspraken over maken en jezelf en elkaar aan die afspraken houden. Daarna ben je er nog niet: door de resultaten te evalueren, kun je ervan leren.

Resultaatgericht betekent voor velen ook focussen op de output en op je kerntaken: de burger moet centraal staan. Er werd aangegeven dat onverwachte klussen vaak veel tijd opslokken en dat er daarom teveel ad hoc wordt gewerkt. Dit heeft onder andere te maken met de afhankelijkheidsrelatie met bestuurders. Er werd gesuggereerd om structureel meer tijd vrij te maken voor het afhandelen van onverwachte klussen, zodat medewerkers zich de rest van de tijd beter kunnen richten op hun kerntaken:

“Ja, dan gebeurt er iets, er komt een raadvraag, of een wethouder roept iets, of er gebeurt buiten iets, of je krijgt een telefoontje. En wij leren niet goed om tijd in te delen voor onverwachte klussen. Daar reserveren we gewoon helemaal geen tijd, onze agenda's zitten helemaal mutvol, zonder dat we daar rekening mee houden. En dus komen we in de problemen, en dan haal je dus aan het eind van het jaar je resultaten niet.”

Medewerkers vinden bovendien dat er ruimte moet zijn voor flexibiliteit. Ook creativiteit wordt belangrijk gevonden, evenals het durven open staan voor veranderingen.

Samenwerken: Het eerste waar veel medewerkers aan denken bij samenwerken is aan het werken aan gezamenlijke doelen. Zij noemen daarbij ook het nut van gedeelde verantwoordelijkheden en gedeelde beloningen. Het idee van een gemeenschappelijk doel is wel complexer dan het klinkt: stadsdeel West heeft namelijk meerdere doelen, die ook wel eens kunnen botsen. Helderheid over gezamenlijke doelen kan hierbij helpen.

Samenwerken is voor velen iets heel vanzelfsprekends. Toch vinden medewerkers het goed om af en toe te bedenken dat je je werk niet in je eentje kunt uitvoeren. Samenwerken betekent daarom ook elkaars kwaliteiten kunnen en willen zien en open staan voor de ideeën van de ander. Naast oog te hebben voor anderen, kunnen medewerkers er zelf ook voor zorgen dat ze zichtbaar en bereikbaar zijn. Dit kunnen zij bijvoorbeeld doen door altijd hun telefoon in te loggen als ze op hun flexplek zitten.

Samenwerken betekent ook collegialiteit: samen lachen, elkaar steunen en stimuleren en successen met elkaar delen.

4.3.4 Terugblik op de persoon

Iedereen heeft eigen ideeën over de manier waarop de sociale werkelijkheid in elkaar zit of zou moeten zitten, en dat geldt ook voor de kernwaarden. De houding van medewerkers ten opzichte van kernwaarden bepaalt dan ook gedeeltelijk de manier waarop zij zich er al dan niet actief mee bezighouden. Sommige medewerkers zien de kernwaarden niet als iets nuttigs: hun werkt verandert er niet door, en hun persoonlijkheid en manier van werken bepalen volgens hen hun handelen. Volgens anderen kunnen de kernwaarden wel een toegevoegde waarde hebben, zolang deze maar concreet worden gemaakt. Uit de verhalen van de respondenten bleek dat zij allen wel op de één of andere manier bezig zijn met de inhoud van de kernwaarden. Of zij dit ook bewust doen, hangt af van de manier waarop zij naar kernwaarden kijken.

4.4 Terugblik op de resultaten

Het proces van betekenisgeving aan kernwaarden bestaat uit de verbindingen tussen context, systeem en persoon. Vanuit dit perspectief is te begrijpen waarom organisatieculturen en betekenisgeving aan kernwaarden maar in beperkte mate door het management zijn te controleren. De context- en personeuseigenschappen liggen buiten het bereik van het management, en het systeem wordt zowel door het management als door medewerkers gevormd. Het management kan wel een bijdrage leveren aan het vormgeven van de kernwaarden, maar gehele normatieve controle is niet mogelijk. Dit komt overeen met de onderzoeksbevindingen van Kunda (2006), die heeft ondervonden dat normatieve controle door het management bij medewerkers eerder weerstand oproept.

Er zijn dus verschillende elementen binnen en buiten een organisatie, waaronder de organisatiecultuur, die van belang zijn voor de manier waarop medewerkers betekenis geven aan kernwaarden. In dit onderzoek hebben niet alle processen met de fusie te maken: hoewel deze onderdeel uitmaakt van de context, zijn er meerdere contexten relevant voor de kernwaarden (Verweel & David, 1995).

Tegelijkertijd zijn ook medewerkers zelf minder machtig dan zij misschien zouden willen: ook het systeem en de context zijn bepalend voor de betekenisgeving aan de kernwaarden, en daar hebben zij geen volledige controle over. Hoewel de persoonlijke eigenschappen kunnen verschillen, functioneren medewerkers wel deels in dezelfde contexten en systemen. Hierdoor zal de manier waarop de kernwaarden worden ingevuld niet altijd voor iedereen gelijk zijn, maar kunnen er per situatie wel overeenkomsten zijn. Dit komt overeen met het fragmentatieperspectief van Martin (2002): er kan wel consensus bestaan over de kernwaarden, maar dat verschilt per situatie. Medewerkers hebben voor een deel hetzelfde referentiekader, maar er zijn tegelijkertijd persoonlijke verschillen. Deze verschillen zijn niet per definitie onwenselijk: door diversiteit kunnen verschillende kanten van de kernwaarden worden belicht (Riad, 2005; Verweel & David, 1995).

5.) Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusies

In dit onderzoek stond de manier waarop medewerkers betekenis geven aan kernwaarden in de context van een fusie centraal. Het onderzoek vond plaats in het nieuwe stadsdeel West in Amsterdam. Er is op een kwalitatieve en interpretatieve manier onderzoek gedaan door middel van documentanalyse, diepte-interviews, observaties en een bijdrage aan het project ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’. De specifieke kernwaarden van het nieuwe stadsdeel West die in dit onderzoek besproken zijn waren: actief, open, integer, resultaatgericht en samenwerken.

Bij de wijze waarop betekenisgeving aan deze kernwaarden plaats vindt, zijn twee conclusies te trekken. Ten eerste hebben de kernwaarden niet alleen voor iedere medewerker verschillende betekenissen, maar ook kan de betekenis voor één en dezelfde medewerker verschillen afhankelijk van de situatie. De betekenis die een kernwaarde heeft, hangt af van de persoon of partij waar medewerkers mee te maken hebben. Ten tweede blijken medewerkers voor zichzelf niet altijd dezelfde consequenties aan de kernwaarden te verbinden als voor anderen. Zij maken een onderscheid tussen ‘zelf en ander’. Vooral de leidinggevende wordt in de gaten gehouden en er wordt bepaald (voorbeeld)gedrag van verwacht. Uiteindelijk wordt betekenisgeving aan kernwaarden door medewerkers en leidinggevendenden samen bepaald. Deze conclusies zullen hieronder nader worden toegelicht. Daarna volgen een discussie en de aanbevelingen.

5.1.1 Patronen in relaties

De kernwaarden van stadsdeel West zijn multi-interpretabel. Individuele medewerkers blijken zelf ook meerdere betekenissen aan een kernwaarde te geven, die afhangen van de persoon of partij waar ze mee te maken hebben. In verschillende relaties kunnen kernwaarden dus verschillende betekenissen hebben. Dit komt overeen met het fragmentatieperspectief van Martin (2002): consensus over kernwaarden kan bestaan, maar dat verschilt per situatie. Ook Feldman (1991) benoemt dit in zijn definitie van cultuur, die al eerder in het theoretische kader aan bod is gekomen (zie p. 16 van deze scriptie). Hij stelt daarin dat er binnen een organisatiecultuur geen eensgezindheid hoeft te bestaan over de relevantie en de beoordeling van ‘issues’ als kernwaarden, maar dat iedereen wel op de één of andere manier met zulke kernwaarden bezig is. Dit blijkt ook bij stadsdeel West het geval te zijn. Zelfs medewerkers die aangeven niets met het concept kernwaarden te maken te hebben, geven aan in hun werk wel open, actief, integer, resultaatgericht en samenwerkend bezig te zijn. Hieronder volgt een beknopt overzicht van de betekenissen die de afzonderlijke kernwaarden hebben in relatie tot actoren die door de respondenten zijn genoemd, te weten collega’s, leidinggevendenden, het politieke bestuur, burgers en externe partijen.

Open: Zowel ten opzichte van collega's als leidinggevenden heeft 'open' vooral te maken met communiceren. Hierbij kan gedacht worden aan heldere en eerlijke communicatie, tijdig informatie geven en delen, goed luisteren en eerlijk feedback geven. Ook werd transparantie veel in dit verband genoemd. Dit heeft echter niet alleen te maken met communicatie, maar ook met een eerlijke en open houding. Richting de politiek heeft 'open' vooral te maken met de dienende houding van de ambtenarij. Medewerkers geven aan altijd benaderbaar te moeten zijn en open te moeten staan voor vragen van bestuurders. De politieke context limiteert de mate waarin medewerkers ook richting de buitenwereld open kunnen zijn: zij moeten rekening houden met politieke ideeën en strategieën, en kunnen daardoor niet altijd alle informatie prijsgeven. Meer specifiek in de relatie tot burgers betekent 'open' het aannemen van een faciliterende houding. Om het imago van een toegankelijke en betrouwbare overheid neer te zetten, willen medewerkers daadwerkelijk toegankelijk zijn. Dit komt tot uiting in een open en betrouwbare houding, in open staan voor vragen van burgers en in toegankelijke stadsdeeloketten. Dit past ook bij de bestuurlijke structuur: als bestuurslaag 'onder' de centrale stad wordt van stadsdelen verwacht dat ze dicht bij de burger staan. In relatie tot externe partners heeft de kernwaarde 'open' vooral te maken met eerlijkheid, wat weer voortkomt uit het streven een betrouwbaar imago te houden.

Actief: Tegenover collega's wordt 'actief' gekoppeld aan samenwerken: actief op zoek gaan naar samenwerkingsmogelijkheden en even langslopen bij collega's. In relatie tot leidinggevenden betekent 'actief' vooral tijd hebben om extra klussen op te pakken, dus de ruimte hebben om ook buiten de dagelijkse werkzaamheden actief te kunnen zijn. Medewerkers verwachten van hun leidinggevende dat deze dit faciliteert. Ten opzichte van de politiek betekent 'actief' zijn vooruit denken en vooruit werken. Door beleid actief voor te bereiden en daarin al een beetje te sturen, kunnen ambtenaren invloed uitoefenen. Bij burgers betekent 'actief' zijn proactief handelen en direct problemen oplossen. De betekenisgeving van 'actief' in relatie tot externe partijen is door respondenten niet genoemd.

Integer: Integer gedrag richting collega's heeft te maken met eerlijkheid. Hierbij kan gedacht worden aan eerlijk zijn over je eigen ideeën, geen misbruik maken van je positie, geen vriendjespolitiek, niet roddelen en op een eerlijke en transparante manier besluiten nemen. Integer gedrag richting leidinggevenden betekent ook eerlijk handelen, door bijvoorbeeld geen fraude te plegen. Ook heeft het te maken met verantwoording afleggen, zoals een ambtseed afleggen en nevenactiviteiten melden. Richting politiek betekent integer zijn omgaan met dilemma's tussen politieke belangen en eigen overtuigingen. In de relatie met burgers komt het al dan niet betrouwbare imago van de overheid weer terug: integer betekent hier betrouwbaar zijn door eerlijk te zijn en je aan regels en procedures te houden. Ditzelfde geldt ook voor relaties met externe partijen.

Resultaatgericht: Resultaatgericht werken met collega's heeft betrekking op efficiënt en doelgericht samenwerken. Medewerkers hebben hierbij behoefte aan een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling. Ook het nakomen van afspraken is in dit verband veel genoemd. In de relatie met leidinggevend en bestuurders draait resultaatgericht om de behoefte aan een visie, een richting waarin resultaten behaald moeten worden. Richting burgers heeft resultaatgericht te maken met het balanceren tussen het naleven van wet- en regelgeving en het inspelen op de specifieke situatie van een burger. Bij externe partners heeft resultaatgericht te maken met het rekening houden met de verschillende (conflicterende) doelen van verschillende partijen.

Samenwerken: Samenwerken met collega's draait vooral om het werken aan gezamenlijke doelen, collegialiteit en toegankelijkheid. Collegialiteit heeft te maken met elkaar steunen, persoonlijk contact, kennis delen en elkaar aanvullen. Toegankelijkheid komt tot uiting in open staan voor elkaar, elkaar kunnen vinden en weten wie waarvoor verantwoordelijk is. Bij de relatie met de leidinggevende werd het delen van informatie veel genoemd, evenals het nakomen van afspraken. Samenwerking met de politiek kan worden getypeerd met het woord 'afstemming': het beleid van ambtenaren moet overeen komen met de visie van bestuurders. In de relatie met externe partijen draait samenwerken om het omgaan met verschillende belangen.

Medewerkers hebben dus verschillende actoren voor zich als ze over de verschillende kernwaarden spreken. Afhankelijk van de situatie en de relatie spelen bepaalde kernwaarden een grotere rol dan andere. Dit komt overeen met de bevindingen van Schulenberg e.a. (1988), die stellen dat het relatieve belang van waarden per situatie kan variëren (in: Sagie e.a., 1996). Ook de fusiecontext zal hierbij een rol spelen. Veel betekenissen van de kernwaarden hebben namelijk te maken met een veilige werkomgeving. Zo werden toegankelijkheid, eerlijkheid en openheid veel genoemd. Een medewerker gaf ook aan dat de kernwaarden 'open' en 'integer' tijdens de fusie een belangrijker rol speelden dan daarvoor. Dit zal te maken hebben met de onzekere situatie waarin medewerkers zich bevonden. Verweel en David (1995) stellen dat tijdens fusies machtsverhoudingen veranderen en dat er opnieuw onderhandeld kan worden over betekenisgeving aan de omgeving. Op basis van de interviews denk ik niet dat medewerkers bewust hebben onderhandeld over de betekenisgeving aan kernwaarden, omdat zij niet bewust met de kernwaarden als zodanig bezig zijn. Wel gaven medewerkers aan dat de nieuwe organisatie kansen en bedreigingen bood voor de structuur en cultuur van de nieuwe organisatie, en daarmee voor de concrete invulling van de kernwaarden. Openingstijden kunnen bijvoorbeeld worden aangepast, of flexplekken kunnen de benaderbaarheid van collega's vergroten of verkleinen.

5.1.2 Waarden in theorie en praktijk

Medewerkers van stadsdeel West hebben in dit onderzoek zelf verteld welke betekenissen zij aan de kernwaarden geven in hun alledaagse praktijk.

Een voordeel daarvan was dat hun perspectief als uitgangspunt diende; een nadeel is dat moeilijk te bepalen was in hoeverre zij hun mening open en eerlijk hebben weergegeven. Hier zal in de discussie verder op worden ingegaan, maar voor nu is deze kanttekening relevant voor het begrijpen van het verschil tussen theorie en praktijk. Medewerkers hebben in de interviews aangegeven hoe ze met de kernwaarden bezig zijn en wat zij van anderen verwachten met betrekking tot de kernwaarden, maar hun concrete gedragingen zijn niet onderzocht. Uit onderzoek van Kunda (2006) blijkt dat ‘doen’ en ‘zeggen te doen’ twee verschillende dingen zijn en dat medewerkers soms een positiever beeld van zichzelf neerzetten dan dat wat overeenkomt met de werkelijkheid. Op basis van mijn onderzoeksgegevens kan ik niet beoordelen in hoeverre medewerkers doen wat zij zeggen te doen. Wel kan ik constateren dat alle respondenten vinden dat zij de kernwaarden goed naleven, maar dat sommige collega’s dit volgens hen niet doen. Dit komt overeen met de bewering van Collinson (1992), die stelt dat medewerkers zichzelf uit sociale onzekerheid vaak als beter dan anderen presenteren. Zeker in de context van de fusie is het aannemelijk dat medewerkers meer onzekerheid ervoeren en zichzelf zo gunstig mogelijk wilden presenteren. Wat mensen zeggen te doen (hun geaccepteerde theorieën) kan sociaal wenselijker zijn dan wat zij daadwerkelijk doen (hun theorieën in gebruik) (Argyris & Schön, 1974).

In ieder geval hebben de kernwaarden voor medewerkers zelf soms andere betekenissen dan voor anderen. Voor zichzelf hebben zij voornamelijk de ruimte, het vertrouwen en de mogelijkheid nodig om zelfstandig invulling te kunnen geven aan de kernwaarden. Vrijheid is daarbij een belangrijk uitgangspunt. Sommige medewerkers geven daarbij aan dat anderen juist wél af en toe meer sturing op het naleven van de kernwaarden vanuit het management kunnen gebruiken. Dit betekent niet dat medewerkers zelf vrij van verantwoordelijkheden zijn: zij geven aan ook zelf een aandeel te hebben in de manier waarop anderen met hen omgaan. Die anderen moeten echter wel meehelpen met het scheppen van randvoorwaarden om de kernwaarden te kunnen naleven. Bij de kernwaarde ‘samenwerken’ zijn dat vooral de directe collega’s: die moeten bereikbaar zijn, tijd vrijmaken en afspraken nakomen. ‘De organisatie’ an sich speelt ook een rol bij de randvoorwaarden. Medewerkers hebben behoefte aan voorzieningen zoals een goede ICT-structuur, vergaderruimten en juridische en financiële ondersteuning. De organisatiecultuur moet veilig en vertrouwd zijn, zodat medewerkers bijvoorbeeld integriteitsdilemma’s kunnen bespreken.

Bij de relatie met de leidinggevende komen de al eerder besproken drie ‘V’s’ naar voren: vertrouwen, visie en voorbeeldgedrag. Zoals Sagie e.a. (1996) al stelden, is de overeenkomst tussen de waarden van de leidinggevende en de eigen persoonlijke waarden belangrijk voor medewerkers. Als leidinggevend de waarden bovendien niet nastreven, voelen sommige medewerkers zich ook minder verplicht om er iets mee te doen. Medewerkers willen dat leidinggevend hen vertrouwen geven en verwachten een visie waarmee zij richting kunnen geven aan hun werk.

Ook moeten leidinggevenden randvoorwaarden scheppen, door medewerkers bijvoorbeeld de ruimte te geven om extra werkzaamheden op zich te nemen. Aan de andere kant verwachten medewerkers ook dat leidinggevenden hen beschermen tegen een te hoge werkdruk. De kernwaarden kunnen namelijk ook botsen: soms is het bijvoorbeeld niet ‘integer’ om alle informatie prijs te geven, maar kun je daardoor ook niet volledig ‘open’ zijn. Medewerkers willen deze dilemma’s niet in hun eentje oplossen, maar verwachten dat hun leidinggevende daar ook een actieve rol in speelt. Door zich in zekere zin afhankelijk op te stellen, kennen de medewerkers de leidinggevenden een zekere machtspositie toe.

Bovendien verwachten zij van hun leidinggevenden voorbeeldgedrag. Het management mag echter ook weer niet teveel hameren op de kernwaarden, want dan kan er aversie tegen de kernwaarden ontstaan. Uit onderzoek blijkt dat een te sterke sturing op cultuur kan leiden tot weerstand onder medewerkers (De Man, 2009; Fleming, 2005; Kunda, 2006; Parker, 2006). Dit was ook het geval in één van de oude stadsdelen. Medewerkers verwachten dus enerzijds van het management een faciliterende rol bij het invullen van de kernwaarden, maar willen anderzijds niet dat hen bepaalde dingen worden opgedrongen. Volledige normatieve controle door het management is dus niet mogelijk, zoals ook uit onderzoek van Kunda (2006) blijkt. De organisatiecultuur wordt immers door managers en medewerkers samen vormgegeven. De organisatiecultuur schept een gedeeld referentiekader, maar iedereen kijkt toch met een eigen blik naar de organisatie (Jackson & Parry 2008; Riad, 2005).

Medewerkers functioneren deels in dezelfde contexten en systemen, maar hun persoonlijke eigenschappen verschillen. Hierdoor geeft iedereen een persoonlijke invulling aan kernwaarden, maar kunnen er per situatie wel overeenkomsten bestaan. Het fragmentatieperspectief van Martin (2002) past bij deze onderzoeksconclusie. En, zoals ook andere auteurs stellen: diversiteit kan daarbij ook kansen bieden (Riad, 2005; Verweel & David, 1995).

Medewerkers en management hebben dus een gedeelde verantwoordelijkheid voor het slagen van een organisatie en geven samen betekenis aan kernwaarden. In die zin vormt de kernwaarde ‘samenwerken’ de basis voor het proces van betekenisgeving aan de kernwaarden. Volgens het merendeel van de respondenten is de periode na een fusie daar een geschikt moment voor, omdat de identiteit van een organisatie dan opnieuw vorm krijgt. Zij zeggen in de nieuwe organisatie graag samen met leidinggevenden en collega’s verder op zoek te gaan naar manieren om betekenis te geven aan de kernwaarden.

5.2 Discussie

Dit onderzoek had als doel inzicht te verkrijgen in de manier waarop medewerkers betekenis geven aan kernwaarden in de context van de fusie tussen de stadsdelen. Betekenisgeving speelt zich af in de hoofden van mensen (Weick, 1995). Het is dan ook een grote uitdaging om deze betekenisgeving geheel in kaart te brengen, áls dat al mogelijk is. Mensen zijn zich zelf niet eens altijd bewust van wat ze denken en doen, laat staan dat een buitenstaander dat kan begrijpen. Hoewel ik mij ervan bewust ben dat iedereen eigen perspectieven op de sociale werkelijkheid heeft en dat die voor een onderzoeker nooit helemaal te kennen zijn, denk ik dat je als onderzoeker toch een heel eind kunt komen.

Door gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden, waarbij de interviews centraal stonden, heb ik een gevarieerd beeld kunnen krijgen van de manier waarop medewerkers van het nieuwe stadsdeel West betekenis geven aan de kernwaarden. Mijn streven naar openheid en vertrouwen hebben daarbij geholpen. Toch is het mogelijk dat respondenten niet het achterste van hun tong hebben laten zien. Hoewel ik een onafhankelijk onderzoek deed en niet namens het management opereerde, werden de kernwaarden toch met het management geassocieerd, en een onderzoek daarnaar dus ook. Bovendien vonden de interviews midden in de fusieperiode plaats, met alle (baan)onzekerheden van dien. Daar kwamen ook nog eens het publieke karakter en de politieke context van de onderzoeksorganisatie bij. In zo'n gevoelige tijd kunnen mensen voorzichtiger zijn. Ik heb echter niet het gevoel gehad dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven, maar dit was wel een mogelijkheid. In een minder roerige periode zouden respondenten misschien nog meer vrijuit hebben kunnen praten.

Een ander punt van discussie betreft mijn rol bij het project 'Kernwaarden in de Schijnwerper'. Door onderdeel te worden van de onderzoeksorganisatie kon ik mij er beter mee identificeren en beter begrijpen wat er onder medewerkers leefde. Bovendien kon ik zo zelf ook ervaren hoe medewerkers met de kernwaarden bezig waren. Door mijn inmenging in het proces beïnvloedde ik echter wel datgene wat ik onderzocht. Het toch al moeilijk te doorgronden proces van betekenisgeving is hierdoor nog ongrijpbarder geworden. Of nog interessanter geworden: zo kun je het natuurlijk ook bekijken. Door mij te beperken tot het aanwijzen van deelnemers aan het project en mij verder niet met de inhoud of het proces te bemoeien, heb ik geprobeerd het betekenisgevingsproces toch zo natuurlijk mogelijk te laten verlopen. Dat wil zeggen, voor zover er uiteraard een 'natuurlijke gang van zaken' van dit soort processen bestaat. Volgens sommige respondenten is tijdens een fusie de onzekerheid het enige dat zeker is. Dat kan voor betrokkenen heel vervelend zijn, maar maakt het ook tot een hele boeiende onderzoekssituatie!

5.3 Aanbevelingen

De resultaten en conclusies van dit onderzoek kunnen dienen als input voor beleid en praktijk, zowel voor het nieuwe stadsdeel West als voor vergelijkbare publieke organisaties.

In veel onderzoeken worden de aanbevelingen voor het management opgesteld, maar dat past niet bij één van de belangrijkste onderzoeksconclusies: het proces van betekenisgeving gebeurt in interactie tussen medewerkers en leidinggevenden. De aanbevelingen zijn dan ook bedoeld voor alle leden van de organisatie, al hebben leidinggevenden misschien meer formele macht om de aanbevelingen ook daadwerkelijk om te zetten in actie.

De belangrijkste aanbeveling luidt: wees je als medewerker of manager bewust van het feit dat de kernwaarden in interactie met anderen vorm krijgen. Uiteraard is een persoonlijke touch van belang, maar als organisatieleden werk je samen. Daarbij moet er wel oog zijn voor de diversiteit binnen een organisatie. Medewerkers verwachten overigens veel van managers, wat managers misschien niet altijd kunnen waarmaken. Zij zouden er daarom goed aan doen helder te zijn over wat zij wel en niet kunnen bieden. Om een gedeeld referentiekader te creëren kunnen medewerkers en managers samen aan de slag gaan met concrete casussen die met de kernwaarden te maken hebben. Daarbij moet ook zeker een verbinding worden gelegd tussen verschillende kernwaarden. In dit onderzoek zijn de kernwaarden weliswaar apart van elkaar besproken, maar in de praktijk zijn ze onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een actieve, open en integere houding lijkt daarbij een voorwaarde te zijn om resultaatgericht samen te kunnen werken, maar er is hierbij niet per se sprake van een causale relatie. Wel hangen alle kernwaarden met elkaar samen. Om goed te kunnen samenwerken, moet je elkaar kunnen vertrouwen, en daarvoor moeten mensen open zijn, et cetera.

Bij het bespreken van casussen kan aan de orde komen wat passend gedrag is en wat niet, waar de grenzen liggen en wat wederzijdse verwachtingen zijn. De start van een nieuwe organisatie, bijvoorbeeld na een fusie, is daar een uitgelezen kans voor. Dan kunnen medewerkers en leidinggevenden immers samen de identiteit van de nieuwe organisatie vormen. Vervolgens kan hetgeen wat besproken is worden vastgelegd als geheugensteuntje. Als dat echter te dwingend gebeurt, kunnen medewerkers dit ervaren alsof er vervelende ‘klassenregels’ worden opgelegd. Met het concept kernwaarden is niets mis, maar het risico ligt bij de manier waarop managers er mee omgaan. Het belangrijkste is dat kernwaarden niet alleen maar woorden blijven, maar tot uiting komen in het evalueren van concrete acties op alle niveaus.

(Managers van) organisaties die overwegen om (nieuwe) kernwaarden te introduceren, moeten goed nadenken over de timing en manier van presenteren. Een fusieproces biedt kansen voor het vormen van een andere identiteit, maar kan ook frustraties, onzekerheden en stress met zich meebrengen. Het dwingend presenteren van de kernwaarden kan tot weerstand leiden, maar met een te voorzichtige introductie loop je het risico dat medewerkers de kernwaarden niet als relevant ervaren. Managers moeten zien dat medewerkers kernwaarden soms niet herkennen. Als medewerkers echter met de vertaling van kernwaarden geconfronteerd worden, roepen ze absoluut iets op. Of de kernwaarden ook echt verbindend werken, is nog maar de vraag. Betekenissen verschillen per individu en per situatie.

De specifieke kernwaarden zijn echter zo ‘rekbaar’ geformuleerd, dat medewerkers en managers er samen mee aan de slag kunnen.

5.4 Suggesties voor verder onderzoek

Hoewel al meerdere malen is gesteld dat betekenisgeving door medewerkers en managers samen gebeurt, is in dit onderzoek alleen gekeken naar de betekenisgeving door medewerkers. Het zou ook interessant zijn om te onderzoeken hoe managers betekenis geven aan kernwaarden. Verder zou kunnen worden onderzocht in hoeverre mensen hun persoonlijke waarden bewust dan wel onbewust aanpassen aan de waarden van de organisatie, van leidinggevenden en van collega’s. Als waarden immers toch grotendeels onveranderlijk zijn, kunnen managers erop letten dat er vanaf het begin een goede match is tussen persoonlijke waarden en de waarden van een organisatie. Die persoonlijke waarden veranderen dan immers niet meer sterk. Dit heeft gevolgen voor het selectiebeleid van nieuw personeel. Als mensen hun waarden sterk blijken aan te passen aan hun omgeving, dan is een selectie vanaf het begin minder noodzakelijk. Overigens is ook een totale overeenkomst tussen persoonlijke waarden van medewerkers en organisatiewaarden niet ideaal, voor zover dit al mogelijk zou kunnen zijn. Dit zou betekenen dat iedereen dezelfde waarden zou hebben, en de kracht van diversiteit zou daarmee verloren gaan. Kernwaarden zouden verbindend kunnen werken, maar moeten niet verstikken. Misschien kan de manier waarop kernwaarden worden vormgegeven wel het beste worden getypeerd met het citaat van Geert Mak (2005) waar deze scriptie mee begon: kernwaarden kunnen bijdragen aan een soepele ordening, maar ook een nuchtere chaos heeft zijn charmes.

Referenties

Literatuur

- Angwin, D., Vaara, E., (2005), Introduction to the Special Issue. ‘Connectivity’ in Merging Organizations: Beyond Traditional Cultural Perspectives, in: *Organization studies*, Vol. 26, Issue: 10 (October), pp. 1445-1453.
- Argyris, C., Schön, D., (1974), *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey Bass.
- Boeije, H., (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek – Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Bovens, M., 't Hart, P., Van Twist, M., (2001), *Openbaar bestuur – Beleid, organisatie en politiek*, zesde, herziene druk, Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Collinson, D.L., (1992), *Managing the shopfloor – Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*, Berlijn: De Gruyter.
- Demers, C., (2007), *Organizational Change Theories – A Synthesis*, California: Sage Publications.
- Dijk, R. van, Dick, R. van, (2009), Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities, in: *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 2 (June), pp. 143-163.
- Driskill, G.W., Brenton, A.L. (2005), *Organizational Culture in Action. A Cultural Analysis Workbook*, Thousand Oaks etc.: Sage Publications.
- Fleming, P., (2005), Metaphors of Resistance, in: *Management Communication Quarterly*, Vol. 19, No. 1 (August), pp. 45-66.
- Gastelaars, M., (2006), *Excuses voor het ongemak – De vele gevolgen van klantgericht organiseren*, Amsterdam: B.V. Uitgeverij SWP.
- Hallett, T., (2003), Symbolic Power and Organizational Culture, in: *Sociological Theory*, Vol. 21, No. 2 (Jun.), pp. 128-149.
- 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.
- House, E.R., (1981), ‘Three perspectives on innovation: technological, political, and cultural’, in: R. Lehming & M. Kane (eds.) *Improving schools: using what we know*, Beverly Hills: Sage Publications, pp.31-55.
- Hutton, J., (1997), Working with the concept of Organisation-in-the-Mind, The Grubb Institute, London.
- Jackson, B., Parry, K., (2008), Chapter 2: ‘Leader-centred Perspectives on Leadership’ en Chapter 3: ‘Follower-centred Perspectives on Leadership’, in: *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*, Los Angeles: Sage Publications, pp. 23-60.

- Kotter, J.P., (1995), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67.
- Kunda, G., (2006), *Engineering Culture – Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, revised edition, Philadelphia: Temple University Press.
- Man, H. de, (2009), Cultuur en verandering: beperkingen van het instrumentele model, in: *Management en Organisatie*, No. 3, pp. 21-35.
- Martin, J., (2002), *Organizational Culture – Mapping the Terrain*, London: Sage Publications.
- Noordegraaf, M., & Teeuw, M.M., (2003), Publieke Identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector, in: *Bestuurskunde*, Nr. 1, pp. 2-13.
- Orr., J.E., (1996), *Talking about Machines – An Ethnography of a Modern Job*, London: Cornell University Press, ILR Press.
- Parker, M., (2006), The Counter Culture of Organisation: Towards a Cultural Studies of Representations of Work, in: *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 9, No. 1 (March.), pp. 1-15.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W., Cameron, K.S., (2001), Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4 (Aug.), pp. 697-713.
- Riad, S., (2005), The Power of ‘Organizational Culture’ as a Discursive Formation in Merger Integration, in: *Organization studies*, Vol. 26, Issue: 10 (October), pp. 1529-1554.
- Sagie, A., Elizur, D., Koslowsky, M., (1996), Work values: a theoretical overview and a model of their effects, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 503-415.
- Schein, E.H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shotter, J., (2006), Understanding Process From Within: An Argument for ‘Witness’-Thinking, in: *Organization studies*, Vol. 27, Issue: 4 (April), pp. 585-604.
- Silverman, D., (2004), *Doing Qualitative Research*, 2nd edition, London etc.: Sage Publications.
- Stinchcomb, J., Ordaz, F., (2007), The Integration of Two “Brotherhoods” into One Organizational Culture: A Psycho-social Perspective on Merging Police and Fire Services, in: *Public Organization Review*, Vol. 7, Issue 2 (June), pp. 143-161.
- Verweel, P., David, K., (1995), *De verborgen dimensies – Cultuur en macht in fusies*, Utrecht: Uitgeverij SWP.
- Wolf, E., (1990), Facing power: old insights, new questions, in: *American Anthropologist*, Vol. 92, No. 3, pp. 586-596.
- Yanow, D., (1996), *How Does a Policy Mean?*, Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Yu, J., Engleman, R., Van de Ven, A., (2005), The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process, in: *Organization studies*, Vol. 26, Issue: 10 (October), pp. 1501-1528.

Overige bronnen

- Alberts, J., Luyendijk, W., (2009), De gemeente bestaat niet, in: *NRC Weekblad*, 20-26 februari 2010, NRC Handelsblad, pp. 20-25.
- Door bezuinigingen 500 banen weg bij gemeente Adam, NRC Handelsblad 08-02-2010.
- Hout, J. van, (2008), *Een nieuwe ambtseed en een nieuw onderzoeksprotocol*, Intranet gemeente Amsterdam, http://www.amsterdam.nl/gemeente/diensten_bedrijven/integriteit/index?ActItmIdt=136300&media=, 20-11-2008, geraadpleegd op 19-03-2010.
- Jansen, Y., (2010), Minder overheid, méér taken, in: *Binnenlands Bestuur*, jaargang 31, week 22, 04-06-2010.
- Mak, G., (2005), *Een kleine geschiedenis van Amsterdam*, Amsterdam: Atlas.
- Met zijn vieren naar West, Organisatieplan Stadsdeel West in oprichting, gemeente Amsterdam, 16-12-2009.
- Nota Amsterdams bestuur anno 2010, Bijlage 1 bij raadsvoordracht ‘Vaststellen verbeteringen bestuurlijk stelsel en wijziging van de Verordening op de stadsdelen’, februari 2009.
- Nota Vaststellen implementatieplan inrichten nieuwe stadsdeelorganisaties, Agendapunt vergadering College van B&W van de gemeente Amsterdam, 07-07-2009.
- Onderhandelaarsakkoord Sociaal Plan voor de Inrichting Nieuwe Stadsdelen, Gemeente Amsterdam, 21-09-2009.
- Plan van Aanpak ‘Kernwaarden Centraal’, toekomstig stadsdeel West, 29-01-2010.
- Rapportage Commissie Verbetering Bestuur Amsterdam (voorzitter drs. B. Mertens), 16-01-2009.
- Sociaal Plan voor de Inrichting Nieuwe Stadsdelen, Gemeente Amsterdam, 16-11-2009.

Bijlage 1: Een historisch perspectief op de fusie van de Amsterdamse stadsdelen

Om de fusie in historisch perspectief te kunnen plaatsen, zal hier kort de geschiedenis van het huidige Amsterdamse bestuurlijke stelsel met de zeven stadsdelen worden geschetst. Vervolgens zal worden gekeken naar de praktische gevolgen van de fusie voor het personeel van de stadsdelen.

De bestuurlijke besluitvorming

Op 16 januari 2009 presenteerde de Commissie Verbetering Bestuur Amsterdam haar advies over de optimalisering van het Amsterdamse bestuurlijke stelsel. Opdrachtgevers waren de burgemeester van Amsterdam en de voorzitter van het overleg van stadsdeelvoorzitters.

De commissie, ook wel de Commissie Mertens genoemd, naar de voorzitter drs. B. Mertens, adviseerde om het aantal stadsdelen terug te brengen van veertien naar zeven. Dit zou leiden tot taakrijke stadsdelen die de aan hen toevertrouwde taken adequaat zouden kunnen uitvoeren.

De Commissie Mertens schetste in haar rapport de historische context van haar advies, dat hier kort zal worden samengevat. In 1981 werd in Amsterdam het stelsel van stadsdelen ingevoerd, om de effectiviteit van het bestuur te vergroten, participatie van burgers te bevorderen en om de gemeentelijke organisatie efficiënt en effectief in te richten. Zowel de ambtelijke organisatie als de politieke organisatie werden voor een belangrijk deel aan de stadsdelen toevertrouwd. Na de start met twee stadsdelen bestonden er in 2009 veertien stadsdelen. Dit stelsel vertoonde volgens de Commissie Mertens echter haperingen. Stad en stadsdelen stonden in veel discussies tegenover elkaar en verloren het gemeenschappelijke perspectief uit het oog. De bestuurlijke drukte leidde tot een onduidelijke taakverdeling, zowel voor burgers als voor politici. Verder waren de kwaliteit van dienstverlening en de handhaving van regels door de stadsdelen niet altijd gewaarborgd. De commissie Mertens adviseerde daarom om het aantal stadsdelen bij de eerstkomende gemeente- en stadsdeelraadsverkiezingen (op 3 maart 2010) terug te brengen naar zeven. Tussen het uitbrengen van het rapport en de daadwerkelijke fusie zat dus veertien maanden.

Na de presentatie van het adviesrapport van de Commissie Mertens heeft het college van burgemeester en wethouders (B&W) op 17 februari 2009 een voorlopig besluit genomen, waarin het vrijwel alle aanbevelingen uit het advies heeft overgenomen. Dit voorlopige besluit is ter advies voorgelegd aan de stadsdelen, en ter consultatie aan de inwoners van Amsterdam en aan de samenwerkingspartners. Op basis daarvan heeft het College eind februari 2009 het besluit genomen om de stadsdelen samen te voegen. De stadsdelen Noord, Zuidoost en Centrum zouden daarbij intact blijven, en de overige stadsdelen zouden worden samengevoegd tot de nieuwe stadsdelen Nieuw-West, West, Zuid en Oost.

Dit is vastgesteld in de ‘Nota Amsterdams bestuur anno 2010’. In deze Nota wordt gesteld dat de nieuwe stadsdelen in werking moesten treden op 1 mei 2010. Uitgangspunt was dat de nieuwe organisaties zouden klaarstaan op het moment van de gemeenteraadsverkiezingen op 3 maart 2010.

In dit onderzoek staat de fusie tussen de stadsdelen Bos en Lommer, De Baarsjes, Oud-West en Westerpark tot het nieuwe stadsdeel West centraal. Voor de uitvoering van het fusieproces werd op het niveau van de centrale stad een projectorganisatie ingericht, onder leiding van een programmamanager. Onderdeel van de projectorganisatie waren de vier kwartiermakers, die verantwoordelijk waren voor het inrichten van de nieuwe stadsdeelorganisaties. De kwartiermaker voor het nieuwe stadsdeel West was Quint Meijer (Nota Vaststellen implementatieplan inrichten nieuwe stadsdeelorganisaties, 2009). Het College van B&W heeft op 14 april 2009 haar definitieve standpunt voorgelegd in de raadsvoordracht ‘Vaststellen verbeteringen bestuurlijk stelsel en wijziging Verordening op de stadsdelen’, en de gemeenteraad heeft daar op 10 juni 2009 mee ingestemd (Nota Vaststellen implementatieplan inrichten nieuwe stadsdeelorganisaties, 2009). Op 7 juli 2009 is door het College van B&W het ‘Implementatieplan inrichten nieuwe stadsdeelorganisaties’ vastgesteld, waarin zij de hoofdlijnen heeft vastgelegd voor de implementatie van de reorganisatie. Daar zijn de projectorganisatie en de stadsdelen mee aan de slag gegaan, door de vier stadsdelen samen te laten gaan in één stadsdeel.

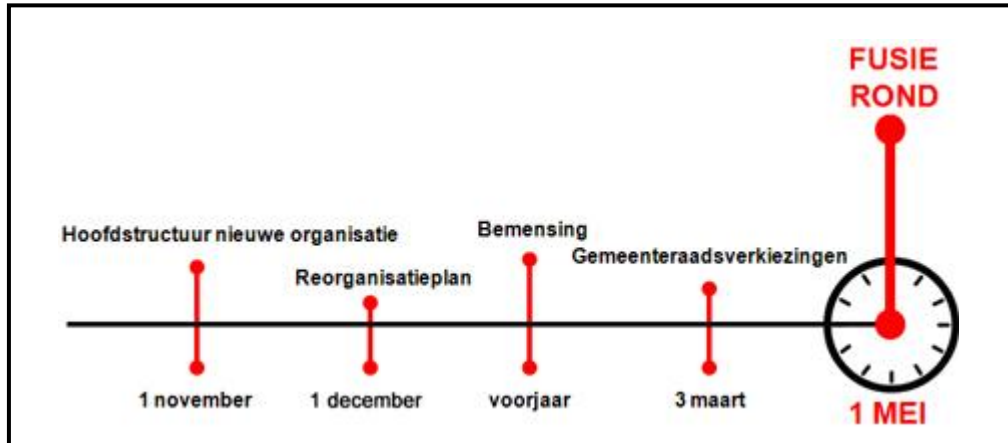
De gevolgen van de fusie voor het personeel

In de Nota Amsterdams bestuur anno 2010 (2009) werd gesteld dat de fusie gevolgen zou hebben voor de medewerkers van de stadsdelen. Het werk(gebied) zou daarbij voor de meeste medewerkers niet wezenlijk veranderen, maar de (naam van de) werkgever wel.

De personele gevolgen van de reorganisatie zijn uiteen gezet in het Sociaal Plan voor de Inrichting Nieuwe Stadsdelen. Nadat de gemeente Amsterdam en de vakbonden (AbvaKabo FNV, CNV Publieke Zaak, VMHA, AC/ABGP) hierover op 21 september 2009 een akkoord hadden afgesloten, hebben zij het definitieve Sociale Plan op 16 november 2009 ondertekend. Het Sociale plan had als doel om de positie van de medewerkers in het reorganisatieproces te regelen. In het plan wordt gesteld dat de gemeente Amsterdam vanuit goed werkgeverschap streeft naar behoud van werk en inkomen en een optimale herplaatsing van medewerkers. Daarvoor is ondermeer een arbeidsmarktplatform ingericht. Uitgangspunt bij de herplaatsing was het principe ‘mens volgt functie’.

In het reorganisatietraject waren drie fases te onderscheiden. De eerste fase ging vooraf aan de feitelijke reorganisatie en bestond uit het anticiperen op de komende fusie met behulp van een actief en stimulerend loopbaanbeleid. Fase twee bestond uit het plaatsings- en selectieproces. Medewerkers werden geplaatst op een nieuwe functie, dan wel aangewezen als zogenaamde mobiliteitskandidaat. Dit houdt in dat zij opnieuw moesten solliciteren naar een nieuwe functie.

Fase drie speelde in de periode na de plaatsingsprocedure en had met name betrekking op de bemiddeling van boventallige medewerkers en de eventuele reorganisatieontslagen (Sociaal Plan voor de Inrichting Nieuwe Stadsdelen, 2009). In figuur 1 wordt de tijdspanne van het proces ‘Op weg naar West’ schematisch weergegeven.



Figuur 1. Op weg naar West, intranet gemeente Amsterdam, geraadpleegd op 01-03-2010

Bijlage 2: Bijdrage ‘Kernwaarden in de Schijnwerper’ op intranet

Open in West

8 april 2010

De afgelopen weken stond de kernwaarde ‘Open’ in de schijnwerpers. Een aantal medewerkers informeerde bij collega’s wat deze kernwaarde voor hen betekent. Wat is ‘Open’ in West? En wat hebben medewerkers van de organisatie nodig om in hun werk open te kunnen zijn? Deze vragen leverden openhartige uitspraken op.

Communicatie

Communicatie bleek een veelgenoemd thema. ‘Open’ betekent voor medewerkers duidelijk en eerlijk uitdragen waar je voor je staat, transparant zijn en tijdig informatie geven. Daarbij werd als kanttekening gemaakt dat ook weer niet álle informatie voor iedereen beschikbaar kan en moet zijn. Openheid werd door één medewerker zelfs als een illusie beschouwd.

Openstaan voor anderen

Openstaan voor anderen betekent ook openstaan voor de kennis van collega’s, burgers en maatschappelijke partners. Je moet niet schromen om die kennis te benutten en informatie ook buiten de eigen afdeling te zoeken. Daarbij werd aangegeven dat het belangrijk is om open te staan voor nieuwe ideeën en buiten de gebaande paden te denken. Dus: loop straks eens langs bij een onbekende collega op een andere flexplek, en wie weet waar je uitkomt...

Luisteren

‘Open’ in West betekent ook met aandacht luisteren naar anderen. Medewerkers hechten belang aan het open staan voor andere culturen en meningen en het elkaar met een ‘open vizier’ tegemoet treden. Dit betekent dat je elkaar aan moet kunnen spreken op gedrag, maar zelf ook aanspreekbaar moet zijn. Als je bijvoorbeeld ergert aan bepaald gedrag van een collega, kun je dit op een open en eerlijke manier ter sprake brengen. Ook geven medewerkers aan meer tijd te willen hebben voor elkaar, in plaats van gestrest te raken door een volgeboekte Outlookagenda.

Open naar burgers

Een open houding is niet alleen belangrijk naar collega’s, maar ook naar burgers. Hoe blijft West straks ‘Open’ en toegankelijk voor burgers? Als voorbeeld werden hier de openingstijden van de loketten genoemd. Een open houding richting burgers betekent ook je als overheid kwetsbaar durven opstellen.

Samen

Medewerkers geven niet alleen zelf invulling aan de kernwaarde ‘Open’, maar doen dit ook samen met de rest van de organisatie. Wat hebben de medewerkers van de nieuwe organisatie West nodig om ‘Open’ te kunnen functioneren? Er blijkt een grote behoefte te zijn aan openheid over de achterliggende redenen voor genomen beslissingen. Het belang van transparantie wordt vaak genoemd, niet alleen vanuit de leidinggevenden, maar ook tussen collega’s onderling. Heldere en eerlijke communicatie is gewenst, zonder verborgen agenda’s. Verder is er behoefte aan een veilige werksfeer waarin in je open staat voor elkaar en waarin je op basis van vertrouwen kennis uitwisselt. Daarbij moet er ruimte zijn voor persoonlijke ontwikkeling en voor reflectie.

De kernwaarde ‘Open’ blijkt dus op veel manieren aanwezig te zijn in het dagelijkse werk van de medewerkers van West. Eén ding is zeker: er wordt in ieder geval al op een open wijze over gesproken...

Resultaatgericht in West

12 april 2010

Sommige vragen zijn zo logisch, dat ze lastig te beantwoorden zijn. De afgelopen weken ging de vraag: ‘Resultaatgericht in West is...’ rond in de vier stadsdelen.

Daarop reageerde een collega: *“Wat bedoel je met deze vraag? Doe je niet altijd iets met een doel?!”* Tja, goed punt... Blijkbaar is resultaatgerichtheid voor sommigen zo vanzelfsprekend, dat het bijna een tweede natuur is geworden. Een ander vond dat resultaatgericht tijdens de fusie vooral ad hoc en heel hard werken betekent. Maar wat is resultaatgericht straks in West?

Doelen

Veel medewerkers vinden dat resultaatgericht betekent dat je vóórdat je ergens aan begint, met elkaar doelen opstelt. Vervolgens moet je helder communiceren over die doelen, er goede afspraken over maken en jezelf en elkaar aan die afspraken houden. Daarna ben je er nog niet: door de resultaten te evalueren, kun je ervan leren. Eén medewerker stelde zelfs dat daar ook sancties aan verbonden moeten worden, door bijvoorbeeld geld terug te vorderen als externe organisaties hun resultaten niet halen.

Kerntaken

Resultaatgericht betekent voor velen ook focussen op de output en op je kerntaken: de burger moet centraal staan. Er werd aangegeven dat onverwachte klussen vaak veel tijd opslokken en dat er daarom teveel ad hoc wordt gewerkt. Er werd gesuggereerd om structureel meer tijd vrij te maken voor het afhandelen van onverwachte klussen, zodat je de rest van de tijd beter kunt richten op je kerntaken.

Flexibiliteit en creativiteit

Daarbij vonden medewerkers dat er ook ruimte moet zijn voor flexibiliteit. Volgens medewerkers is er nu veel ruimte om binnen de gestelde kaders je doel te bereiken, en moet dat straks in West ook zo blijven. Ook creativiteit wordt belangrijk gevonden, evenals het durven openstaan voor veranderingen.

Samen

Resultaatgericht in West draait ook om *samen*: samen doelen opstellen, met een gezamenlijke focus werken aan een einddoel, samen afspraken maken en elkaar daarop aanspreken en meedenken met klanten om samen oplossingen voor problemen te vinden. Daarbij hoort ook een goede samenwerking met het bestuur. De korte lijnen die er nu tussen beleidsmedewerkers en portefeuillehouders zijn moeten volgens collega's behouden blijven in West.

Nodig in West

Wat hebben medewerkers van de organisatie nodig om resultaatgericht te kunnen werken? Allereerst moet er een werksfeer zijn waarin de hierboven genoemde waarden worden nageleefd. Daarbij is een goede vertrouwensrelatie belangrijk, waarin je elkaar kunt aanspreken op gemaakte afspraken. Medewerkers hebben verder behoefte aan duidelijke opdrachten, juridische en financiële ondersteuning, goede faciliteiten en voldoende mankracht. Ook is er behoefte aan trainingen om jezelf te blijven ontwikkelen.

Afspraak is afspraak

Het principe 'afspraak is afspraak' werd ook vaak genoemd. Daarbij kunnen leidinggevenden sturen op het nakomen van gemaakte afspraken en kun je elkaar erop aanspreken, maar het is ook iets waar je zélf voor moet zorgen. Een resultaatgericht West begint immers bij...

Complimentje

En als je dan met zijn allen zo goed resultaatgericht bezig bent geweest, willen medewerkers ook graag af en toe een complimentje krijgen. Eén collega haalde er zelfs de beroemde voetballer annex filosoof Leo Beenhakker bij: "*Van een schouderklop kun je geen blessure krijgen*". Tja... Sommige dingen zijn zo logisch, dat er lastig iets tegenin te brengen is...

Integer in West

23 april 2010

“Ambtenaren in West schoolvoorbeeld van integriteit”. Helaas, zo’n kop zul je niet snel in Het Parool lezen. Verhalen over fraudes, zakkenvullers en omkoopschandalen zijn nu eenmaal spannender om te lezen. Een positief bericht is minder nieuwswaardig, maar daardoor niet minder wenselijk. Integriteit speelt zeker in een publieke organisatie als stadsdeel West een belangrijke rol. ‘Integer’ is dan ook één van de kernwaarden van West. Maar wat betekent het voor collega’s?

Eerlijk

Integriteit staat voor veel medewerkers voor eerlijkheid. Hierbij horen eerlijk zijn over je eigen ideeën, geen fraude plegen, geen misbruik maken van je positie en de zaken niet mooier voorspiegelen dan ze zijn. Eerlijkheid komt ook tot uiting in de omgang met elkaar. Integer zijn betekent geen vriendjespolitiek; niet óver, maar mét mensen praten; beslissen tijdens de vergadering en niet in de wandelgangen en elkaar op een respectvolle manier feedback geven.

Belangen

Integer zijn betekent voor collega’s ook erkennen dat er vaak meerdere belangen zijn en balanceren tussen die verschillende belangen. Zij vinden het belangrijk om ruimte te hebben voor elkaars belangen en om te voorkomen dat belangen van anderen worden geschaad. Integer betekent dan ook je aan afspraken houden en dus niet sjoemelen.

Vertrouwen

Integriteit is niet voor iedereen hetzelfde. Iedereen heeft zijn eigen normen en waarden, en volgens sommigen is integriteit zelfs iets dat alleen in jezelf zit. Toch willen veel collega’s graag met anderen over integriteitsdilemma’s van gedachten wisselen. Dit kan met een vertrouwenspersoon of je leidinggevende, maar ook met collega’s. Mag je bijvoorbeeld pennen van je werk mee naar huis nemen? Of vakantiebestemmingen googelen tijdens werktijd? En zo ja, waar ligt dan de grens?

Vertrouwen is daarbij het sleutelwoord. In een veilige en open sfeer kun je makkelijker fouten bespreekbaar maken en hoef je die niet te verdoezelen. Als je erop vertrouwt dat iedereen zijn werk op een goede en integere manier doet, hoef je ook niet op elkaars stoel te gaan zitten. In die zin brengt integriteit ook rust in de tent, omdat je elkaar dan niet hoeft te controleren en daarmee energie overhoudt om je op je werk te richten.

Integer handelen

En in je werk zélf komt integriteit eigenlijk het beste naar voren. Integriteit zit niet alleen in woorden, maar voornamelijk in het handelen van mensen. Collega's gaven aan het voorbeeldgedrag van leidinggevend en heel belangrijk te vinden. Tegelijkertijd hebben wij allen ook een voorbeeldfunctie voor de burgers. En wie weet merken de burgers van West dat op en staat er volgend jaar toch een artikel in Het Parool over de integere ambtenaren van West... Of moet ik op Koninginnedag uitkijken naar doorverkochte pennen met de logo's van de oude stadsdelen?

Samenwerken in West

4 mei 2010

Het is zover: we zijn West. Bij de één zal het 'wij-gevoel' al sterker zijn dan bij de ander, maar één ding staat vast: we gaan sámen zorgen voor een mooi West. Samenwerken is dan ook een kernwaarde van de nieuwe organisatie.

Na de kernwaarden actief, open, resultaatgericht en integer stond deze kernwaarde de afgelopen week in de schijnwerper. Collega's gaven daarbij aan wat samenwerken voor hen betekent. Bij samenwerken denk ik zelf direct aan mieren. Ze slepen gepassioneerd met takjes en lijken allen hun eigen ding te doen. Als je echter goed kijkt, zie je dat ze heel nauw samenwerken. Hoe ze dat doen is mij een raadsel, maar ze krijgen er hele bomen mee weggewerkt! Nu zal niet iedereen het als een compliment zien om met een mier te worden vergeleken, maar gelukkig hadden collega's zelf veel zinnigere dingen te melden over samenwerken.

Gezamenlijke doelen

Het eerste waar veel collega's bij samenwerken aan denken is aan het werken aan gezamenlijke doelen. Collega's noemen daarbij ook het nut van gedeelde verantwoordelijkheden en gedeelde beloningen. Het idee van een gemeenschappelijk doel is wel complexer dan het klinkt: stadsdeel West heeft namelijk meerdere doelen, die ook wel eens kunnen botsen. Helderheid over gezamenlijke doelen kan hierbij helpen.

Oog voor elkaar

Samenwerken is voor velen iets heel vanzelfsprekends. Toch vinden collega's het goed om af en toe te bedenken dat je je werk niet in je eentje kunt uitvoeren. Samenwerken betekent daarom ook elkaars kwaliteiten kunnen en willen zien en open staan voor de ideeën van de ander. Naast oog te hebben voor anderen, kun je er zelf ook voor zorgen dat je zichtbaar en bereikbaar bent. Dit kun je bijvoorbeeld doen door altijd je telefoon in te loggen als je op je flexplek zit.

Leuk

Samenwerken is niet alleen samen werken, maar ook samen lachen, elkaar steunen en stimuleren en successen met elkaar delen. Natuurlijk kan samenwerken ook de nodige frustraties oproepen, maar een collega omschreef het toch als: ‘Dat wat het werk leuk maakt’.

Samenwerken bevorderen

Om goed te kunnen samenwerken, hebben medewerkers wel behoefte aan een duidelijke visie en duidelijke doelen vanuit bestuur en leidinggevenden. Om elkaar te kunnen vinden, is het ook belangrijk dat je weet wie wat doet. ICT-ondersteuning kan daarbij helpen. En als je elkaar dan hebt gevonden, hebben medewerkers ook behoefte aan persoonlijk en fijn contact. Samenwerken gaat beter in een veilige sfeer waarin je elkaar wat gunt, er ruimte is om fouten te bespreken en collega’s tijd voor elkaar maken.

Verder vinden collega’s het belangrijk dat er goede overlegstructuren zijn en dat er voldoende mogelijkheden zijn om formeel of informeel samen te komen. Want een beetje borrelen onder het mom van samenwerken kan af en toe ook heel bevorderlijk zijn voor het ‘wij-gevoel’ van West!