

2



Betekenisvol Organiseren

1

PVA

2

Scriptie

3

Literatuurstudie

4

Procesmap

Betekenisvol Organiseren

Scriptie

Studenten: Remco Creemers 573841
Remon de Ruijter 555128

Instituut: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Opleiding: Civiele Techniek
Uitstroom: Projectmanagement Infra

Afstudeerbegeleiders: Hans Oude Avenhuis
Dave Mateman

Afstudeerbedrijf: Brabant Water
Bedrijfsbegeleider: Wilfried Martens

Versie	Datum	Auteurs	
1.0	20-04-2018	Definitief	Remco Creemers Remon de Ruijter

Voorwoord

Voor u ligt de Business case “Betekenisvol organiseren”. Het onderzoek is uitgevoerd binnen Brabant Water, het waterleidingbedrijf in de provincie Noord-Brabant. De business case geeft handvatten en inzicht om het efficiëntievraagstuk binnen deze organisatie op te lossen met behulp van de begrippen organisatiecultuur en sociale innovatie. Dit onderzoek is gedaan in de periode van september 2017 tot en met maart 2018 ter afsluiting van de opleiding Civiele Techniek met uitstroom Projectmanagement Infra op de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Dit traject heeft ons als afstudeerders de ultieme uitdaging bezorgd door als twee techneuten het sociale aspect te onderzoeken binnen een organisatie. Vol verwondering en enthousiasme zijn we in het organisatorische en sociale domein gedoken. Dit heeft ons persoonlijk zeer veel waardevolle inzichten bezorgd.

Bij deze willen we graag onze bedrijfsbegeleider en tevens opdrachtgever Wilfried Martens bedanken voor het gestelde vertrouwen in het onderzoek. Tijdens het onderzoek heeft hij gefungeerd als klankbord waarbij hij zijn brede kennis en kunde heeft ingezet om ons te inspireren. Ook hebben we diverse gesprekken gevoerd binnen de organisatie om het theoretische kader scherp te krijgen, Rick van de Meerendonk, Patrick van der Wens, Richard Broeks, Marc Dentener en Sylvia Brouns bedankt voor jullie tijd en inzet! Uiteraard willen we ook alle respondenten bedanken voor het meewerken aan het cultuuronderzoek.

Vanuit de begeleiding van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen willen we in het bijzonder Hans Oude Avenhuis bedanken. Zijn innovatieve maar ook kritische blik op organisatieproblemen heeft positief bijgedragen aan de inhoud van de business case. Ook bedanken wij medestudenten Edwin Horinga en Lennart van Baal voor de teamintervisies tijdens het afstudeertraject. Zij hebben bijgedragen om de tunnelvisie die soms ontstond te doorbreken.

Last, but certainly not least, willen we onze gezinnen bedanken voor het geduld en begrip tijdens ons afstudeeronderzoek. Een deeltijdstudie in combinatie met een drukke baan betekent soms dat het gezin op een derde plek komt. Wij realiseren ons dat deze periode niet altijd makkelijk is geweest voor jullie.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

Remco Creemers & Remon de Ruijter,

Arnhem, 2018.

Managementsamenvatting

Brabant Water is dé drinkwaterleverancier in de provincie Noord-Brabant. Ze levert via een leidingnetwerk van ruim 18.000 kilometer drinkwater aan 2,4 miljoen mensen. Dit netwerk is aan slijtage onderhevig en begint op veel plaatsen storingen te vertonen. Dit heeft Brabant Water doen besluiten om het vernieuwingsbeleid drastisch te intensiveren. Waar dit beleid voorheen op ongeveer 60 kilometer lag is dit door de intensivering op ruim 280 kilometer komen te liggen met een ambitie om naar 400 kilometer per jaar te groeien. Deze vernieuwingsprojecten worden voorbereid en begeleid door de functionaris projectstuurder. Verdeeld over 4 regiokantoren werken er 40 projectstuurders binnen Brabant Water. De intensivering zorgt voor een significante vergroting van het werkpakket van de projectstuurder. Het nieuwe beleid is van tijdelijke aard vandaar dat Brabant Water heeft besloten om niet de capaciteit aan projectstuurders te vergroten. Dit betekent dat er meer werk gedaan moet worden met de huidige capaciteit aan mensen. Dit heeft geresulteerd in de volgende hoofdvraag voor dit onderzoek: ***Hoe kan er meer werk verricht worden met dezelfde capaciteit waarbij er voldaan wordt aan de doelstellingen van de sector Distributie?***

De hoofdvraag laat zien dat het onderzoek in feite een efficiëntievraagstuk is. Een open deur bij dit soort vraagstukken is het onderzoek te richten op procesverbeteringen, ICT middelen of technische innovaties. Waarbij deze drie richtingen zeker bijdragen aan efficiëntie is er één factor die ze verbindt; de mens. Vanuit de probleemanalyse en het vooronderzoek richt onderhavig onderzoek zich dan ook op de mens. Het intensiveren zal geschieden met de huidige capaciteit aan medewerkers maar wie zijn deze mensen? Om de identiteit te bepalen en de verschillen per regio te kwantificeren wordt er een **cultuuronderzoek** gedaan op basis van de OCAI methodiek van Cameron en Quinn. Dit kwantitatieve onderzoek laat de heersende kernwaarden per regio zien vanuit het beeld van een projectstuurder maar ook vanuit de leidinggevende. Het onderzoek laat zien dat elke regio andere kernwaarden heeft en dus ook andere uitgangspunten om efficiënter te gaan werken. Het cultuuronderzoek dient als kapstok om het “nieuwe werken” te implementeren. Dit wordt **sociale innovatie** genoemd. Brabant Water heeft in haar ondernemingsplan opgenomen dat ze het **publiek vertrouwen** wilt vergroten en een **wendbare organisatie** wilt zijn. Een aantal HRM thema's staan centraal om dit bereiken, één daarvan is zelforganisatie implementeren. Dit onderzoek heeft zelforganisatie opgepakt en ondergebracht in een hoofdambitie met vier pijlers; zelforganisatie, dynamisch managen, flexibel organiseren en co-creatie. Deze vier pijlers gebundeld heten samen **sociale innovatie** en zijn gekoppeld aan het **cultuuronderzoek** als basisreferentie.

Dit onderzoek laat zien dat elke regio een eigen startpunt heeft om aan **sociale innovatie** te beginnen en daarmee ook een eigen unieke identiteit. De resultaten van het **cultuuronderzoek** verschillen flink als er gekeken wordt tussen het verschil van projectstuurder en leidinggevende, huidig en in de toekomst. Eén van de belangrijkste aanbevelingen in dit onderzoek is om het cultuurbeeld vanuit de projectstuurder leidend te houden voor **sociale innovatie**. In het business concept “**betekenisvol organiseren**” wordt per regio weergegeven wat de **best practice** is om tot een ultieme vorm te komen in relatie tot **sociale innovatie** met de gemeten cultuurwaarden als kapstok. De leidinggevende heeft hiermee een routemap om het beste uit zijn medewerkers te krijgen. En de medewerker heeft een routemap om de teamdoelen vast te kunnen stellen vanuit dit theoretisch kader.

Management Summary

Brabant Water is the drinking water supplier in the province of Noord-Brabant. It supplies drinking water to 2.4 million people via a network of over 18.000 kilometres. This network is subject to age and is beginning to fail in many places. This has led Brabant Water to drastically intensify the mains replacement programme. Originally the annual replacement rate was 60 km, it is now around 280 km/year, with the ambition to increase to 400 km/year. These replacement projects are prepared and supervised by a project manager. Brabant Water employs 40 Project Managers, divided over 4 regional offices. This intensification will result in a significant increase in the work load of the project manager, but as it is of a temporary nature, Brabant Water has decided not to increase the number of project managers. This means that more work needs to be done with the current capacity. This has resulted in the following main question for this research: **How can more work be carried out with the same capacity while meeting the objectives of the Distribution sector?**

The main question shows that the research is in fact an efficiency issue. An easy option to tackle these issues is to focus the research on process improvements, ICT resources or technical innovations. These three factors certainly contribute to efficiency, but there is one factor that connects them all; Humans. Using results from problem analysis and the preliminary research, the current research will also focus on people. Intensification will take place with the current capacity of employees, but who are these people? To determine the identity and quantify the differences per region, a **cultural study** will be carried out based on the OCAI methodology of Cameron and Quinn. This quantitative study shows the prevailing core values per region from the perspective of a project manager but also from the line managers. The research shows that each region has different core values and therefore has other assumptions to work more efficiently. The **cultural research** serves as a stepping stone to implement the "new work". This is known as **social innovation**. Brabant Water has included in its business plan that they want to increase the public's trust and become an **agile organization**. A number of Human Resource themes are central to achieving this, one of which is implementing self-organization. This research has developed self-organization into one main ambition with four pillars; self-organization, dynamic management, flexible organization and co-creation. These four pillars together are called **social innovation** and are linked to cultural research as a basic reference.

This research shows that each region has its own assumptions and unique identity that must be considered for **social innovation**. The results of the **cultural research** vary considerably when looking at the difference between the project manager and line manager, both now and in the future. One of the most important recommendations in this research is that the culture image of the project manager is central for social innovation. The business concept "**meaningful organization**" will show per region what the **best practice** is to achieve an ultimate form of **social innovation** using the measured cultural values as a framework. The line manager has a road map to get the best out of his employees. The employee has a road map to determine the team goals from this theoretical framework.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	1
1.1 LEESWIJZER	2
2. CONTEXT ONDERZOEKSOPDRACHT	3
2.2 BRABANT WATER	3
2.3 AANLEIDING	4
3. PROBLEEMANALYSE	6
3.1 AFBAKENING ONDERZOEK	6
3.2 PROBLEEMSTELLING	6
4. VOORONDERZOEK	6
5. ORGANISATIECULTUUR	8
5.1 CULTUURONDERZOEK	8
5.2 SCOPE CULTUURONDERZOEK	8
5.3 CONCURRENDE WAARDEN MODEL	9
5.4 KANTTEKENING BIJ CULTUURONDERZOEK	10
6. ANALYSE EN VERIFICATIE CULTUURONDERZOEK	10
6.1 REGIO MIDDEN	11
6.2 REGIO NOORDOOST	11
6.3 REGIO WEST	12
6.4 REGIO ZUIDOOST	12
7. CONCLUSIE CULTUURONDERZOEK	13
8. AANBEVELINGEN ORGANISATIECULTUUR	14
9. SOCIALE INNOVATIE	14
9.1 ZELFORGANISATIE	15
9.1.1 Zelforganiserende teams	15
9.1.2 Persoonlijk leiderschap (sturen op verantwoordelijkheid)	16
9.2 DYNAMISCH MANAGEN	16
9.2.1 Leiderschap/management	17
9.2.2 Leiderschapsstijlen	18
9.3 FLEXIBEL ORGANISEREN	19
9.3.1 Competentieverricht werken	19
9.3.2 Talent gestuurd werken	20
9.4 CO-CREATIE	20
9.4.1 Interne samenwerking	21
9.4.2 Samenwerken in de keten	22
10. CONCLUSIE SOCIALE INNOVATIE	23
11. BUSINESS CONCEPT "BETEKENISVOL ORGANISEREN"	23
12. VERANDERBEREIDHEID	24
12.1 WEERSTAND	24
12.2 VAN WEERSTAND NAAR WAARDE	24
12.3 VERANDERGEZINDHEID	24
12.4 CONCLUSIE VERANDERBEREIDHEID	25
13. CONCLUSIE	26
14. AANBEVELINGEN	27

14.1	8 STAPPEN TOT SUCCESVOLLE VERANDERING	28
15.	NAWOORD.....	31
15.1	REMON DE RUIJTER	31
15.2	REMCO CREEMERS	31
16.	LITERATUURLIJST	32
17.	BIJLAGEN.....	33
	BIJLAGE 1 ORGANISATIESTRUCTUUR BRABANT WATER	33
	BIJLAGE 2 OCAI VRAGENLIJST.....	35
	BIJLAGE 3 CULTUURBEELDEN	38
	BIJLAGE 4 ORGANISATIECULTUUR PER REGIO	40
	BIJLAGE 5 ORGANISATIECULTUUR VERGELIJKING OVER DE REGIO'S	45
	BIJLAGE 6 BUSINESS CONCEPT "BETEKENISVOL ORGANISEREN"	48
	BIJLAGE 7 WHEN AUNTIE CAME TO DINNER	53

1. Inleiding

Het is 2018 en Nederland staat aan de vooravond van de energietransitie. In 2050 moet Nederland “gasloos” zijn, een beeld wat extra versterkt wordt door de aanhoudende aardbevingen in Groningen als gevolg van gaswinning. Bedrijven zoals Enexis en de Gasunie zien in de nabije toekomst hun gedeeltelijke of zelfs volledige corebusiness verdwijnen. Deze organisaties hebben een immense opgave om hun bedrijfsvoering om te gooien met een nog onzeker toekomstbeeld. Enexis heeft het programma EneXt gelanceerd die zich onder andere bezig gaat houden met de toekomstvisie van de energietransitie. Dit betekent uiteraard ook dat personeelsmanagement een onderdeel van EneXt gaat worden. Want wat ga je met de “gasmensen” doen als deze tak wegvalt? Ook de Gasunie is na aan het denken over hoe de toekomst eruit gaat zien en welke strategie ze gaat volgen.

In de wereld van het drinkwater ziet het er veel rooskleuriger uit. Deze, nog altijd, niet private sector heeft geen last van het wegvallen van haar corebusiness. Schoon drinkwater is en blijft een gemeengoed in Nederland. De organisaties in deze sector hebben een monopolypositie op het produceren en distribueren van drinkwater. Waar vroeger deze organisaties redelijk onzichtbaar waren voor haar klanten neemt nu het besef toe dat publiek vertrouwen juist zeer belangrijk is. Zo ook voor Brabant Water, het drinkwaterbedrijf in de provincie Noord-Brabant. De hoofddambitie van Brabant water voor het ondernemingsplan 2017-2021 is de organisatie zodanig vorm te geven dat het **publiek vertrouwen** behouden blijft of liever nog: versterkt wordt. Eén van de speerpunten in het ondernemingsplan is een **wendbare organisatie**. Deze wendbaarheid is nodig om klantgericht te kunnen handelen. Brabant Water heeft dan ook besloten een aantal HRM thema's centraal te zetten zoals flexibel werken en werken in zelforganiserende teams.

Publiek vertrouwen wordt ook voor een heel groot deel gekoppeld aan de kerntaak van Brabant Water: **het altijd en overal leveren van drinkwater van een uitstekende kwaliteit**. Voorwaarde voor het goed uitoefenen van deze kerntaak is dat ze beschikt over een betrouwbaar leidingnet. Om voor nu en in de toekomst te kunnen voldoen aan haar doelstellingen heeft Brabant Water besloten om over te gaan tot intensivering van het vernieuwen van distributieleidingen. Het bestaande leidingnet van Brabant Water is opgebouwd in een periode van ca. 125 jaar. Het bestaat uit verschillende materialen, elk gangbaar in de tijd van aanleg. Technisch gezien is het, bij gelijkblijvende prestatienormen, noodzakelijk een vernieuwingsschema op te zetten voor de komende decennia. Daarom werkt Brabant Water sinds 2013 aan het vernieuwingsprogramma ‘Vitalisatie’. Doel van dit programma is het afvlakken van de piek in het vervangingsvolume over enkele decennia. Om de doelstelling te realiseren heeft Brabant Water in 2016 besloten om over te gaan tot een verdere intensivering van het vernieuwen van distributieleidingen en is er een jaarlijks vernieuwingsvolume van 400 km bepaald. Dit is aanzienlijk meer ten opzichte van de 60 km die in voorgaande jaren werd vernieuwd!

Brabant Water heeft er voor gekozen om niet de capaciteit aan mensen te vergroten op de secties Aanleg. Dit betekent dat er met de opschaling van het vernieuwingsbeleid de dingen anders moeten, anders dat er gewend is. Uit deze probleemstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd: **“Hoe kan er meer werk verricht worden met dezelfde capaciteit waarbij er voldaan wordt aan de doelstellingen van de sector Distributie?”** Daar waar vaak oplossingen worden gezocht in het proces of technische innovaties, neemt dit onderzoek bewust een andere invalshoek.

“De effectiviteit van organisaties is in hoge mate afhankelijk van de manier waarop ze hun organisatiecultuur kennen en ontwikkelen” (Cameron & Quinn, 2011, p. 6). Door de aanwezige organisatie(sub)culturen op de secties Aanleg te onderzoeken en te verbinden aan sociale innovatie wordt in dit rapport een gedegen advies en doorkijk gegeven voor de benodigde efficiëntieslag. Daarnaast wordt dit advies verbonden aan deelambities uit het ondernemingsplan 2017-2021.

1.1 Leeswijzer

In deze leeswijzer is omschreven hoe de scriptie is opgebouwd. Er wordt in het kort omschreven wat u per hoofdstuk kunt verwachten. Hoofdstuk 1 vormt de inleiding tot het onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt de context en aanleiding van het onderzoek omschreven. De scope en de probleemstelling van het onderzoek worden toegelicht in hoofdstuk 3, hier zijn ook de hoofdvraag en deelvragen ten aanzien van het onderzoek geformuleerd. Het vooronderzoek tot de vraagstelling staat in het vierde hoofdstuk toegelicht. Hoofdstuk 5, 6, 7 en 8 zijn geheel gewijd aan het cultuuronderzoek. Wat is cultuur, wat is er geconstateerd en welke conclusies–aanbevelingen kunnen hier getrokken worden. Sociale innovatie wordt uitgebreid behandeld in hoofdstuk 9 en 10. Om de cultuur met sociale innovatie te verbinden is het Business concept ontwikkeld, dit is terug te vinden in hoofdstuk 11. De veranderbereidheid wordt besproken in hoofdstuk 12. Tot slot zijn de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 13 en 14 terug te vinden. In de bijlagen staan alle gerelateerde informatie ten behoeve van het onderzoek.

2. Context onderzoeksoopdracht

In dit hoofdstuk wordt de context van het bedrijf toegelicht, inclusief de aanleiding van het onderzoek.

2.2 Brabant Water

Brabant Water bestaat sinds 2002 en is ontstaan uit een fusie tussen Waterleiding Maatschappij Noord-West-Brabant (WNWB) en Waterleidingmaatschappij Oost-Brabant (WOB). De geschiedenis van de stedelijke waterleidingbedrijven gaat nog verder terug. 's-Hertogenbosch en Roosendaal waren in 1887 de eerste steden in Noord-Brabant met een waterleidingbedrijf. Later volgden Breda (1894), Tilburg (1895), Helmond (1899), Bergen op Zoom (1899), Waalwijk (1901) en Eindhoven (1904).

De drinkwatervoorziening in Noord-Brabant kwam pas laat op gang. Op het platteland hadden de meeste mensen een eigen waterput die een redelijke kwaliteit water leverde. Aan het begin van de vorige eeuw ontstond meer behoefte aan water op het platteland. Dit leidde tot de oprichting van Waterleiding Maatschappij Noord-West-Brabant in 1924. Waterleidingmaatschappij Oost-Brabant is in 1936 opgericht (Brabant Water, 2017).

Brabant Water levert via een hoofdleidingnet van ruim 18.000 kilometer aan 2,4 miljoen klanten drinkwater, dit alles met een personele bezetting van 794 fte in 2016 (Brabant Water, 2017). Dit onderzoek richt zich op de sector Distributie en met name op de secties Aanleg. Om een goed beeld te krijgen van de organisatiestructuur binnen Brabant Water is in bijlage 1 een overzicht opgenomen.

“Altijd. Overal. Brabant Water”

Vanuit het ondernemingsplan 2017/2021 zijn de ambities van Brabant water vastgesteld. Vanuit deze context is de hoofdambitie benoemd. De hoofdambitie is om de onderneming zodanig vorm te geven dat het **publiek vertrouwen** behouden blijft of liever nog: versterkt wordt. Om in de organisatie structuur maar ook keuzemogelijkheden aan te brengen, zijn de deelambities en werkzaamheden verdeeld over drie boxen (afbeelding 1).

- **Box 1: We willen volledig compliant zijn.**
Al het werk en handelen dat we verplicht zijn te doen op basis van de Drinkwaterwet en alle overige wet- en regelgeving. Het is datgene waar ook alle andere waterleidingbedrijven aan moeten voldoen.
- **Box 2: We willen excelleren in onze kerntaak.**
Bevat al die werkzaamheden en activiteiten die wel rechtstreeks met onze kerntaak (watervoorziening) te maken hebben, maar die verder gaan dan de wet ons voorschrijft. Het zijn beleidskeuzes die ons doen excelleren in onze kerntaak in plaats van bijvoorbeeld aan normen te voldoen.
- **Box 3: We willen maatschappelijke waarde toevoegen.**
Bevat die activiteiten die niet rechtstreeks samenhangen met onze verplichte kerntaak, maar waarmee wij vanuit onze unieke kennis, mogelijkheden of eigenschappen wel een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren en waarde kunnen toevoegen aan de samenleving, doelmatiger dan andere partijen dat zouden kunnen.



Afbeelding 1 Denkraam van de boxen

Voor dit onderzoek zal er toegespitst gaan worden op box 2 “het excelleren in onze taak”. Hieronder vallen 5 speerpunten, 2 van deze speerpunten spelen een rol gaan in dit onderzoek;

- **Een excellente drinkwatervoorziening.**
- **Een wendbare organisatie.**

Het speerpunt **wendbare organisatie** zal de boventoon gaan voeren in het onderzoek. Met name voor de sector Distributie ligt hier een grote taak. Om te excelleren in de kerntaak is onder andere het masterplan Vitalisatie ontwikkeld.

2.3 Aanleiding

Het intensiveren van het vernieuwingsbeleid heeft als gevolg dat het werkpakket binnen de secties Aanleg significant vergroot wordt. Binnen deze secties, verdeeld over 4 regiokantoren, werken 40 projectstuurders dagelijks aan het voorbereiden en begeleiden van projecten. De functie van projectstuurder is veelzijdig te noemen en is een samenvoeging van werkvoorbereider en toezichthouder. De projectstuurder is geheel verantwoordelijk voor een project. Binnen de secties Aanleg is het de regel dat gemeenten binnen de regio verdeeld worden over de medewerkers. Iedere projectstuurder heeft dus zijn “eigen” gemeenten waarvoor hij aanspreekpunt is. Er zijn diverse soorten projecten zoals nieuwbouw, reconstructies en vernieuwingsprojecten. Waar voorheen het vernieuwingsvolume op ongeveer 60 kilometer per jaar lag is dat door het intensiveren op 280 kilometer per jaar komen te liggen, met de ambitie om richting de 400 kilometer te groeien. Reconstructieprojecten worden deels meegenomen in de vernieuwingswerkzaamheden dus hier wordt de projectstuurder ontlast. Nieuwbouwprojecten zijn klant gestuurd en komen dus bovenop het vernieuwingsprogramma.

De afdeling Vitalisatie Infra is een interne opdrachtgever voor het vernieuwingsprogramma richting de secties Aanleg. Zij zorgen voor het meerjarenprogramma in samenwerking met Enexis, gemeenten en zelfs woningbouwcorporaties. De projectstuurders dienen verantwoording af te leggen over tijd, kwaliteit en geld richting de interne opdrachtgever, Vitalisatie Infra.

Vanuit het nieuwe ondernemingsplan 2017-2021 kiest Brabant Water ervoor om met zelforganiserende teams te gaan werken. Dit heeft veel invloed op een kabbelende organisatie zoals deze, waar het gevoel van urgentie niet aanwezig is om te veranderen. Geen concurrentie en met een stabiel product zorgt dat medewerkers een laag energieniveau hebben tot verandering. Waarom zou je immers iets anders doen? Het gaat zo toch ook prima! Als publiek vertrouwen vergroot dient te worden dan is wendbaarheid noodzakelijk. Door onder andere zelforganisatie te implementeren kan de organisatie zich wendbaar opstellen en daarmee klantgerichter acteren.

Uit het ondernemingsplan 2017-2021 is voor de sector Distributie het sectorplan ontstaan. In dit plan worden de ambities weergegeven voor het komende jaar. De doelstellingen uit dit sectorplan voor de secties Aanleg en Vitalisatie Infra met aanvullende meerjaren doelstellingen uit het ondernemingsplan zijn de basis voor dit onderzoek. De volgende opsomming zijn alle doelstellingen uit het sectorplan, de vet gedrukte doelstellingen gaan een rol spelen in dit onderzoek:

- **Mens en organisatie**
 - Klanttevredenheid > 8
 - Medewerkerstevredenheid > 7,6
 - Arbeidsverzuim < 3%
 - Bedrijfsongevallen 0
- **Werk en proces**

- Ondermaatse leveringsminuten gepland (OLM) < 9,48
- Storingen oplossen 95% < 2 uur
- Normoverschrijding watermonsters < 36
- **Klanttevredenheid > 8**
- **Verkenning en doorontwikkeling**
 - Ondermaatse leveringsminuten ongepland (OLM) < 3,21
 - OPEX/aansluiting € 11,50
 - 300 kPa secundair net 95% tijd / 90% gebied
 - **Klanttevredenheid > 8**

De doelstellingen zoals hierboven beschreven zijn verweven met een aantal speerpunten per thema. Dit onderzoek laat een aantal van deze punten een prominente rol spelen. De focus zal liggen op zaken als ***zelforganiserend werken, samenwerken, talent, vakmanschap*** en ***leiderschap***. Deze speerpunten liggen hoofdzakelijk in het thema ***mens en organisatie***. Het sectorplan Distributie heeft zelforganisatie centraal gezet voor 2018. De vergelijking met een bijenkorf en zijn imker is getrokken vanwege het zelfredzaamheid en zelfstandigheid van bijen in een korf. De imker geeft speelruimte (grootte van de korf) en de richting (positie korf richting bloemenveld). Anders dan een herder met zijn schapen. Een schaap laat zich sturen en doet wat je vraagt. Dit vraagt een ander soort leider (herder) dan bij zelforganisatie (imker). Een mooie metafoor voor een organisatie in een transitie richting zelforganisatie.



Figuur 1 "bijenkorf" sectorplan Distributie

3. Probleemanalyse

Dit onderzoek is afgebakend om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Vanuit dit hoofdstuk wordt de afbakening en de probleemstelling duidelijk.

3.1 Afbakening onderzoek

Het intensiveren van het vernieuwingsbeleid betekent veel voor de interne organisatie van Brabant Water en dan met name voor de sector Distributie. Uiteraard heeft het beleid ook een grote invloed op onze partners en omgeving en vraagt zelfs afhankelijkheid van die partners. Denk hierbij aan aannemers die deze vele kilometers aan waterleiding gaan vernieuwen. Dit onderzoek zal zich richten op de interne organisatie van Brabant Water. Pas als de organisatie zelf klaar is voor de intensivering kan de dimensie van partners meegenomen worden. De enige externe uitstap in dit onderzoek is in hoofdstuk 9.4.2 genomen onder de noemer van “*samenwerken in de keten*”. Dit is een lopende pilot en heeft raakvlakken met het onderzoek naar de interne organisatie.

3.2 Probleemstelling

Door de intensivering hebben de interne medewerkers te maken met een groter werkpakket. Brabant Water heeft besloten om niet de capaciteit te vergroten op de secties Aanleg aangezien het Vitalisatie programma van tijdelijke aard is. Gezien de interne afbakening van het onderzoek en het vergroten van het werkpakket bij de projectstuurders is de hoofdvraag voor dit onderzoek als volgt geformuleerd:

Hoe kan er meer werk verricht worden met dezelfde capaciteit waarbij er voldaan wordt aan de doelstellingen van de sector Distributie?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- ***Hoe kan het inzicht in de organisatiecultuur bijdragen aan efficiëntere werkvormen?***
- ***Zijn er cultuurverschillen te ontdekken binnen de secties Aanleg?***
- ***Welke invloed kan sociale innovatie hebben op het efficiëntievraagstuk binnen de sectie Aanleg?***
- ***Wat is de rol van de leidinggevende bij zelforganiserende teams?***
- ***Zijn medewerkers binnen Brabant Water bereid te veranderen?***

4. Vooronderzoek

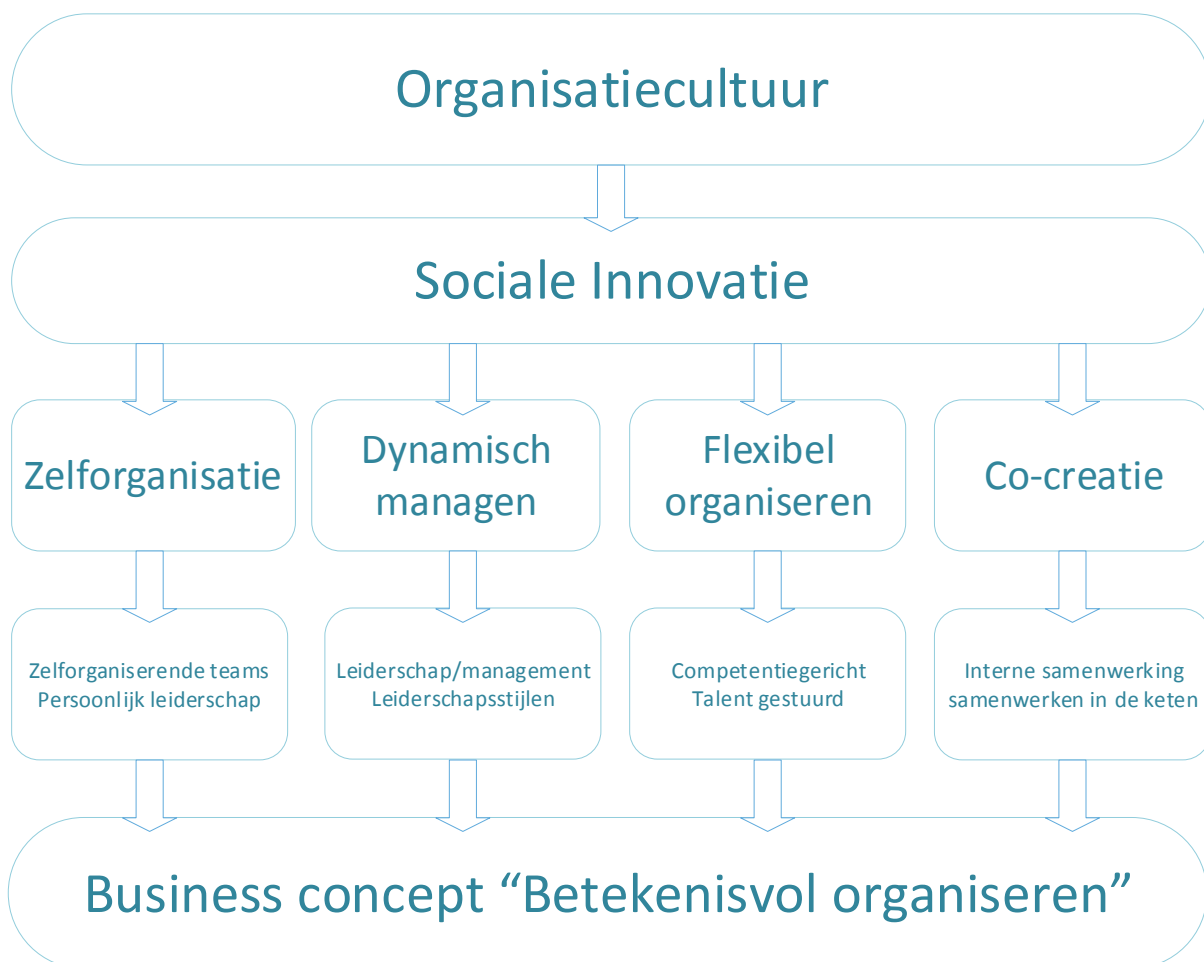
De hoofdvraag zoals geformuleerd in dit onderzoek is op verschillende manieren te benaderen. De open deur bij efficiëntievraagstukken is het onderzoek te richten op procesverbeteringen, ICT oplossingen of technische innovaties. Deze zaken dragen zeker bij aan een toename van productiviteit maar zijn nog niet de essentie van de probleemstelling. De drie voor de hand liggende oplossingsrichtingen hebben één ding gemeen: de mens maakt het verschil. Met deze gedachte is de richting bepaald voor dit onderzoek, de mens centraal zetten.

Bij een goede observatie op de secties Aanleg over de regio's heen is al vlug te zien dat er op verschillende manieren gewerkt wordt. Niet alleen de regionale verschillen in werkwijze zijn waarneembaar maar ook de verschillende “ongeschreven regels” per afdeling zijn zeker aanwezig. Dan wordt al vlug geroepen: dat is de cultuur! Daarmee wordt het begrip **cultuur** meteen verheven tot een ongrijpbaar fenomeen. Maar als je nu eens kunt meten wat die cultuur op een afdeling is dan zijn ineens de “ongeschreven regels” wel grijpbaar. Vanuit cultuur, en dus de identiteit, zijn kernwaarden van een groep af te leiden. Refererend naar de hoofdvraag moet er **meer werk verricht worden met**

dezelfde capaciteit. De kernwaarden van een groep laten zien wat deze **capaciteit** inhoudt en op welke manier deze groep te sturen is. Een veranderproces laat zich makkelijker doorvoeren als er rekening gehouden wordt met deze kernwaarden.

Vanuit het ondernemingsplan 2017-2021 is **wendbare organisatie** een deelambitie. Deze wendbaarheid is nodig om klantgericht te kunnen acteren. Met deze gedachte heeft Brabant Water besloten om zelforganisatie te implementeren. Ook staan andere HR thema's centraal om de hoofdambitie **het vergroten van het publiek vertrouwen** te realiseren zoals persoonlijk leiderschap, passende leiderschapsstijlen en flexibiliteit in houding en gedrag. In dit onderzoek zijn deze thema's uitgebreid met nog meer relevante HR thema's om de hoofdambitie te kunnen bereiken zoals onder andere competentiegericht werken en talent gestuurd werken. Al deze onderwerpen zijn gebundeld als hoofdthema **sociale innovatie**.

Het efficiëntievraagstuk in dit onderzoek wordt beantwoord volgens het schema zoals afgebeeld in figuur 2. De **organisatiecultuur** wordt als kapstok gebruikt om **sociale innovatie** optimaal te laten renderen. De cultuur en cultuurverschillen worden onderzocht door middel van de OCAI methodiek. De vier pijlers van **sociale innovatie** worden onderzocht door het theoretische kader te verbinden met de praktijk binnen Brabant Water. Als uitkomst is het business concept "**betekenisvol organiseren**" opgezet waar inzicht gegeven wordt in de **best practice** per regio.



Figuur 2 processchema onderzoek

5. Organisatiecultuur

Het fenomeen organisatiecultuur en de daarbij horende theorie is nog niet zo oud. Eind jaren '70 verschenen de eerste theoretische beschrijvingen van de invloed van cultuur op organisaties. Er ontstond pas echt meer aandacht voor dit fenomeen in de jaren '80 en begin jaren '90. In deze periode werd duidelijk waarom veel Japanse bedrijven, vooral in de auto- en elektronica-industrie, succes boekte op basis van de onderlinge afhankelijkheid van werknemer en werkgever. Deze afhankelijkheid zit diep ingebed in de oosterse cultuur, in tegenstelling tot de individualistische cultuur in Westerse landen waarbij juist het concurreren met anderen de boventoon voert (Wens, 2012). Solidariteit met het systeem in plaats van antagonisme en het constant in strijd zijn met het systeem. Om het antagonisme in de westerse cultuur te verduidelijken is in bijlage 7 het verhaal 'When auntie came to dinner' opgenomen dat is geschreven door Charles Handy in 'Gods of Management' uit 1978. Dit verhaal geeft sprekend weer wat diverse elementen van cultuur met mensen kunnen doen.

"Culture eats strategy for breakfast"

Cameron & Quinn hanteren de stelling dat de effectiviteit van organisaties in hoge mate afhankelijk is van de manier waarop ze hun organisatiecultuur kennen en ontwikkelen (Cameron & Quinn, 2011, p. 6). Ze beschrijven de organisatiecultuur als 'de sociale lijm die organisaties bijeenhoudt op basis van zelfsprekende waarden, onderliggende aannames, verwachtingen en definities' (Cameron & Quinn, 2011, p. 18).

Door het intensiveren van het vernieuwingsbeleid van Brabant Water is er een hogere werkdruk ontstaan op de secties Aanleg. Om de doelstellingen van de sector optimaal te laten renderen is er een toename van de effectiviteit en productiviteit gewenst. De vraag is echter of de cultuur bij de secties Aanleg deze verandering en daarmee het behalen van de doelstellingen in de weg staat. Ook is het interessant om te bekijken hoe de leidinggevende aankijkt tegen de cultuur van de afdeling.

5.1 Cultuuronderzoek

Om de cultuur op de secties Aanleg inclusief de leidinggevendenden te kunnen beoordelen is er gekozen om het onderzoek uit te zetten in de vorm van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ontwikkeld door Cameron & Quinn. Dit instrument geeft stellingen weer in 6 categorieën waarbij de respondent moet aangeven welke stelling het beste past. Per categorie zijn de stellingen onderverdeelt in 4 cultuur waarden. Deze waarden worden verder besproken in de volgende paragraaf. Nadat de respondent 100 punten heeft verdeelt in eenheden van 5 per categorie ontstaat er een beeld van de cultuur. Aan de respondenten is gevraagd om de huidige situatie in te vullen maar ook de toekomstige situatie over 5 jaar. Uit de resultaten is af te lezen waar de meeste verandering plaats zal gaan vinden dan wel moet plaatsvinden. De vragenlijst zoals uitgezet is bijgevoegd in bijlage 2.

5.2 Scope cultuuronderzoek

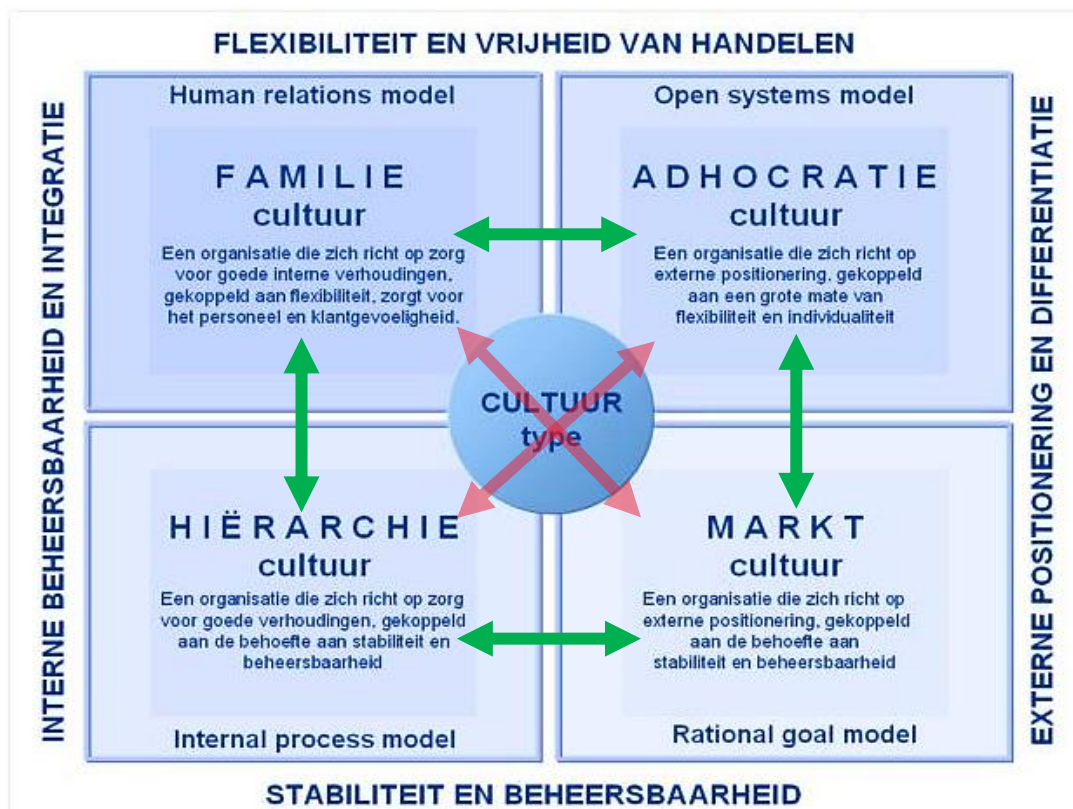
De projectstuurders zijn als groep onderzocht omdat deze functionarissen primair betrokken zijn bij de projecten die voorbereid en begeleid worden. Daarbij zijn bewust de administratie en tekenkamer van de sectie Aanleg uitgesloten van onderzoek. Als leidinggevende zijn per regio de sectieleider Aanleg en de regiomanager geënquêteerd.

5.3 Concurrerende waarden model

Het cultuuronderzoek maakt gebruik van de theorie achter het concurrerende waarden model van Cameron & Quinn. Dit model gaat uit van dominante waardendimensies waar de onderbouwing voor de algemene toepasbaarheid gevonden kan worden in de psychologie. Uit onderzoek is gebleken dat in relatie tot organisatie-effectiviteit 2 waardedimensies dominant zijn:

- Flexibiliteit versus stabiliteit.
- Interne gerichtheid versus externe gerichtheid.

Door deze waardendimensies tegen elkaar uit te zetten creëren zij het concurrerende waarden model waarin 4 dominante cultuurbeelden ontstaan (afbeelding 2). Een belangrijk inzicht komt van Mitroff



Afbeelding 2 Concurrerende waarden model (Weert, 2017)

die in de lijn van o.a. Jung (Cameron & Quinn, 2011, pp. 35-39 en 171-175) wereldwijde gelijkenissen in archetypen constateert en dit verbindt met overeenkomstige processen in het onbewuste deel van het brein.

Het concurrerende waarden model laat zien dat gedeelde waarden prima op een afdeling aanwezig kunnen zijn zo lang deze aansluitend zijn (groene pijlen). Zodra er sprake is van gedeelde waarden over het diagonale vlak (rode pijlen) dan ontstaan er mogelijk problemen. Een voorbeeld hierbij is dat als de familie- en marktcultuur allebei prominent aanwezig zijn op een afdeling dit voor tegengestelde waarden staat en dus aandacht behoeft. De familiecultuur staat voor consensus en goede interne verhoudingen waarbij de marktcultuur juist staat voor externe positionering en autonomie. Allebei deze waarden hoog op een afdeling hebben in een kleine groep (10 medewerkers) zorgt voor een constante strijd tussen deze waarden. Uiteraard geldt dit ook voor het andere diagonale vlak. De uitgebreide uitleg over de cultuurbeelden zijn bijgevoegd in bijlage 3.

5.4 Kanttekening bij cultuuronderzoek

(Cameron & Quinn, 2011) benadrukken dat cultuuronderzoek van kanttekeningen moet worden voorzien. Zij wijzen op de aanwezigheid van twee stromingen in de theorievorming rondom organisatiecultuur en daarmee de methoden om het in beeld te brengen. De methoden stammen uit de sociologie en de antropologie en zijn samen te vatten met de statements: 'organisaties hebben een cultuur' (sociologische invalshoek) en 'organisaties zijn een cultuur' (antropologische invalshoek). Vanuit een antropologisch standpunt kan cultuur niet objectief, dus zeker niet kwantitatief, worden vastgesteld omdat het permanent gecreëerd wordt.

Beide invalshoeken bevestigen de noodzaak van inzicht in de organisatiecultuur. Het is duidelijk dat het OCAI van Cameron & Quinn stamt uit het rationeel sociologisch perspectief en claimt een betrouwbaar en valide methode te zijn. Gareth Morgan bevestigt de noodzaak vanuit een antropologisch onderzoek onder andere met het volgende statement:

'Under the influence of the culture metaphor, leaders and managers come to see themselves as people who ultimately help to create and shape the meanings that are to guide organized action. This involves a major reframing of their roles. When leaders and managers ask themselves, "What impact am I having on the social construction of reality in my organization?" and "What can I do to have a different and more positive impact?" they penetrate to a new level of understanding about the significance of what they are truly doing' (Morgan, 2006, p. 143).

Voor dit onderzoek leidt dit tot de conclusie (vanuit de theorie) dat het zeker interessant is de cultuur kwantitatief te onderzoeken middels vragenlijst en analyse, maar dat de interactie om te komen tot gezamenlijke beeldvorming over de betekenis en vervolgacties van nog groter belang is, hetgeen overigens ook door Cameron & Quinn wordt benadrukt.

6. Analyse en verificatie cultuuronderzoek

In dit onderzoek is interessant om te kijken waar de verschillen per regio aanwezig zijn ten aanzien van het totaal van de sectie. Deze verschillen onderschrijven de subculturen die aanwezig zijn per regio. Ondanks dat de 40 projectstuurders exact dezelfde functie uitoefenen met exact dezelfde interne en externe opdrachtgevers is er verschil in de samenhang. Belangrijk is te onderkennen dat er in het onderzoeken van culturen geen goed of fout aanwezig is maar juist een onderbouwing van de normen en waarden op een afdeling. Ook zal in het cultuuronderzoek inzichtelijk gemaakt worden waar de discrepantie zit tussen de leiding en de sectie. De resultaten van het onderzoek geven inzicht in de huidige en toekomstige cultuur van de secties Aanleg. Cameron & Quinn benadrukken dat verschillen groter dan 10 aandacht behoeven (Cameron & Quinn, 2006, p. 96). Veranderingen binnen Brabant Water zijn vaak moeizaam door te voeren, om dit feit houdt dit onderzoek rekening met een cultuurverandering van 5 punten als een zeer grote opgave. Om een goede interpretatie te kunnen doen is het noodzakelijk een nulmeting uit te voeren en daartegen de resultaten van het onderzoek af te zetten. Het is haast ondoenlijk om binnen heel Brabant Water een cultuuronderzoek uit te zetten. Om deze reden is de aanname gedaan dat Brabant Water als geheel het beste past in de familie- en hiërarchiecultuur. Deze aanname is geverifieerd met de regiomanagers, HRM adviseur en manager Vitalisatie Infra.

Het OCAI onderzoek is uitgezet door middel van een persoonlijke benadering op de afdeling in het reguliere projectstuurders overleg. Dit enerzijds om een hoge respons te krijgen en anderzijds om extra toelichting te geven over de doelstelling en de vraagstelling van het cultuuronderzoek. In totaal heeft 80,7% van de ondervraagden de vragenlijst ingevuld en geretourneerd. Tijdens de eerste verwerking van de cijfers bleek dat 7,6% van de respondenten de vragenlijst niet goed had ingevuld en na een extra uitleg is deze groep niet tot een goed antwoord gekomen. Deze uitslagen zijn daarmee uitgesloten van het onderzoek. Dit betekent dat 74,6% van de respondenten zorgen voor bruikbare data. Het onderzoeksteam beseft zich dat er verschillende factoren kunnen meespelen waardoor er

een onbetrouwbare meting uit het cultuuronderzoek kan komen. Om ervoor te zorgen dat er een verificatie en een validatie plaats vindt van de verworven data heeft het onderzoeksteam ervoor gekozen om een terugkoppeling te geven richting de respondenten. Tijdens deze verificatiegesprekken zijn de uitslagen per regio gedeeld en heeft het onderzoeksteam verdere uitleg gegeven over de resultaten waarbij uitvoerig is ingegaan op de respondenten zich herkennen in de uitslag. De verificatiegesprekken zijn zeer waardevol gebleken en onderbouwen het resultaat van het cultuuronderzoek. Vanuit de OCAI zijn de respondenten gevraagd om 100 punten te verdelen over vier stellingen die weer in relatie staan tot de cultuurbeelden. Tabel 1 en 2 laten de uitslagen zien per regio, in de paragrafen zelf wordt er geanalyseerd met afgeronde getallen.

Organisatiecultuur	Regio Midden		Regio Noordoost		Regio West		Regio Zuidoost	
	PS	LG	PS	LG	PS	LG	PS	LG
Familie	25,3	42,1	24,7	25,8	31,9	27,1	35,9	35,8
Adhocratie	23,3	17,9	21,2	16,7	26,1	26,7	18,1	17,1
Markt	20,0	10,0	26,5	23,8	20,4	15,8	18,9	15,4
Hiërarchie	31,4	30,0	27,6	33,8	21,6	30,4	27,1	31,7

Tabel 1 Organisatiecultuur huidig

PS= projectstuurders
LG= leidinggevend

Organisatiecultuur	Regio Midden		Regio Noordoost		Regio West		Regio Zuidoost	
	PS	LG	PS	LG	PS	LG	PS	LG
Familie	32,7	39,2	21,6	30,0	29,8	48,8	33,2	34,2
Adhocratie	26,1	19,2	23,3	36,3	26,8	25,8	24,0	21,3
Markt	14,4	10,0	28,0	15,8	18,8	13,3	17,9	15,4
Hiërarchie	26,8	31,7	27,1	17,9	24,6	12,1	24,9	29,2

Tabel 2 Organisatiecultuur toekomst

PS= projectstuurders
LG= leidinggevend

6.1 Regio Midden

In regio Midden is te zien dat de familiecultuur in de huidige situatie ver uit elkaar ligt. De projectstuurders ervaren deze cultuur (25) beduidend minder dan de leidinggevend (42). In de gewenste situatie komt dit ver naar elkaar toe waarbij nog wel de kanttekening geplaatst mag worden dat dat juist voor een contradictie kan zorgen vanwege de uitgangspunten, de projectstuurder wil meer en de leidinggevend juist minder. Ook bij de adhocratie zijn verschillen te zien maar deze zijn allebei in een stijgende lijn. De marktcultuur wordt als zeer weinig ervaren door de leidinggevend (10) en vindt dit ook prima zo. De projectstuurders daarentegen ervaren momenteel een grotere resultaatgerichtheid vanuit de marktcultuur (20). Aan de hiërarchie kant is nogmaals een contradictie te zien. Waarbij de leiding graag naar iets meer structuur wilt (van 30 naar 32) mag het juist voor de projectstuurder minder (van 31 naar 27).

Op 5 februari 2018 is het cultuuronderzoek teruggekoppeld aan regio Midden. Uit de data lijkt de groep in strijd te zijn met concurrerende waarden. Dit wordt de groep zelf ook wel onderschreven. De reden hiervan kan terug gevonden worden in de samenstelling. Regio Midden is namelijk samengesteld met mensen uit verschillende districtskantoren van vroeger uit. Nu is dit in mindere mate op elke regio het geval maar in regio Midden is dit significant te noemen. De projectstuurders geven aan dat het, gezien de uitslagen, belangrijk is om duidelijk een bepaalde kant op te sturen waarbij de leidinggevend een coachende rol in dit proces hebben.

6.2 Regio Noordoost

In regio Noordoost is duidelijk te zien dat de marktcultuur (27), in de huidige situatie, veel sterker is dan in andere regio's. Dit is opvallend te noemen omdat dit niet direct verwacht wordt bij een non-

profit organisatie. De leidinggevenden verwachten in de toekomst naar een veel mindere marktcultuur te gaan (16) dan de projectstuurders (28). Daarvoor in de plaats denkt de leiding juist meer richting een familiecultuur (30). Dit kan voor een flinke uitdaging zorgen omdat de familie- en marktcultuur concurrerende waarden zijn.

Op 30 januari 2018 is het cultuuronderzoek teruggekoppeld aan regio Noordoost. In deze regio voert vooral de marktcultuur de boventoon, zowel in de huidige als de toekomstige situatie. Deze constatering werd ongevraagd bevestigd doordat tijdens de presentatie op procesniveau tot drie keer toe door de sectieleider Aanleg werd gevraagd wanneer de resultaten bekend werden gemaakt. Ook werd een paar keer door een projectstuurder aangegeven dat deze regio “de beste” is volgens de Nevada cijfers. Dit zijn managementcijfers gebaseerd op resultaten uit het projectensysteem. Na de presentatie volgde een betoog door een projectstuurder die verkondigde dat, als er voldaan moest worden aan efficiëntie, de andere regio’s in de leer moesten gaan bij deze regio want zij zijn immers de beste. Al deze reacties passen perfect bij de marktcultuur zoals gemeten en geven dus onderbouwing aan de interpretaties. Wat vooral opvalt is dat deze regio een excuus zoekt voor de gemeten marktcultuur. Er is duidelijk aangegeven dat het cultuuronderzoek geen goed of fout aanwijst, maar juist inzicht geeft in de aanwezige waarden. Toch geeft deze regio aan dat het vooral aan anderen ligt dat zij de marktcultuur bezitten. Een andere verklaring was dat misschien de vragen niet goed zijn geïnterpreteerd. Het onderzoeksteam heeft, vooral door het gesprek, aangenomen dat de conclusie, overheersende marktcultuur, valide is.

6.3 Regio West

In regio West is het opvallend te zien dat de adhocratie (26) in de huidige vorm al hoog scoort. De leiding en de projectstuurders zijn het hier met elkaar eens en vinden het beide ook goed voor de toekomst. Dit is waarschijnlijk te verklaren doordat deze regio relatief veel jonge projectstuurders op de afdeling heeft en de laatste jaren al veel heeft geïnnoveerd op onder andere het proces binnen de afdeling. Ook in deze regio is te zien dat de afdeling meer prestatiedruk voelt vanuit de marktcultuur (20) dan door de leidinggevenden wordt ervaren (16). Daarbij is wel te zien dat het voor beide partijen iets minder mag in de toekomst. In de overige twee culturen is wel een significante discrepantie te zien. Waar het voor de projectstuurders iets minder mag in de familiecultuur (van 32 naar 30) daar wil de leiding flink stijgen, bijna 2 keer zoveel zelfs (van 29 naar 49). Daarnaast wil de leiding significant minder hiërarchie waarbij de afdeling juist meer wilt.

Op 22 januari 2018 is het cultuuronderzoek teruggekoppeld aan regio West. Wat de data uitwijst is dat deze regio er vooral uitspringt in de adhocratiecultuur. De interpretatie die het onderzoeksteam hierbij heeft gedaan is dat dit komt omdat hier veel jonge mensen werken die vernieuwingsgezind zijn, dit blijkt ook uit het gesprek. Regio West is zeer geïnteresseerd in het onderzoek en wil graag de data hebben om hun teamdoelen vast te stellen. De manier waarop het gesprek verliep onderbouwde exact de data vanuit het cultuuronderzoek. Regio West is vernieuwingsgezind. De kadering vanuit de hiërarchiecultuur, gezien in de toekomstige situatie, komt vooral doordat zij zich belemmerd voelen door de interne opdrachtgever; Vitalisatie Infra.

6.4 Regio Zuidoost

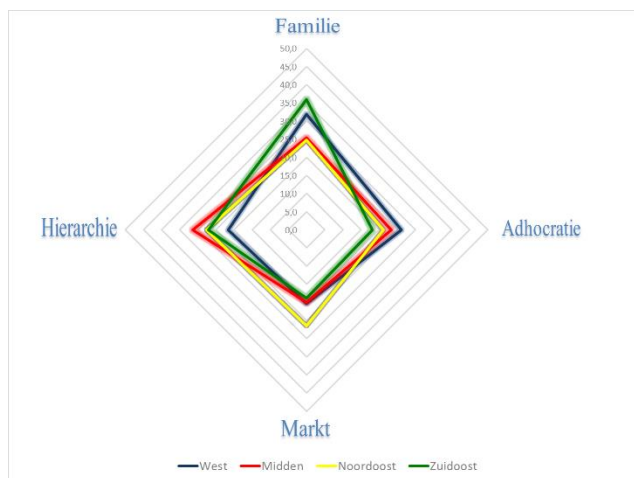
In regio Zuidoost zijn de minste verschillen tussen de leiding en de afdeling waar te nemen, zowel voor de huidige als de toekomstige situatie. De familiecultuur is door beide partijen hoog ingeschaald waarbij het voor de leiding exact hetzelfde mag blijven (36) en voor de afdeling iets minder (van 36 naar 33). De hiërarchiecultuur mag van beide partijen iets minder worden en dit wordt gecompenseerd met de adhocratiecultuur. In de huidige situatie wordt ook hier door de afdeling een hogere marktcultuur (19) ervaren dan door de leiding (15). Volgens de resultaten lijkt het dat de verandering

die plaats moet vinden, in deze regio soepel kan verlopen. Het behoeft wel enige uitdaging om de hiërarchie en adhocratie in balans te gaan krijgen voor de toekomst.

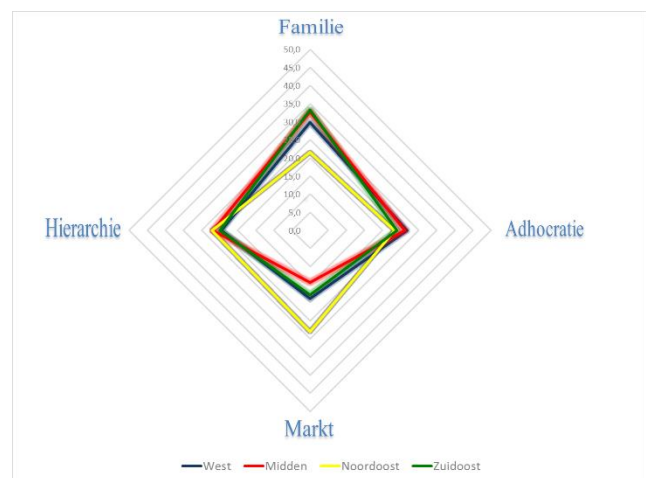
Op 5 februari 2018 is het cultuuronderzoek teruggekoppeld aan regio Zuidoost. De resultaten in het onderzoek lieten geen duidelijk verschil zien tussen de leidinggevenden en de projectstuurders. Ook was er weinig consistentie te bemerken in de data van de projectstuurders. Er mag sterk getwijfeld worden of de verworven data in deze regio de werkelijkheid benadert. Tijdens de verificatie zijn deze bevindingen teruggekoppeld, de reactie daarop was matig te noemen. Op deze regio heeft de sectie Aanleg in een korte tijd een aantal organisatorische wijzigingen gehad. Het lijkt er op dat deze club nu zoekende is naar welke waarden passen. De resultaten van deze regio worden verwerkt in het business concept met als belangrijke aanbeveling dat het cultuuronderzoek nogmaals uitgezet dient te worden als de groep langer samenwerkt. Het is opmerkelijk te noemen dat de leidinggevenden dicht tegen de uitslagen van de medewerkers aan zitten en daardoor de kernwaarden wel overeen lijken te komen.

7. Conclusie cultuuronderzoek

Het beeld dat elke regio anders acteert vanwege andere kernwaarden blijkt uit de resultaten van het cultuuronderzoek te kloppen. In de huidige situatie “blinkt” elke regio uit in een ander cultuurbeeld. In de toekomst komen de regio’s veel dichters naar elkaar toe met regio Noordoost als uitzondering. De modellen in figuur 3 en 4 laten de onderlinge verschillen zien van de projectstuurders in de huidige en toekomstige vorm. De doorsnedes per regio zijn opgenomen in bijlage 4. Om het verschil tussen de leidinggevenden over de regio’s heen te verduidelijken is in bijlage 5 een vergelijking gemaakt op basis van de modellen in figuur 3 en 4.



Figuur 3 cultuurbeeld projectstuurders huidig



Figuur 4 cultuurbeeld projectstuurders toekomst

Belangrijk is op te merken dat de projectstuurders wel naar elkaar toe lijken te komen in de toekomst maar dat elke regio zijn eigen weg dient te bewandelen om hier te komen. De uitgangspunten vanuit de huidige vorm zijn namelijk allemaal verschillend. Dit houdt in dat als de koppeling gemaakt wordt met **sociale innovatie** er voor elke regio een andere routing genomen dient te worden om op het gewenste resultaat uit te komen. Deze routing is verder uitgewerkt in het business concept “**Betekenisvol organiseren**” en is te vinden in bijlage 6. Het risico wat schuilt in de toekomstige vorm is dat bijna elke regio zowel hiërarchie als adhocratie hoog heeft staan, wat concurrerende waarden zijn. Als de regio’s dit risico ook beseffen ontstaat er juist een mogelijkheid dat ze zich wendbaar kunnen opstellen. Hiërarchisch acteren waar nodig en overschakelen naar adhocratie waar nodig. Dit betekent concessies doen in waarden voor het belang wat op dat moment nodig is. Dit voegt een zeer belangrijke dimensie toe aan een deelambitie van Brabant Water; **wendbare organisatie**.

8. Aanbevelingen organisatiecultuur

Gezien de conclusie van het cultuuronderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan op dit aspect:

- Zet het cultuuronderzoek breder uit op de sectie of zelfs op de hele regio;
- Maak medewerkers bewust van de heersende (cultuur)waarden op een afdeling;
- Maak het beeld wat de projectstuurders hebben over de toekomst leidend. De leidinggevendenden kunnen hun beeld doorvoeren maar het is goed om te beseffen dat de projectstuurders primair bezig zijn met het proces;
- Accepteer dat er verschillende culturen heersen over de regio's heen en gebruik juist die kennis om de mensen in te zetten in hun kracht.

9. Sociale innovatie

Innovatie wordt gezien als de belangrijkste uitdaging voor hedendaagse organisaties. Traditionele organisatievormen voldeden uitstekend in de betrekkelijk stabiele omgevingen van de afgelopen decennia. De mondialisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, kortere productlevenscycli en toenemende agressiviteit van concurrenten hebben de basisregels van de concurrentiestrijd in de 21e eeuw ingrijpend gewijzigd. Deze verhevigde concurrentiekrachten dwingen bedrijven om sneller te innoveren dan voorheen. Het tegelijkertijd oog hebben voor innovatie en de dagelijkse werkzaamheden blijkt echter één van de grootste obstakels van het management te zijn (Erasmus universiteit, 2009).

Brabant Water heeft geen last van concurrentie als waterleverancier. Wel heeft Brabant Water in haar ondernemingsplan opgenomen dat ze een **wendbare organisatie** wilt zijn om de klant centraal te kunnen stellen. Technische innovaties zijn nodig om meer klantgericht het Masterplan Vitalisatie te kunnen bewerkstelligen. Denk hierbij aan sleufloze technieken voor de aanleg en verwijderen van waterleidingen. Ook speciale afsluiters in het net bouwen zodat de klant niet onnodig zonder water komt tijdens werkzaamheden behoort tot de mogelijkheden. Brabant Water heeft voor deze en andere technische innovaties de afdeling Vitalisatie Innovatie in het leven geroepen. Deze afdeling is gelinkt aan de afdeling Vitalisatie Infra en dus aan het Masterplan Vitalisatie. Bij veranderende organisaties wordt nogal snel de "mensfactor" vergeten. Doordat het Masterplan Vitalisatie van start is gegaan wordt er vooral op technische innovaties gestuurd. Ook het hele projectmanagementsysteem waar de projectstuurders hun projecten in voorbereiden en begeleiden wordt op dit moment opnieuw ontwikkeld. Tijdens het ontwikkelen van dit ICT systeem wordt ook het hele proces Aanleg flink opgeschuud. Als het systeem klaar is zal dit zeker bijdragen aan productiviteit en overzicht voor de medewerkers.

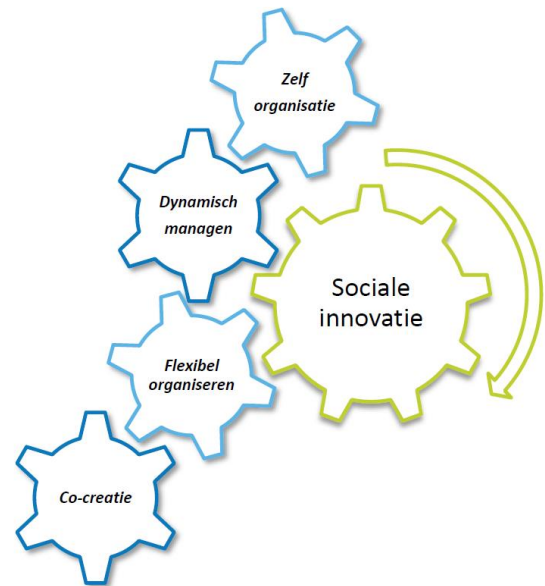
"Een voorziening is slechts een hulpmiddel en nooit de oplossing"

Sociale innovatie loont. Het stelt organisaties in staat om sneller nieuwe producten en diensten te ontwikkelen voor veranderende klantwensen. Uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2008-2009 blijkt dat zowel de innovativiteit (+37%) als de productiviteit (+22%) van sociaal-innovatieve bedrijven beduidend hoger liggen dan bij niet sociaal-innovatieve bedrijven (Erasmus universiteit, 2009). Uit de Concurrentie en Innovatie Monitor 2012-2013 blijkt dat deze waarden alleen maar toenemen ten opzichte van niet sociaal-innovatieve bedrijven, innovativiteit (+53%) en productiviteit

(+26%) (Erasmus universiteit, 2013). Gezien deze stijging in procenten over vier jaar mag aangenomen worden dat in 2017 de productiviteit naar +30% is gestegen. Dit betekent dat sociaal-innovatieve bedrijven 30% meer productiviteit en in ieder geval +53% innovativiteit laten zien dan niet sociaal-innovatieve bedrijven. In de praktijk is te zien dat als mensen ingezet worden in hun kracht dit leidt tot meer effectiviteit. Terugblikkend naar de hoofdvraag van dit onderzoek, **Hoe kan er meer werk verricht worden met dezelfde capaciteit waarbij er voldaan wordt aan de doelstellingen van de sector Distributie**, kan er geconcludeerd worden dat sociale innovatie een grote bijdrage kan zijn voor productiviteit en innovativiteit. In hoofdstuk 9 wordt uitvoerig ingegaan wat sociale innovatie voor Brabant Water kan betekenen en dan met name voor de secties Aanleg.

9.1 Zelforganisatie

Flexibel organiseren, dynamisch leiding geven, co-creatie, en zelforganisatie. Het betreft allen het vernieuwen van de manier waarop het werk is georganiseerd, op zo'n manier dat zowel de productiviteit als de sociale kant daarmee gebaat zijn. Vandaar dat **sociale innovatie** in de belangstelling staat. Toch kunnen al deze pijlers niet los van elkaar gezien worden. Om de constructie van sociale innovatie binnen Brabant Water te kunnen dragen is deze gefundeerd met een 4-tal pijlers die op het eerste oog los van elkaar lijken te staan. In de werkelijkheid zijn zij onlosmakelijk met elkaar verbonden en hebben zij wel degelijk invloed op de draagkracht en het succes van **sociale innovatie** (figuur 5). Een voorwaarde voor een succesvolle implementatie is dat alle pijlers aanwezig moeten zijn! Bij het wegnemen van een van deze pijlers zal de effectiviteit worden verminderd en wordt de kracht van **sociale innovatie** verzwakt of zelfs weggenomen.



Figuur 5 Tandwielen van sociale innovatie

Brabant Water heeft de ambitie kenbaar gemaakt zich te ontwikkelen naar een resultaatgerichte en stimulerende organisatie, deze ambitie wordt merkbaar geuit. De sector Distributie heeft, om het onafhankelijke **vakmanschap**, de **betrokkenheid**, het initiatief en het verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerkers te vergroten de keuze gemaakt om te gaan werken met zelforganiserende teams. Zelforganisatie is dan ook een van de doelstellingen die omschreven staat in het sectorplan Distributie 2018. Maar zelforganisatie is geen doel op zich, maar een middel om een doel te bereiken. Het is een andere manier van werken, van samenwerken, organiseren en herorganiseren waarvan op voorhand de inschatting is gemaakt dat het ervoor zorgt dat eenvoudiger en efficiënter de doelstellingen bereikt worden. Met als doel om de kwaliteit te verbeteren, de **medewerkerstevredenheid** en **betrokkenheid** te verhogen en een gezonde bedrijfsvoering te bewerkstelligen.

9.1.1 Zelforganiserende teams

Voor de sector Distributie zal de transitie van een hiërarchische organisatiestructuur, niet te verwarren met de hiërarchiecultuur, naar een structuur met zelforganiserende teams een ingrijpende verandering zijn voor de medewerkers maar zeker ook voor het leidinggevend kader. Het kost vooral tijd en vertrouwen. Een van de voorwaarden voor zelforganisatie is dat teams een duidelijk doel hebben, dat afkomstig is vanuit het bestuur van de organisatie, en beschikken over relevante informatie, passende resources en gezamenlijk de verantwoordelijk moeten (mogen) nemen voor resultaten, beslissingen en verbeteringen binnen maximaal vastgestelde kaders. Dit bepaald uiteindelijk de mate van autonomie van het team. Daarnaast is feedback geven en ontvangen en vertrouwen in elkaar essentieel.

Hiermee is het succes van **sociale innovatie** en dus ook zelforganisatie nog niet geborgd, dat hangt natuurlijk van meerdere aspecten af. Zo kan er vastgesteld worden dat de manier van leiding geven en de stijl die daarbij gehanteerd wordt medebepalend zijn voor het slagen van zelforganisatie. Tevens zullen zowel de **competenties** van de medewerker als leidinggevende, het talent, **vakmanschap** dat men bezit meewegen. Toch wordt er vaak nog een element over het hoofd gezien, **samenwerken**. Hier wordt niet gesproken over de samenwerking binnen de zelforganiserende teams maar juist daarbuiten, de ondersteunende diensten. Bij de ontwikkeling naar zelforganiserende teams wordt het belang en effectiviteit van ondersteunende diensten onderschat. Het proces naar zelforganisatie kan niet zonder praktische en administratieve ondersteuning. Van belang is dan ook dat de ondersteunende diensten meegaan in de ontwikkeling naar zelforganisatie.

9.1.2 Persoonlijk leiderschap (sturen op verantwoordelijkheid)

Het product van Brabant Water, en van oudsher daarmee ook de business en huidige wijze van organiseren, is gericht op continuïteit. Er komt 24 uur per dag kwalitatief goed drinkwater uit de kraan, hiermee kan geconcludeerd worden dat de organisatie het best goed doet. Er lijkt geen tot weinig externe noodzaak ervaren te worden om anders te moeten werken. Ook een intrinsieke motivatie hiertoe ontbreekt bij het overgrote deel van de medewerkers nog. Het is daarmee een uitdaging om het vuur en de energie aan te wakkeren om dingen echt anders te gaan doen.

Hiervoor zal meer gestuurd moeten worden op verantwoordelijkheid, dit zorgt ervoor dat medewerkers zich meer betrokken gaan voelen en er meer initiatief wordt genomen. Om de verantwoordelijkheid te nemen en zelfstandig besluiten te maken, dienen de medewerkers meer informatie tot hun beschikking te hebben. Automatisering kan een tool zijn om dit eenvoudiger te realiseren. Belangrijk hierbij is dat zij in een veilige omgeving moeten kunnen werken. Ze zullen fouten maken, hiervoor moet ruimte zijn. Er moet niet worden gestraft maar er moet juist gestimuleerd worden om het beter te doen. Opleiding, coaching en andere faciliteiten moeten beschikbaar zijn om de uitdagingen die, zeker in het begin, de baas te blijven.

Bij het sturen op verantwoordelijkheid blijft leiderschap met een top-down sturing nodig, de leiding zal hier hoofdzakelijk een faciliterende rol in aannemen. Oftewel actief gericht op de condities die passen bij het mobiliseren van de eigen verantwoordelijkheid voor **klant** en **resultaat**. Ook blijft er vaak een vorm van robuust leiderschap nodig om de besluitvorming af te ronden, knopen door te hakken betreffende de koers en te inspireren tot innovatie.

Centraal binnen het begrip van “sturen op verantwoordelijkheid” staat de balans tussen sturing en zelforganisatie. Om effectief te sturen op verantwoordelijkheid moet zowel de sturing als de zelforganisatie aandacht krijgen. Sturing en zelforganisatie bepalen in hoge mate het succes van de organisatie. Zonder sturing, resulteren zelfs de beste bedoelingen in chaos. Zonder ruimte voor persoonlijk leiderschap is de **motivatie**, creativiteit en zelfstandigheid van medewerkers ver te zoeken.

9.2 Dynamisch managen

Brabant Water is een klassiek voorbeeld van een bureaucratisch bedrijf, een bedrijf waar vanuit de hiërarchie op de traditionele manier top-down wordt leidinggegeven. Deze manier van leidinggeven staat haaks op de ambities die Brabant Water in haar ondernemingsplan en sectorplan Distributie heeft verwoord en de beweging die men wilt maken richting **sociale innovatie**. Om aan de ambities te kunnen voldoen moet er worden veranderd, een stap maken buiten gebaande paden en los van dagelijkse routines. Dit vergt van de managers en leidinggevendenden een andere uitvoering van taken en inzet van managementvaardigheden zoals zelforganiserende teams.

Binnen de pijler van het dynamisch managen wordt verwacht dat de leidinggevende meer de rol gaat nemen als facilitator en motivator, het aanmoedigen van creativiteit en innovativiteit gaat ten slotte niet vanzelf. Daar waar leiders voorheen vooral stuurden op resultaten, beleid en een controlerende functie hadden wordt er bij het Dynamisch managen meer gestuurd op de zachte kant. Dat houdt voor de leidinggevende in dat naast taakgerichte aansturing er ook meer aandacht besteed moet worden aan binding, aandacht, motivatie en engagement. Dit is noodzakelijk om de bewegingsvrijheid van medewerkers te laten toenemen wat leidt tot betere prestaties, betrokkenheid en creativiteit.

9.2.1 Leiderschap/management

In vele gevallen wordt het niet onderkend maar van alle factoren in de werkomgeving heeft de direct leidinggevende de grootste impact op de productiviteit, het werkplezier en de betrokkenheid van medewerkers. Zo worden de verschillen in emotionele betrokkenheid bij het werk en bij de organisatie waar men werkt voor zo'n 70% verklaard door de kwaliteiten van de leidinggevende. Emotionele betrokkenheid heeft op haar beurt weer invloed op andere belangrijke factoren zoals productiviteit en klanttevredenheid. Dat geeft nogal wat verantwoordelijkheid, je vraagt je af of iedere leidinggevende zich hiervan bewust is. Dat alles wat ze zeggen en doen, of juist verzuimen te doen, zo'n grote uitwerking heeft op de mensen om hun heen. Uit het onderzoek van (Group, Hay, 2013) blijkt namelijk dat de invloed van de direct leidinggevende vaker negatief dan positief is. De meerderheid van de leidinggevers veroorzaakt, vaak zonder dat zij het zelf weten, een demotiverende werksfeer. Tevens geeft het onderzoek aan dat wereldwijd 55% van de werkenden aan dat hun leidinggevende een demotiverend werkklimaat creëert. Nederlandse leidinggevers deden het met een score van 68% nog iets slechter dan hun collega's in omringende landen als Duitsland, Denemarken, Groot-Brittannië en België.

Het is juist de kunst van de leidinggevers om samen met de teams de gemeenschappelijkheid in het werk op te gaan zoeken. Er zal van daaruit een bewustzijn gecreëerd moeten worden dat de teams juist door gerichte samenwerking, het gezamenlijk behartigen van teambelangen en doelen, het leren van elkaar, door het afstemmen van planning en stellen van prioriteiten kunnen winnen aan efficiency, kwaliteit of simpelweg plezier in hun werk. Door **samenwerking** in teams kunnen zij tot **"best practices"** komen, deze vervolgens omarmen en implementeren.

Binnen de sectie Aanleg is geconstateerd dat zowel de externe noodzaak als de intrinsieke motivatie om op een andere manier te gaan werken ontbreekt bij het overgrote deel van de medewerkers. Hierdoor zal de activerings- en motiveringsenergie van de leidinggevers moeten komen. Leidinggevers worstelen hier nu mee omdat zij zelf onderdeel zijn van de patronen van het team en zich hier nog onvoldoende los van kunnen maken. Binnen het team zijn medewerkers met een verschillende houding ten opzichte van het zelforganiserend werken. Een aantal van hen heeft een laag energieniveau, is negatief, berustend en cynisch. De meerderheid bevindt zich in de zogeheten "comfortzone", met een positieve houding maar ten opzichte van de veranderingen een laag energieniveau. Slechts een enkeling in het team adopteert met positieve energie, als kartrekker, vol enthousiasme de nieuwe werkwijze en geeft hier mee vorm aan. De leidinggevers binnen de sector Distributie hebben altijd vanuit de inhoud, op hiërarchische wijze leiding gegeven. Leiding geven aan zelforganisatie, als activator en motivator vraagt andere vaardigheden, taken en competenties van de leidinggevers. Dit houdt voor sommige leidinggevers in dat zij wellicht ook uit hun comfortzone moeten stappen omdat zij op een andere manier sturing moeten geven aan hun teams en processen. Uit je comfortzone stappen, dat is niet zo simpel! Daar is lef en bewustwording voor nodig! Het is belangrijk dat zij hierin ondersteuning, begeleiding en training op maat krijgen.

Met goed leiderschap kunnen er veranderingen teweeg worden gebracht, enkel door motivatie en ingesteldheid, met een hogere productiviteit tot gevolg.

9.2.2 Leiderschapsstijlen

Het handhaven van de juiste leiderschapsstijl is een relatief goedkope methode om een bedrijf winstgevend dan wel niet succesvol te maken. Het aanwenden van de juiste methode van sturing biedt een grote meerwaarde voor bijvoorbeeld: de groei van een onderneming of de productiviteit van personeel. De juiste keuze van leiderschapsstijlen is niet alleen in for-profit organisaties van belang, de non-profit organisaties hebben hier net zoveel profijt van. (Rowold & Rohmann, 2009, pp. 41-59)

Vele theorieën over leiderschap en de daarbij horende stijl hebben allen een eigen interpretatie hoe en wanneer deze toegepast zou moeten worden bij organisatieverandering. Zo worden ten aanzien van zelforganisatie stijlen van leiderschap benoemd als coachend, dienend, sturend leiderschap. Toch blijken deze vormen van leiderschap niet de meest renderende methodes te zijn van leidinggeven. Vanuit de literatuurstudie zijn de drie meest voorkomende leiderschapsstijlen onderzocht, hieruit is gebleken dat het type leiderschap afhankelijk is van de fase van ontwikkeling waarin het team zich bevindt. Maar zeker ook het gedrag, omgeving en bezittende competenties spelen hierin een grote rol. De conclusie vanuit het literatuuronderzoek is dan ook dat er bij organisatieverandering meerdere stijlen van leidinggeven mogelijk zijn. Hieruit blijkt ook dat meest optimale stijl van leidinggeven bij de ontwikkeling van een zelforganiserende team in de laatste stadia van teamontwikkeling het “gedeeld leiderschap” te zijn (Creemers & de Ruijter, 2018).

Toch komt uit het onderzoek van het (Erasmus universiteit, 2009) naar voren dat visionair leiderschap de meest doorslaggevende factor blijkt te zijn om de innovatieprestaties van bedrijven te bevorderen. Visionair leiderschap is bepalend voor 54% van het innovatiesucces van bedrijven, hiermee worden zij in staat gesteld om een aantrekkelijke en reële visie te scheppen voor de toekomst. Visionair leiderschap moedigt aan tot inventiviteit, enthousiasmeert en vormt een zeer belangrijke vaardigheid om vernieuwing binnen de organisatie omarmd te krijgen, het schept ruimte om zelforganisatie te laten floreren. Het toekomstbeeld van de organisatie moet medewerkers de ruimte geven om eigen ideeën te ontwikkelen en verbeteringen door te voeren in hun dagelijks werk, gedeelde normen en waarden vormen daarmee de basis.



Figuur 6 invloed factoren op de stijl van leidinggeven

Daar waar het gedeeld leiderschap meer geënt is op een dynamisch, interactief beïnvloedingsproces tussen individuen in het team is het visionair leiderschap meer toekomst gericht waarbij de visie vanuit de leiding wordt gedelegeerd, dus meer richting de teams. Gezien de twee typeringen in leiderschap en de invulling van de rollen kunnen deze vormen van leiderschap prima samen. Het anticiperen en het vermogen van de leidinggevende om vooruit te kijken tezamen met de verantwoordelijkheid, motivatie en een hogere kennisdeling draagt bij aan het gewenste innovatiesucces en geeft dus een hoger rendement. Een valkuil is dat de leidinggevende bij invoering van zelforganisatie zich bewust moet zijn van zijn kerntaken, het positief beïnvloeden, zorgen

van binding en het sturen van gedrag. Maar tevens een andere manier van leidinggeven, niet meer top-down maar meer faciliterend.

9.3 Flexibel organiseren

Hiërarchische bedrijven kenmerken zich door, onder andere, vaste functieprofielen waarbij de medewerker elk jaar een aantal keer getoetst wordt op hun functioneren. De focus bij deze beoordelingen ligt op vaak op het vlak waar de medewerker niet goed in is. In de tegenwoordige tijd heten deze gesprekken met een mooi woord: ontwikkelgesprekken. Dit geeft een positieve draai aan de negatieve lading van een functioneringsgesprek. Andere benaming, zelfde inhoud. Zo kent Brabant Water ook ontwikkelgesprekken. Deze worden drie maal per jaar gehouden en kennen ieder hun eigen thema: het eerste gesprek is het ontwikkelgesprek met doelen voor het komende jaar, het tweede gesprek is een tussenpeiling en het derde gesprek is de beoordeling. Vóór het derde gesprek wordt er een zogenoemde vlootshow gehouden waarbij elke medewerker een cijfer krijgt, van 1 tot 5, waar het volledige kader iets van mag vinden. Een beoordeling boven een 3 geeft recht op een financiële bonus. Het is vreemd dat tijdens een transitie richting zelforganisatie een medewerker nog individueel “beloont” wordt met een cijfer. Als team behaal je wel of niet de gestelde doelen dus hoort ook het team beoordeeld te worden. Daarnaast werkt het haast demotiverend dat er alleen gestuurd op de onvolkomenheden terwijl er juist zoveel te halen valt als er ingezoomd wordt op de sterke kanten van een medewerker. Juist deze sterke kanten verder ontwikkelen motiveert de medewerker. In de volgende paragrafen wordt er verder ingegaan op deze manier van organiseren.

9.3.1 Competentiegericht werken

Competenties zijn de kennis en de vaardigheden waarover een persoon beschikt (Schakel & van der Maesen de Sombreff, 1999). De kennis en vaardigheden van een persoon zijn ontwikkelbaar dus het is een verkeerde opvatting om te zeggen dat competenties aangeboren talenten zijn. Het vermogen om te leren is wel een talent. Daarmee kan gezegd worden dat het niveau van ontwikkelen van competenties wel toebehoort aan talenten, onder andere het leervermogen.

In het hoger onderwijs is het de normaalste zaak van de wereld om te sturen op competenties. Binnen organisaties wordt dit nog een stuk minder gedaan. In wervingsteksten worden wel steeds vaker de gewenste competenties vermeld. Hierbij kan iemand al vlug zien of de baan waar hij of zij op wil solliciteren past. Als de baan eenmaal verworven is gaan de meeste mensen mee in de waan van de dag zonder nog stil te staan bij de term competentie. Uiteindelijk is het bij een studie op HBO niveau juist de bedoeling het niveau van de verworven competenties aan te tonen door producten aan te leveren waarmee de gedragsvaardigheden van de student bewezen worden. Waarom wordt dit niet binnen organisaties gedaan?

Binnen Brabant Water is er steeds meer aandacht voor competentiegericht werken. Voor elke functie zijn de gewenste competenties met het daar bijhorende niveau beschreven. Het verschil tussen bijvoorbeeld een projectleider of een senior projectleider kan vooral gevonden worden in het niveau van de competenties die de medewerker moet bezitten. In de praktijk zijn de taken vaak hetzelfde voor beide functionarissen. Met deze constatering is het dus vreemd dat er bij beoordelingen vooral op de functieprofielen en doelen gestuurd wordt en niet op competenties. Als er gekeken wordt naar de hoofdvraag van dit onderzoek dan dient er efficiëntie plaats te vinden. Dit kun je onder andere bereiken door medewerkers in te zetten op kwaliteiten en vaardigheden.

Met de implementatie van zelforganisatie komt een vast functieprofiel op losse schroeven te staan. Vijf projectstuurders in een team zetten en vast houden aan het functieprofiel voegt niets toe aan de doelstelling van een flexibele en **wendbare organisatie**. Dat is hetzelfde als 11 keepers in het veld zetten bij een voetbalwedstrijd. Individueel houden ze prima de bal uit het doel, maar als team zullen ze in ieder geval niet scoren. De essentie is het juist samenstellen van het team maar ook door

ontwikkelen van competenties van medewerkers bij zelforganisatie. Waar het bij de projectstuurders draait om een goede samenstelling van kwaliteiten en vaardigheden in het team, draait het bij de leidinggevende vooral om het bewustzijn van verandering van benodigde competenties van henzelf bij leidinggeven bij zelforganisatie.

9.3.2 Talent gestuurd werken

Talenten en drijfveren bepalen de identiteit van een persoon. Maar wat is nu het verschil tussen deze twee termen? De drijfveren van mensen zijn het beste te typeren als de passie die iemand heeft, de reden waarom je 's ochtends opstaat. Volgens Sonja Vlaar is een talent de intrinsieke en aangeboren behoefte van een persoon (Vlaar, 2018). Als mensen hun passie en intrinsieke behoefte optimaal zouden benutten dan gaan alle taken als vanzelf. Mensen komen dan in een flow terecht die er voor zorgt dat alles makkelijker gaat en minder tijd kost. Dit betekent dat drijfveren en talenten als brandstof dienen voor het gedrag van mensen. Gedrag koppelt de termen competenties (kunnen), drijfveren en talenten (willen) aan elkaar. Werken vanuit talenten en drijfveren is dus zeer motiverend voor de medewerker wat weer resulteert in een grotere effectiviteit.

Werken vanuit talenten en drijfveren klinkt idealistisch en kan dit ook in meer of mindere mate zijn. Belangrijk hierbij is om de talenten en drijfveren van medewerkers goed in beeld te krijgen. De dimensie van **motivatie** moet hier zeker niet vergeten worden. Binnen Brabant Water is een TMA geen onbekend instrument. TMA staat voor Talenten Motivatie Analyse en geeft een zeer goed beeld wat de medewerker beweegt. Met zelforganisatie in het achterhoofd is het nog belangrijker om deze dimensies van een medewerker in beeld te krijgen. Hiermee kan de samenstelling van een team bepaalt worden door te kijken welke talenten nodig zijn in een team.

Een logisch gevolg van talenten, motivaties en drijfveren in kaart brengen is het beeld krijgen van de dingen waar iemand niet goed in is. Al vanuit de basisschool wordt er gestuurd op de onvolkomenheden van een persoon. Aandacht hebben voor datgene waar je niet goed in bent en "aftikken" waar je wel goed in bent. Het is dan ook niet vreemd dat organisaties deze wijze ook volgen, het is immers met de paplepel ingegoten. Stel dat een projectstuurder goed is in de voorbereiding van projecten maar minder goed in de uitvoering, moet je deze dan dwingen om de uitvoering beter te gaan doen? Of laat je deze medewerker excelleren op de voorbereiding en zorg je dat in het zelforganiserend team er een projectstuurder bij komt die goed is in de uitvoering? De TMA laat verschillende dimensies zien van een medewerker waarbij er ook aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot valkuilen. Zodra de motivaties en talenten van iemand in kaart zijn gebracht, zet deze persoon dan in zijn kracht! Alleen dan heb je een gemotiveerde en gedreven medewerker die werkt vanuit zijn of haar intrinsieke waarden.

9.4 Co-creatie

De vierde pijler in **sociale innovatie** is vanuit de theorie gebaseerd op externe bronnen. Het Masterplan Vitalisatie biedt zeker mogelijkheden voor externe partijen. In paragraaf 9.4.2 zal dan ook ingegaan worden op een pilot die momenteel loopt binnen Brabant Water genaamd "samenwerken in de keten". In deze samenwerkingsvorm wordt er getoetst of er een ketenverschuiving plaats kan vinden van de opdrachtgever richting de opdrachtnemer. Dit gaat zorgen voor extra capaciteit in de voorbereiding en uitvoering van projecten. Binnen Brabant Water is nog veel winst te behalen in de interne samenwerking binnen de sector distributie. Aangezien dit onderzoek intern afgebakend is zal er vooral ingegaan worden op deze interne samenwerking in de volgende paragraaf voor de pijler co-creatie.

9.4.1 Interne samenwerking

Zoals al eerder vermeld is Brabant Water ontstaan uit een fusie tussen Waterleiding Maatschappij Noord-West-Brabant (WNWB) en Waterleidingmaatschappij Oost-Brabant (WOB). In 2002 heeft er een samensmelting plaats gevonden tussen deze twee significant verschillende bedrijven. Deze samensmelting heeft geresulteerd in een ogenschijnlijk eenduidigheid in procedures en richtlijnen. Maar tot op de dag van vandaag zijn er regionale verschillen te bemerken. Dit zorgt ervoor dat onderlinge uitwisseling van medewerkers bijna altijd uitmondt in discussies over technische constructies of werkprocessen in projecten. Binnen Brabant Water zijn we dol op sturen op procedure niveau wat voor medewerkers aanvoelt als pure bureaucratie en is een dooddoener voor intrinsiek gemotiveerde medewerkers. Doordat iedere regio zijn eigen invulling geeft aan de procedures is uniformiteit ver te zoeken.

Ook op regio zelf wordt niet uniform gewerkt. Teams binnen de regio's karakteriseren zich door een parallelle samenwerkingsvorm. Deze vorm kenmerkt zich door grote autonomie: de medewerkers hebben elkaar voor het uitoefenen van hun primaire taak niet nodig. Zij bedienen elk vanuit een eigen (expertise- of geografisch) gebied de klant. De parallelle samenwerkingsvorm beïnvloedt de binding die mensen binnen het team met elkaar hebben en daarmee hun gemeenschappelijke gevoel van zingeving, het diepste niveau van geluk. Het model van Martin Seligman, dat drie niveaus van geluk onderscheidt, geeft hierin houvast:

- Pleasure is de meest oppervlakkige vorm van geluk, gericht op het beleven van positieve emoties, plezier en ontspanning;
- Engagement is het tweede niveau, waarbij het gaat om betrokkenheid en het kunnen inzetten van je kwaliteiten;
- Meaning is het diepste niveau van geluk en gaat over zingeving: kunnen we onze kwaliteiten inzetten voor een betekenisvol doel?

Door de parallelle samenwerkingsvorm zijn mensen wel op het niveau van pleasure met elkaar verbonden, maar niet op de diepere niveaus. Werken vanuit paralleliteit maakt het zo moeilijk om een gemeenschappelijk en betekenisvol doel te vinden (op het niveau van meaning), waar energie en enthousiasme op zit. Die energie en het gevoel van zingeving is er wel in het eigen stukje werk, maar niet in de verbinding met elkaar.

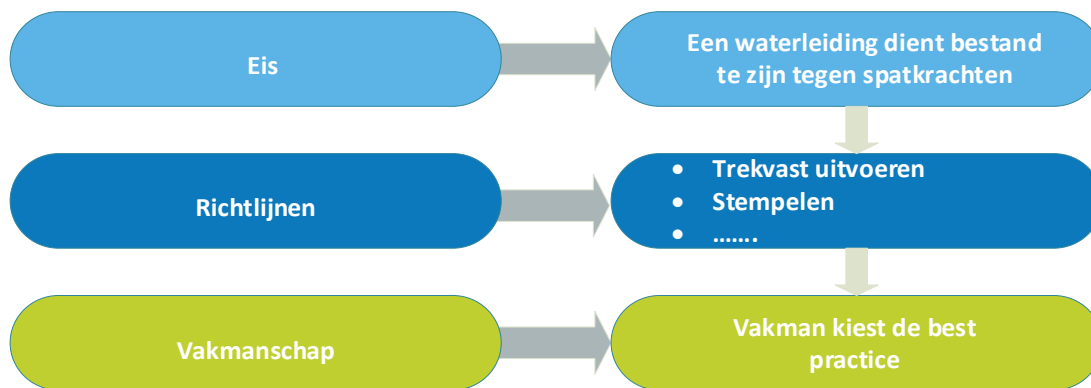
Om vanuit de betekenis te gaan werken is uniformiteit binnen de sector distributie gewenst. Maar het niveau van uniformiteit bepaalt of medewerkers gemotiveerd blijven. Een te diep niveau zal medewerkers namelijk eerder demotiveren dan motiveren. Vanuit de intrinsieke motivaties van projectstuurders gezien is het belangrijk om te gaan sturen vanuit vakmanschap in plaats van procedures. Het is niet de regel die bepaalt maar de vakman. Om deze gedachtegang te visualiseren is figuur 7 ontwikkeld.



Figuur 7 Uniformiteitscirkel

Het model laat zien dat uniformiteit vanuit eisen geformuleerd dient te worden. De eisen zijn het centrale punt waar vanuit gewerkt wordt. Om aan een bepaalde eis te voldoen heeft de projectstuurder een pakket aan richtlijnen tot zijn beschikking die voldoen aan wet- en regelgeving maar ook bedrijfsbeleid. Het is aan de vakman om te kiezen van welke richtlijn hij gebruik maakt om aan de eis te voldoen. De

richtlijn die de projectstuurder kiest dient uiteraard goed doordacht te zijn met oog voor kwaliteit, kosten en klantgerichtheid. Hierbij een voorbeeld hoe het nieuwe proces in elkaar zit:



Figuur 8 Voorbeeld proces uniformiteit

Door het toepassen van dit proces is het juiste niveau van uniformiteit bereikt. De uniformiteit zit in de eis en het pakket van richtlijnen waaruit gekozen kan worden maar het is de vakman die bepaalt en niet de procedure. De projectstuurder mag zijn eigen kennis en kunde weer inzetten wat bijdraagt aan werkplezier en eigenaarschap waardoor het derde niveau geluk, de meaning, dichterbij komt. De uniformiteitscirkel visualiseert dat eisen centraal staan maar het is het vakmanschap van de projectstuurder die overkoepelend is. Dit proces van uniformiteit zal bijdragen aan een betere interne samenwerking over de regio's heen.

Het risico wat schuilt in sturen op vakmanschap is dat persoonlijke voorkeuren van richtlijnen de boventoon gaan voeren in plaats van de best practice. Daarom is het belangrijk een goede balans te vinden tussen uniformiteit en vakmanschap. Hier ligt een taak voor de leidinggevende om de juiste speelruimte te creëren met oog voor zelforganisatie.

9.4.2 Samenwerken in de keten

Eind 2016 is de pilot samenwerken in de keten (SIDK) gestart. Het doel van dit traject is om te kijken of er gedeeltelijk of zelfs volledig een ketenverschuiving mogelijk is met de aannemerij. Voor het aansluitproces is een dergelijke ketenverschuiving al jaren geleden ingezet. Het aansluitproces richt zich op alles wat met huisaansluitingen te maken heeft. Als een klant een nieuwe huisaansluiting of een bouwaansluiting aanvraagt dan komt deze aanvraag rechtstreeks bij de aannemer terecht. De aannemer bereid het werk voor, maakt de afspraak met de klant en voert de werkzaamheden uit. Het traject SIDK lijkt op deze verschuiving met als grote verschil dat het hier volledige vernieuwingsprojecten betreft. De pilot bestaat uit twee parallelle samenwerkingsvormen: Turn Key en bouwteam. Bij de Turn Key vorm krijgt de aannemer een opdracht met een pakket aan eisen waarmee hij zelf de engineering doet en na een check op de eisen en begroting ook de uitvoering van het project. Bij de vorm bouwteam zal een projectstuurder van Brabant Water plaats nemen bij de aannemer en gezamenlijk doen zij de engineering en uitvoering. Kwaliteitscontrole wordt bij beide vormen gedaan door middel van audits.

SIDK heeft binnen Brabant Water een hoop stof doen opwaaien. Dit traject is ontstaan uit krapte in capaciteit, maar werd vooral gezien als het begin van een volledige verschuiving richting de aannemer. De projectstuurders hadden het idee dat ze op termijn vervangen werden door de aannemer, maar niets is minder waar. Dit traject is puur bedoeld als flexibele capaciteitsvergroting. Doordat er nu geen uniformiteit heerst binnen de secties Aanleg liepen de aannemers al snel tegen de regionale verschillen aan. Dit heeft voor veel frustraties gezorgd aan beide kanten. Om ook vanuit dit traject eenduidig te

kunnen werken is de uniformiteitscirkel zeer geschikt. Juist in deze samenwerkingsvormen is het essentieel om te werken met eisen en het aantonen daarvan. Ook de aannemers in dit traject krijgen zo de kans om hun vakmanschap in te zetten voor de best practice.

Het traject SIDK zorgt voor een flexibele capaciteitsvergroting waarbij de aannemerij de mogelijkheid krijgt om mee te groeien. Tevens benadrukt het de onderlinge afhankelijkheid. In dit onderzoek wordt de capaciteitsvergroting vanuit SIDK verder niet meegenomen.

10. Conclusie sociale innovatie

Sociale Innovatie ongrijpbaar of toch niet! Er zijn meerdere wegen naar Rome, verschillende pijlers die de fundatie vormen voor een renderende organisatie. Het is de kunst om de pijlers verbonden te houden alleen dan ligt de weg tot acceptatie en succes open.

De pijlers van sociale innovatie zijn uitvoerig in dit hoofdstuk besproken en geven ieder een eigen bijdrage. Wat expliciet naar voren komt is dat de mens in de vorm van medewerker en leider een zeer grote invloed hebben, zij bepalen immers gezamenlijk het succes. Om succes te kunnen creëren is het dan ook belangrijk om te weten welke visie de organisatie ambieert. Vanuit deze weg het ontwikkelproces worden gezamenlijke doelstellingen en kaders geformuleerd die passen bij het team. Hier vanuit is het vertrekpunt vastgelegd en worden gedurende de ontwikkeling de verschillende fases doorlopen. Het valt of staat met de mens, zij maken het verschil!

Voor de begeleiding naar zelforganiserende teams is een ondersteunende taak weggelegd voor de leidinggevende, waarbij **“leiderschap”** een belangrijke rol vervuld bij de transitie naar een zelforganiserend team. Voor iedere leidinggevende is de manier waarop leiding wordt gegeven verschillend, toch bestaat een overgroot deel van leiderschapsstijlen uit dezelfde elementen. Een aantal van deze elementen zijn noodzakelijke basis ingrediënten om teams te ondersteunen in hun weg naar zelforganisatie. Het gaat hier vooral om het scheppen van duidelijkheid, communiceren, vertrouwen en verbinding. Waarbij de kracht van de leiderschapsstijl voornamelijk ligt in de fase van teamontwikkeling waarin de medewerker zich bevindt en de behoeftes die het team nodig heeft.

Zeker de competenties en talenten van individuen maar ook van het team dragen bij aan de interne samenwerking en de snelheid waarbinnen teams zich ontwikkelen. Het benutten van de juiste talenten en het samenbrengen van de juiste competenties is vanuit het efficiency oogpunt cruciaal voor de gewenste samenwerking, ontwikkeling en het beoogde rendement binnen deze teams.

Om leidinggevendenden meer handvaten te kunnen bieden in de transitie naar zelforganisatie is er het business concept **“betekenisvol organiseren”** ontwikkeld die leidinggevende moet ondersteunen in keuzes die gemaakt moeten worden bij het implementeren van sociale innovatie. In hoofdstuk 11 wordt hier nader op ingegaan.

11. Business concept “Betekenisvol organiseren”

Vanuit het cultuuronderzoek is duidelijk geworden dat elke regio haar eigen kernwaarden op de sectie Aanleg heeft. De doelstellingen en kerntaken voor deze regio's zijn wel allemaal identiek. Om **sociale innovatie** optimaal te laten renderen is het belangrijk uit te gaan van de kernwaarden uit de cultuur. Deze kernwaarden zijn als het ware de identiteit van de afdeling. De uitkomst in **sociale innovatie** is voor alle regio's exact hetzelfde, de weg ernaar toe daarin tegen is zeer verschillend. Om een duidelijk beeld te geven van welke wegen bewandeld dienen te worden voor het ultieme resultaat is per regio het business concept **“betekenisvol organiseren”** ontwikkeld.

Het business concept is opgebouwd met de onderzochte organisatiecultuur als kapstok. De gemeten kernwaarden dienen als fundering voor de route die de afdeling dient af te leggen om optimaal te renderen. Omdat er per regio twee verschillende beelden zijn ontstaan, vanuit de leidinggevende en vanuit de projectstuurder, is het concept ook onderverdeeld in deze twee dimensies. Het concept is opgezet vanuit de **best practice** van de projectstuurder. Het uitgewerkte business concept per regio kunt u vinden in bijlage 6.

12. Veranderbereidheid

Er lijkt binnen Brabant Water weinig tot geen druk van buitenaf te zijn om te moeten veranderen. Waar er al harde organisatiedoelen zijn, liggen deze ver in de toekomst, hetgeen wat niet leidt tot een gevoel van urgentie in het hier en nu. Dit heeft tot gevolg dat mensen in de comfort zone zitten: ze zijn positief, maar hebben een laag energieniveau en voelen zich niet uitgedaagd om dingen anders te doen dan ze nu doen. Het bestaansrecht van de organisatie lijkt hieraan bij te dragen, als leverancier van water is Brabant Water immers gericht op continuïteit en stabiele druk. Veranderen zonder een duidelijk 'lek' verstoort de orde, en is dus niet welkom. Een kabbelende organisatie, zonder stroomversnellingen past daarbij.

12.1 Weerstand

Een van de belangrijkste oorzaken voor het niet slagen van een organisatorische verandering is dat men niet weet om te gaan met weerstanden van medewerkers. Het is bijna vanzelfsprekend dat bij elke verandering weerstand optreedt, het is van nature dat mensen hun hakken in het zand zetten. In eerste instantie zijn ze negatief, argwanend, onwetend of zien ze het als een bedreiging, zeker wanneer ze denken dat de verandering wordt opgelegd. Het overgrote deel van de mensen wilt namelijk wel veranderen maar wilt niet veranderd worden.

12.2 Van weerstand naar waarde

Bij elk verandertraject wordt er, in meer of mindere mate, tegen het fenomeen weerstand aangelopen. Het beste is om het te accepteren! Het is niet iets negatiefs, maar het is juist een belangrijk teken. Medewerkers geven hiermee aan dat ze zich bij de verandering betrokken voelen, maar gelijker tijd vinden ze dat de organisatie niet naar hen luistert. Zo ontstaat er onbegrip over de weg die de organisatie wilt bewandelen, waarom het dat wilt en hoe zij denken dit aan te pakken.

Wanneer deze signalen serieus genomen worden kan hier doelgericht op gestuurd worden en er voordeel uit worden gehaald. Het is immers niet zo dat weerstand een karakteristieke eigenschap is waar geen invloed op uit te oefenen is. Met een juiste aanpak zoals een goede communicatie en het bieden van faciliteiten kan de weerstand worden verminderd en de betrokkenheid worden vergroot.

Ook door medewerkers deel te laten nemen aan het verandertraject wordt de betrokkenheid vergroot. Wanneer er in geslaagd wordt om medewerkers betrokken en gemotiveerd te krijgen zal de weerstand afnemen en zullen zij zelf ambassadeur worden van de verandering.

12.3 Verandergezindheid

Vanuit de afdeling HRM is er onder 3 secties Aanleg een enquête uitgezet met betrekking tot zelforganisatie. De resultaten die zijn verzameld met deze enquête worden meegenomen in dit onderzoek. Regio midden heeft deze enquête niet ingevuld, hiervoor zal een aannname gedaan worden.

Een van de punten uit de enquête is verandergezindheid. Uit de resultaten van het onderzoek (verandergezindheid) kan er in een grove lijn gesteld worden dat over alle secties Aanleg heen gemiddeld 54% van de medewerkers aangeeft te veranderen omdat het management hiervoor gekozen heeft. Van deze groep medewerkers kan er gezegd worden dat de intrinsieke motivatie om mee te gaan in deze verandering ontbreekt. Voor de overige 46% komt naar voren dat het management ze geënthousiasmeerd heeft en dat zij samen met het team actief proberen om deze veranderingen door te voeren.

12.4 Conclusie veranderbereidheid

Bijna de helft van het team geeft aan een positieve energie te hebben ten aanzien van de veranderingen. Interessant is te onderzoeken wat deze medewerkers verstaan onder deze veranderingen en of ze hier hetzelfde beeld bij hebben. Deze medewerkers kunnen hoe dan ook ingezet worden om de andere helft van het team voor de veranderingen te motiveren en enthousiasmeren. Het is dan ook aan te bevelen om in de samenstelling van de zelforganiserende teams een goede balans te creëren in medewerkers die de veranderingen geadopteerd hebben in hun werk en medewerkers die hierin nog wat ondersteuning en stimulans nodig hebben.

13. Conclusie

Dit onderzoek is gestart met de volgende hoofdvraag: ***Hoe kan er meer werk verricht worden met dezelfde capaciteit waarbij er voldaan wordt aan de doelstellingen van de sector Distributie?***

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is er onderzoek gedaan naar de ***organisatiecultuur*** en ***sociale innovatie***.

Uit de resultaten van het ***cultuuronderzoek*** is gebleken dat iedere regio haar eigen kernwaarden heeft. Deze kernwaarden onderschrijven de identiteit van de afdeling. Dit onderzoek heeft aangetoond dat het zeer waardevol is om deze kernwaarden in beeld te hebben bij een veranderende omgeving. In de toekomstige vorm komen de regio's verder bij elkaar gezien de uitkomsten. Hierbij heeft elke regio zijn eigen weg te bewandelen richting de toekomst.

De 4 pijlers van ***sociale innovatie*** gaan bijdragen aan meer efficiëntie op de secties Aanleg. Vooral de pijler van zelforganisatie gaat hier een grote rol in spelen. De deelambitie ***wendbare organisatie*** komt met ***sociale innovatie*** goed tot zijn recht. Aangetoond is dat deze wendbaarheid zorgt voor een betere inzet van medewerkers op talenten, competenties en kernwaarden.

De rol van de leidinggevenden gaat met de transitie richting zelforganisatie drastisch veranderen. Deze rol moet veranderen van hiërarchisch leidinggeven naar meer een motiverende en activerende houding. Dit vraagt andere vaardigheden en competenties van de leidinggevenden.

Medewerkers binnen Brabant Water zijn bereid te veranderen mits de noodzaak gezien wordt. Omdat de organisatie continuïteit en stabiele druk uitstraalt is het gevoel dat er verandert dient te worden niet aanwezig.

De eindconclusie is dat er meer productiviteit en efficiëntie bereikt wordt door een goed beeld te krijgen van de kernwaarden op een afdeling. Als er vanuit deze kernwaarden gestuurd wordt gaan medewerkers makkelijker mee in een veranderende omgeving. Simpelweg omdat dit bij de identiteit past van de mens en de afdeling. Dit betekent wel dat elke afdeling haar eigen pad te bewandelen heeft om ***sociale innovatie*** optimaal te laten renderen. Als de kernwaarden en ***sociale innovatie*** in één lijn staan pas dan kan er gesproken worden over een optimale inzet van mensen in een organisatie.

Hoe kan er meer werk verricht worden met dezelfde capaciteit waarbij er voldaan wordt aan de doelstellingen van de sector Distributie? Dit kan bereikt worden door medewerkers in te zetten vanuit heersende kernwaarden waarbij de organisatie sociale innovatie kan inzetten om intrinsieke motivaties aan te spreken. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers inzetten in hun kracht zorgt voor werken vanuit de betekenis, oftewel ***betekenisvol organiseren***.

14. Aanbevelingen

Zet het cultuuronderzoek breder uit op de sectie Aanleg of zelfs op de regio

Dit onderzoek is afgebakend op de projectstuurders op de sectie Aanleg. Als er sterk naar kernwaarden gekeken gaat worden dan is het belangrijk om het cultuuronderzoek breder uit te zetten. Hierbij kan gedacht worden aan de hele sectie Aanleg of zelfs de complete regio. hiermee wordt een completer beeld verkregen van een totale groep aan medewerkers.

Maak het toekomstige beeld met betrekking tot cultuur vanuit de projectstuurder leidend

Uit het **cultuuronderzoek** komen twee toekomstige richtingen, één vanuit de leidinggevende en één vanuit de projectstuurder. Het onderzoek vraagt het beste uit de medewerker te halen dus het is vanzelfsprekend dat de kernwaarden die de projectstuurders zelf opgeven leidend dienen te zijn.

Verwacht niet meteen morgen resultaat

Een cultuurverandering is niet van vandaag op morgen geregeld. Dit is een langzaam proces waarbij constant bijsturing nodig is vanuit het team zelf. Ook **sociale innovatie** is niet in een dag geregeld en is ook geen doel op zich. Het doel is om het beste uit de medewerker te halen, daarbij is **sociale innovatie** “slechts” een tool.

Communiceer de visie, missie en strategie en geloof in de resultaten van sociale innovatie

Vanuit het management en de leidinggevendenden dient een duidelijke communicatie plaats te vinden over de context van de visie, missie en strategie. Waarom doen we de dingen zoals we die doen en waarom is het noodzakelijk om dingen anders te doen? Daarnaast dient er geloof te zijn in de oplossingsrichting vanuit het management en dient dit ook uitgestraald te worden.

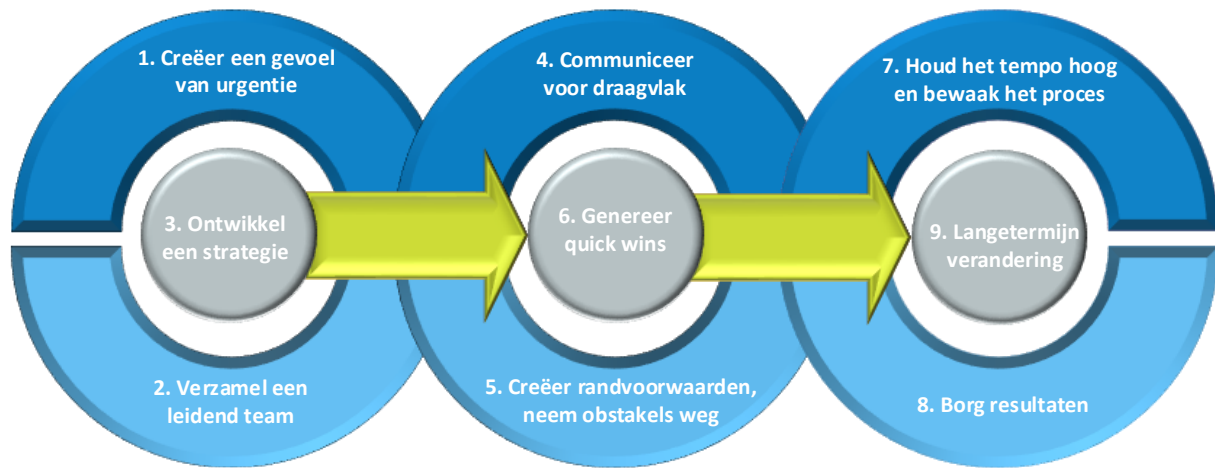
Maak na een jaar de balans op

Om het bijsturen mogelijk te maken is het belangrijk om op gezette tijden de balans op te maken. Kijk naar welke veranderingen er al hebben plaats gevonden en welke zaken nog zeker gesteld moeten worden voor het verdere vervolg.



14.1 8 stappen tot succesvolle verandering

Om de business case optimaal te laten renderen worden er 8 stappen voorgesteld om de organisatieverandering in gang te zetten. Deze succesfactoren zijn gebaseerd op het verandermodel in figuur 9 en worden in de volgende paragrafen verder toegelicht.



Figuur 9 verandermodel "succesvolle verandering"

Creëer een gevoel van urgentie

Om organisaties het inzicht en besef te geven dat cultuur veranderd moet worden op verschillende afdelingen is het belangrijk een gevoel van urgentie te creëren. Mensen veranderen namelijk niet omdat het moet maar omdat zij zien dat het nodig is. Vanuit het management moet duidelijk aangegeven worden waarom veranderen noodzakelijk is en welke problemen hiermee opgelost worden. Het gevoel van urgentie wordt aanzienlijk vergroot als er ingespeeld wordt op emotie in plaats van rationeel denken. Denk dan aan bijvoorbeeld een korte film te laten zien waar de organisatie naar toe wilt in plaats van dikke rapporten overleggen en daar de waarde uit zien te halen. Als mensen de urgentie erkennen vanuit emotie dan zal een cultuurverandering mogelijk zijn.

Verzamel een leidend team

Elke verandering binnen een organisatie hangt of staat met de betrokken personen. Bij ingrijpende veranderingen binnen Brabant Water is het belangrijk om een team van ambassadeurs te hebben verdeeld over de verschillende regio's. Dit behoren mensen te zijn die niet alleen formele invloed hebben, ook personen met informele invloed zijn van een zeer groot belang. Vooral de mensen met een informele invloed moeten diep ingeworteld zijn binnen Brabant Water maar dienen ook over een gezonde dosis kritische distantievermogen te beschikken. Alleen dan ondersteunen zij de verandering die Brabant Water te wachten staat. Daarnaast is het organisatorische spel wat er gespeeld gaat worden van groot belang. Wie past het best op welke plek? Het vaststellen van persoonlijke doelstellingen, de daar bijhorende beloning en beoordelingen zorgt voor een bewegend personeelsbeleid.

Ontwikkel een strategie

De begrippen cultuur en sociale innovatie kunnen een zeer groot abstractie niveau bereiken. Zorg ervoor dat dit begrip verkleint wordt tot de essentie. Veranderen vergt lef van de medewerkers dus zorg voor een aantrekkelijk perspectief. Heb het met elkaar over welk gedrag gewenst is en welk gedrag onze klant wenst. En waar bestaat dit gedrag uit? Waarom is ons gedrag belangrijk voor onze buitenwereld? Door dit gedrag, en daarmee bijvoorbeeld de gewenste cultuur, te koppelen aan

strategische doelen wordt het abstractie niveau verkleind. Door het competentie management goed in oog te houden zal het gewenste gedrag eerder bereikt worden. Heb dus oog voor competentiegericht organiseren en zet medewerkers in waar hun krachten liggen. De organisatieverandering wordt eenvoudiger door de strategische doelstellingen SMART vast te stellen. Maak dit geheel realistisch, concreet en eenvoudig.

Communiceer voor draagvlak

Medewerkers moeten worden meegenomen in een organisatieverandering. Zorg ervoor dat angst, onzekerheid en wantrouwen weggenomen worden. Een belangrijke voorwaarde om gedrag bespreekbaar te maken is zorgen voor een veilige omgeving. Als dit niet merkbaar aanwezig is zorg dan dat “veilig voelen” als een thema opgenomen wordt in de organisatieverandering. Om het dialoog te kunnen starten is het essentieel dat de regiomanagers en het sectorhoofd zich transparant en kwetsbaar op stellen. Tevens dienen zij bereidt te zijn om eigen gedrag (cultuur) aan de orde te stellen. Goed voorbeeld doet volgen.

Creëer randvoorwaarden en neem obstakels weg

Misschien wel de belangrijkste randvoorwaarde voor een organisatieverandering binnen Brabant Water is het volledige commitment van het sectorhoofd en managers. Volledige commitment betekent niet alleen voor de korte termijn maar een onvoorwaardelijke steun over de totale verandering. Doordat een cultuurverandering met kleine stapjes genomen wordt zal er een periode van overgang plaats gaan vinden. Pas hier de ontwikkelcyclus op aan of schaf deze ten tijde van overgang zelfs af. Het is een groot risico dat er nog getoetst wordt volgens de huidige normen terwijl er wel van de medewerkers verlangt wordt om een verandering in te zetten. Dit kan zorgen voor verwarring, tegenstrijdigheden en zelfs weerstand. Ook de huisvesting kan voor obstakels zorgen bij de organisatieverandering. Als er meer flexibel gewerkt wordt faciliteer dit door dislocaties op kantoren weg te nemen. De inrichting van de afdeling Bestuurszaken in 's-Hertogenbosch kan als voorbeeld dienen voor een open en transparante werkomgeving waar mensen zich prettig voelen.

Genereer Quick Wins

De verandering die Brabant Water en met name de sector distributie te wachten staat is immens. Het zal enige jaren gaan duren voordat het verandertraject volledig geïmplementeerd is. Tijdens het traject is het belangrijk om in kleine stapjes successen op te leveren. Zorg ervoor dat de successen zichtbaar zijn voor de organisatie en vergeet niet om ze te vieren. Dit zorgt voor beloning van de direct betrokken medewerkers. Het geloof in het nieuwe systeem zal met elk succes ook toenemen. Medewerkers zullen minder angstig zijn voor de verandering als ze zien dat het ook echt werkt dus wacht niet met successen opleveren tot het einde van het traject. Uiteindelijk zullen ook de pessimistische medewerkers overtuigd worden van de waarde die de verandering met zich meebrengt.

Houd het tempo hoog en bewaak het proces

Niets is zo demotiverend als een zeer traag veranderproces waar mensen op een gegeven moment niet meer weten wat nu de aanleiding was. Zijn we er al? En wat is er nu anders? Dit zijn vragen die je niet wilt bij een organisatieverandering. Daarom is het essentieel om het tempo hoog te houden, waak er wel voor dat mensen mee kunnen komen en niet afhaken. Aan de andere kant is het goed te beseffen dat na de eerste successen de organisatie er nog niet is. Zorg ervoor dat de sectie niet overmoedig wordt en het gevoel krijgt dat ze er al zijn. De noodzaak om te veranderen moet in deze fase goed in ogenschouw genomen worden en de nadruk moet worden gelegd op doorzetten. Tijdens het veranderproces komt er een zogenoemde tussenfase om de hoek kijken. Een aantal zaken kunnen al op de nieuwe manier gedaan worden en sommige zaken moeten nog op de oude manier gedaan worden. Dit kan zorgen voor stress en uitputting bij de medewerkers. Wees waakzaam voor dit verschijnsel en zorg dat er op tijd wordt bijgeschakeld om medewerkers meer lucht te geven.

Borg resultaten

Als eenmaal de gewenste verandering doorgezet is binnen de sectie Aanleg dan is het belangrijk om dit te verankeren. Zorg er samen voor dat nieuwe processen en methodieken op de juiste manier gedaan worden. Om ervoor te zorgen dat de gehele verandering niet verzandt is het belangrijk om systematisch de verandering te meten en te evalueren. De Plan-Do-Check-Act methodiek is hier een uitstekend instrument voor. Laat aan de medewerkers zien dat de verandering die is doorstaan nog steeds belangrijk is. Want wat niet gemeten wordt, is blijkbaar niet belangrijk.

15. Nawoord

15.1 Remon de Ruijter

Als ik terug blik naar de afgelopen periode kan ik met trots zeggen dat we een mooi onderzoek opgeleverd hebben. Het was niet altijd even makkelijk, een gezin, een nieuwe baan, verhuizen en afstuderen. De meeste mensen verklaarde me voor gek, anderen vinden het knap, hebben respect en **vertrouwen** dat het goed komt. Dat laatste heeft me dan ook wel op de been gehouden, ik voelde me verplicht om door te gaan, verplicht naar de mensen die in mij **geloofden** maar ook verplicht naar mezelf. Als je me 10 jaar geleden had gevraagd om een HBO opleiding te doen had ik gelachen niet omdat het grappig is maar meer omdat zelf dacht dat dit te hoog gegrepen was. Toch heb ik het gedaan de eerste stap gezet omdat mijn vrouw, collega's en mijn leidinggevende mij bleven **stimuleren** en **motiveren** "je kunt het". Nu dat de studie bijna is afgerond heb ik het gevoel dat ik echt iets heb bereikt, iets waar ik alleen van heb kunnen dromen.

De Amerikaanse schrijver Henry David Thoreau (1817-1862) zei ooit;

"Als iemand vol vertrouwen in de richting van zijn dromen gaat, en het leven durft te leven dat hij zich heeft voorstelt, zal hij een succes hebben dat hij nooit had verwacht."

15.2 Remco Creemers

Terugkijkend naar de afstudeerperiode en het onderzoek kan ik niets anders zeggen dan dat ik trots ben op ons als team, trots op de manier hoe we het hebben aangepakt en trots op het resultaat. Twee techneuten die een onderzoek aandurven op de zachte en sociale kant, dat vergt moed en lef. Een **cultuuronderzoek** doen binnen een organisatie die volop in een transitie zit door het nieuwe vernieuwingsbeleid is niet makkelijk. En tijdens de verificatiegesprekken van het **cultuuronderzoek** je collega's een spiegel voorhouden is ook alles behalve in je comfortzone blijven. Je volledig verdiepen in **sociale innovatie** en dit praktisch toepassen binnen de organisatie vraagt analytisch vermogen en vasthoudendheid. En dit alles te convergeren naar een **best practice** per regio vraagt inzicht en kennis.

Dit onderzoek heeft mij persoonlijk zeer veel gebracht. Het is het inzicht en het begrijpen van de mensfactor die mij iedere dag vooruit helpen in mijn functie als projectleider. Begrijpen waarom mensen de dingen doen zoals ze die doen is zeer waardevol. Ik ben in het verleden vaak voorbij gegaan aan "de mens" en heb mij altijd gericht op het technische en contractuele. Nu dat ik de kennis die ik heb opgedaan meteen toepas in de praktijk geloof ik ook echt dat de mens het verschil maakt, **Altijd. Overal.**

Remon, bedankt voor een geweldige afstudeerperiode! Het was een feestje.

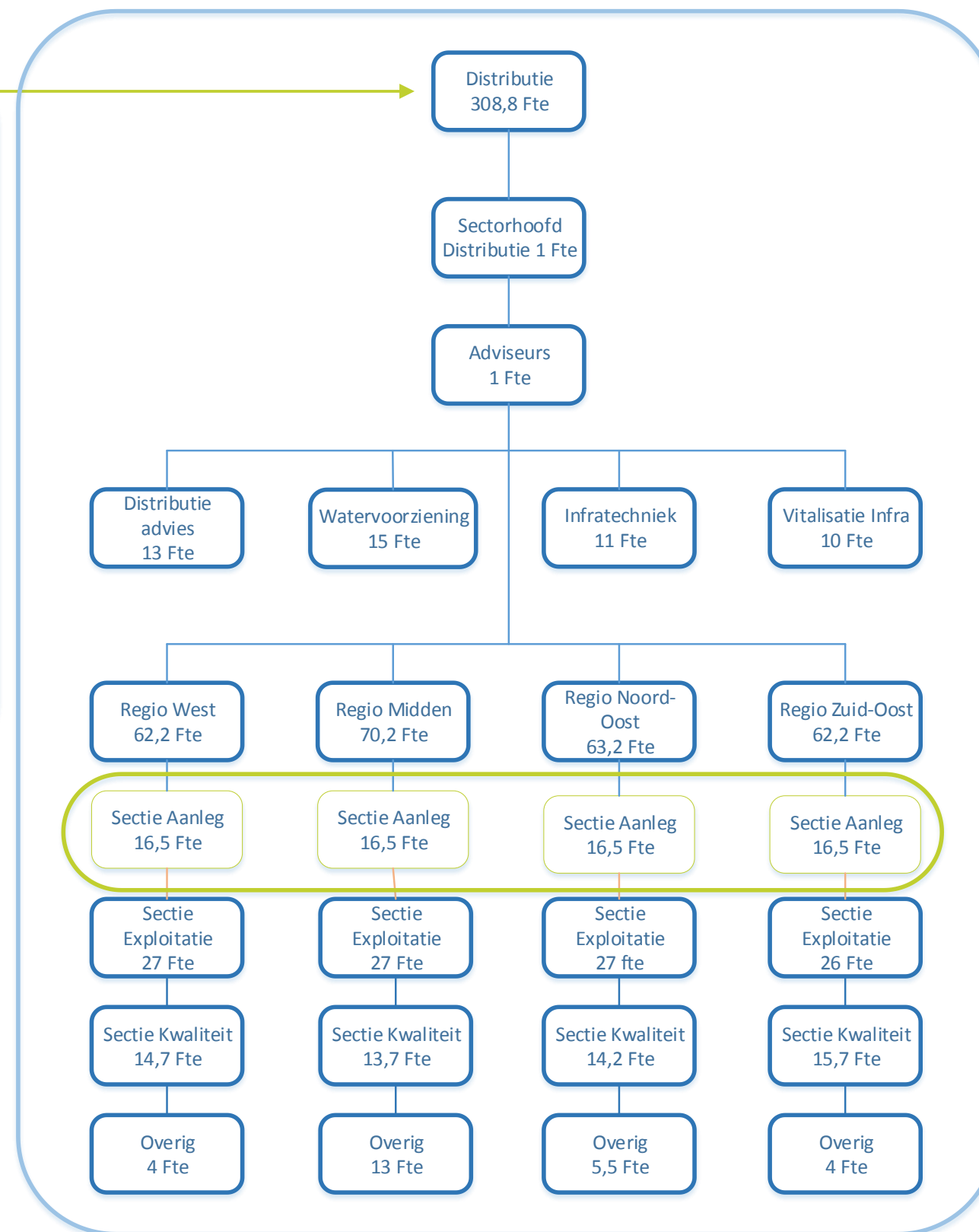
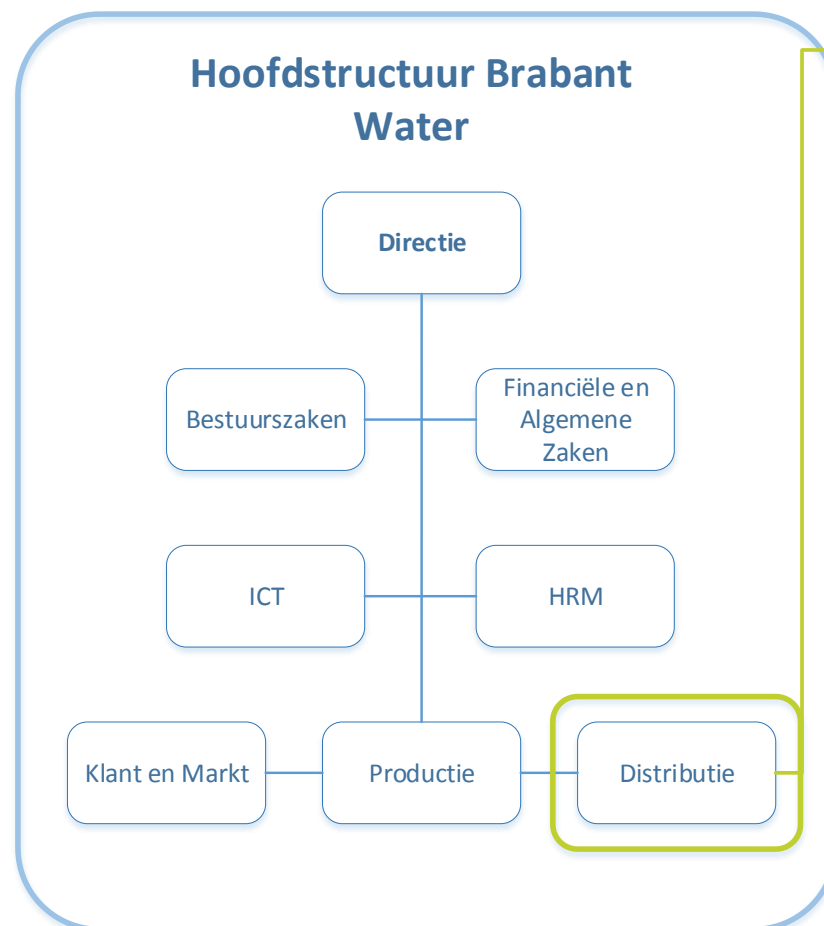
Met dit onderzoek hebben we onze hoofden boven het maaiveld uitgestoken. Dit deed mij denken aan het volgende citaat van de directeur en CEO van Yahoo! Marissa Mayer;

"if you can push through that feeling of being scared, that feeling of taking a risk, really amazing things can happen."

16. Literatuurlijst

- Brabant Water. (2017, Juli 12). *Geschiedenis van Brabant Water*. Opgehaald van Brabant Water: <https://www.brabantwater.nl/overbrabantwater/Paginas/Geschiedenis.aspx>
- Brabant Water. (2017, Juli 12). *Kengetallen*. Opgehaald van Brabant Water: <https://www.brabantwater.nl/overbrabantwater/Paginas/Kengetallen.aspx>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Onderzoeken en Veranderen van organisatieculturen*. Den Haag: Sdu.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creemers, R., & de Ruijter, R. (2018). *Innovatief organiseren*. Arnhem.
- Drucker, P. (2000).
- Erasmus universiteit. (2009). *Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor 2008-2009*. Rotterdam.
- Erasmus universiteit. (2013). *Erasmus Concurrentie en Innovatiemonitor 2012-2013*. Rotterdam.
- Group, Hay. (2013). *2013 global employee engagement and enablement trends*. Opgehaald van Hay Group: https://www.haygroup.com/downloads/uk/2013_engagement_trends.pdf
- Handy, C. (2009). *Gods of management*. London: Souvenir Press Ltd.
- Morgan, G. (2006). *Images of organizations*. California: Sage Publications.
- Rowold, J., & Rohmann, A. (2009, september 28). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20, 41-59. Opgehaald van Wiley Online Library: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.240/abstract>
- Schakel, L., & van der Maesen de Sombreff, P. (1999). *Wat zijn competenties niet?*
- Vernhout, A. (2018, februari 03). *competenties*. Opgehaald van competentiedenken: <http://competentiedenken.nl/competenties/index.html>
- Vlaar, S. (2018, 02 25). *het verschil tussen skills drijfveren talenten en competenties*. Opgehaald van www.attune.nl: <https://www.attune.nl/het-verschil-tussen-skills-drijfveren-talenten-en-competenties/>
- Weert, M. K. (2017, 12 15). *Bedrijfscultuur: barrière of hefboom voor verandering?* Opgehaald van www.bibliotheekblad.nl: <http://www.bibliotheekblad.nl/rubrieken/artikel/1000004600>
- Wens, P. v. (2012). *Organisatie; Invloed van cultuur op realisatie van strategie*.

Bijlage 1 Organisatiestructuur Brabant Water



Bijlage 2 OCAI vragenlijst

Vragenlijst OCAI-onderzoek medewerkers sectie Aanleg

Bij de onderstaande 6 vragen moet je telkens 100 punten verdelen over een aantal uitspraken. Hierbij is het volgende belangrijk:

- Verdeel in eenheden van 5 punten. Geef veel punten aan uitspraken die je goed vindt passen en weinig punten aan uitspraken die je slecht vindt passen.
- Geef antwoord voor de huidige situatie onder het vakje "nu" en daarna onder het vakje "toekomst" zoals jij vindt hoe de toekomst eruit zou moeten zien.

		NU	TOEKOMST
1 Dominante kenmerken			
A	De sectie Aanleg heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.		
B	De sectie Aanleg is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemersgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.		
C	De sectie Aanleg is sterk resultaatgericht. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.		
D	De sectie Aanleg is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat de mensen doen.		
Subtotaal		0	0
2 De leiding van de sectie Aanleg			
A	De leiding van de sectie Aanleg gedraagt zich in het algemeen als mentor, faciliteert en stimuleert.		
B	De leiding van de sectie Aanleg spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.		
C	De leiding van de sectie Aanleg geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.		
D	De leiding van de sectie Aanleg geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.		
Subtotaal		0	0
3 Personeelsmanagement			
A	De managementstijl van de sectie Aanleg wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie.		
B	De managementstijl van de sectie Aanleg wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit.		
C	De managementstijl van de sectie Aanleg wordt gekenmerkt door niets ontziende competentie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.		
D	De managementstijl van de sectie Aanleg wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, de voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid.		
Subtotaal		0	0

4 Het bindmiddel van de sectie Aanleg				
A	Het bindmiddel dat de sectie Aanleg bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de sectie Aanleg staat hoog in het vaandel.			
B	Het bindmiddel dat de sectie Aanleg bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen.			
C	Het bindmiddel dat de sectie Aanleg bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Agressiviteit en winnen zijn gangbare thema's.			
D	Het bindmiddel dat de sectie Aanleg bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van een soepel draaiende sectie Aanleg is belangrijk.			
Subtotaal		0		0
5 Strategische accenten				
A	De sectie Aanleg legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.			
B	De sectie Aanleg legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.			
C	De sectie Aanleg legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinning in de markt spelen de hoofdrol.			
D	De sectie Aanleg legt de nadruk op behoud van het bestaan en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering spelen de hoofdrol.			
Subtotaal		0		0
6 Succescriteria				
A	De sectie Aanleg definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, de betrokkenheid van het personeel en zorg voor de mensen.			
B	De sectie Aanleg definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of de nieuwste producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend wat haar producten betreft.			
C	De sectie Aanleg definieert succes als winnen in de markt en de concurrentie de loef afsteken. Concurrerend marktleiderschap staat centraal.			
D	De sectie Aanleg definieert succes binnen het kader van de efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang.			
Subtotaal		0		0

Bijlage 3 Cultuurbeelden

(Cameron & Quinn, 2006)



De familiecultuur

Een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders, of de hoofden van de organisaties, worden beschouwd als mentoren en misschien zelfs als vaderfiguren. De organisatie wordt bijeengehouden door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijn voordelen van human resource ontwikkeling en hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus.

Type leider: stimulator, mentor, vaderfiguur

Effectiviteitscriteria: cohesie, moreel, ontwikkeling van human resources

Managementtheorie: participatie bevordert inzet en betrokkenheid

Strategie om kwaliteit te verhogen: empowerment, teamvorming, betrokkenheid personeel bevorderen, Human resource ontwikkeling, open communicatie



De adhocratie

Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten; hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

Type leider: innovator, ondernemer, visionair

Effectiviteitscriteria: nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit, groei

Managementtheorie: vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen

Strategie om kwaliteit te verhogen: verrassing en plezier, nieuwe normen creëren, behoeften voorzien, voortdurende verbetering, creatieve oplossingen bedenken



De hiërarchie

Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is het belangrijkste. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.

Type leider: coördinator, bewaker, organisator

Effectiviteitscriteria: efficiëntie, tijdigheid, soepel functioneren

Managementtheorie: beheersbaarheid bevordert de efficiëntie

Strategie om kwaliteit te verhogen: foutenopsporing, meting, procesbeheersing, systematische probleemoplossing, kwaliteitsinstrumenten.



De marktcultuur

Een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Zij zijn hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten.

Voor de lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk. De organisatorische stijl is er een van niets ontziende competitie.

Type leider: opjager, concurrent, producent

Effectiviteitscriteria: marktaandeel, doelen bereiken, concurrenten verslaan

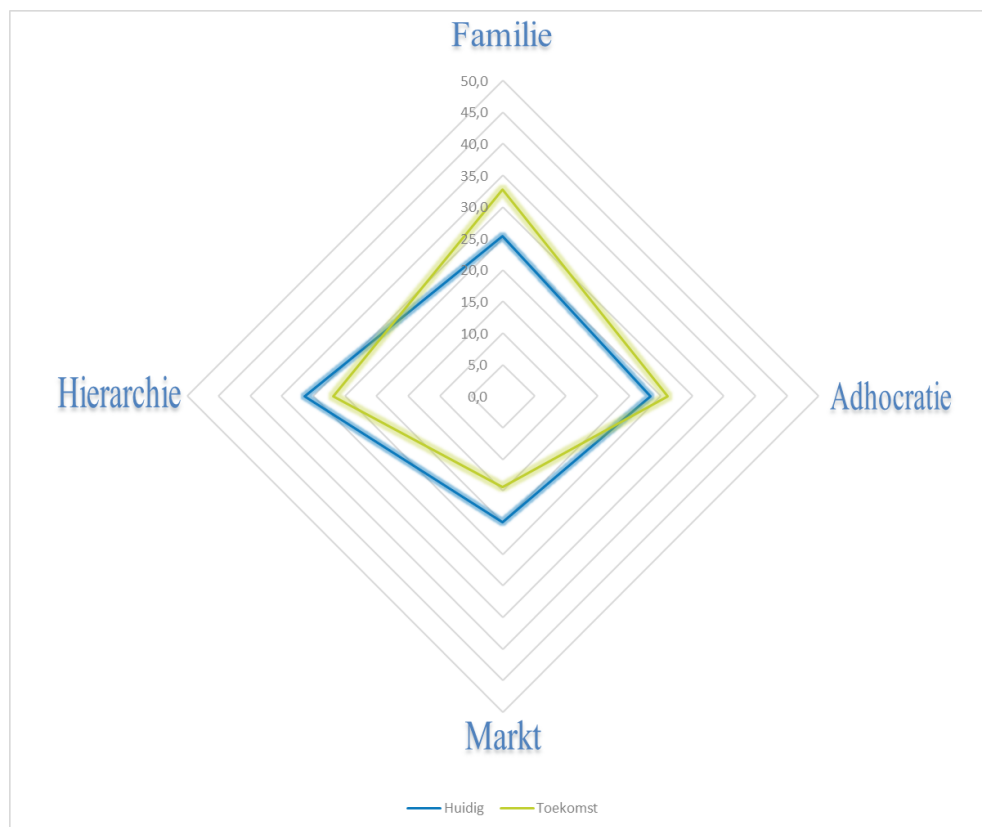
Managementtheorie: concurrentie bevordert de productiviteit

Strategie om kwaliteit te verhogen: meting van voorkeuren klant, productiviteitsverbetering, partnerschappen aangaan, concurrentievermogen vergroten, klanten en leveranciers mede betrekken

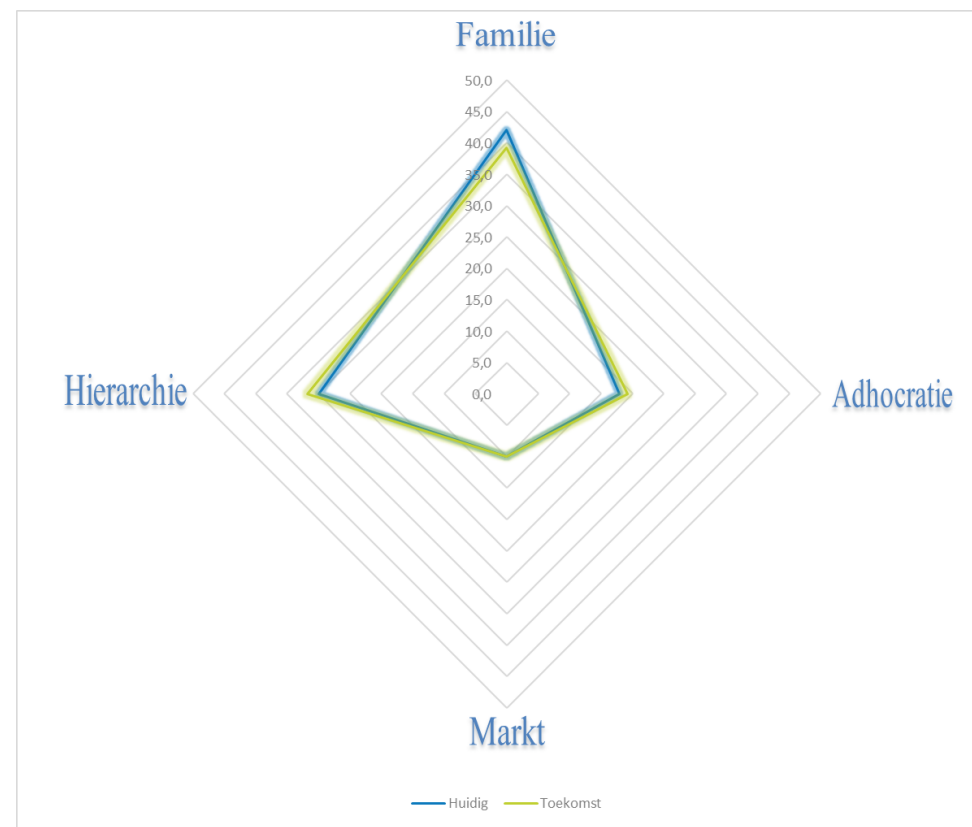
Bijlage 4 Organisatiecultuur per regio

Regio Midden

Projectstuurder

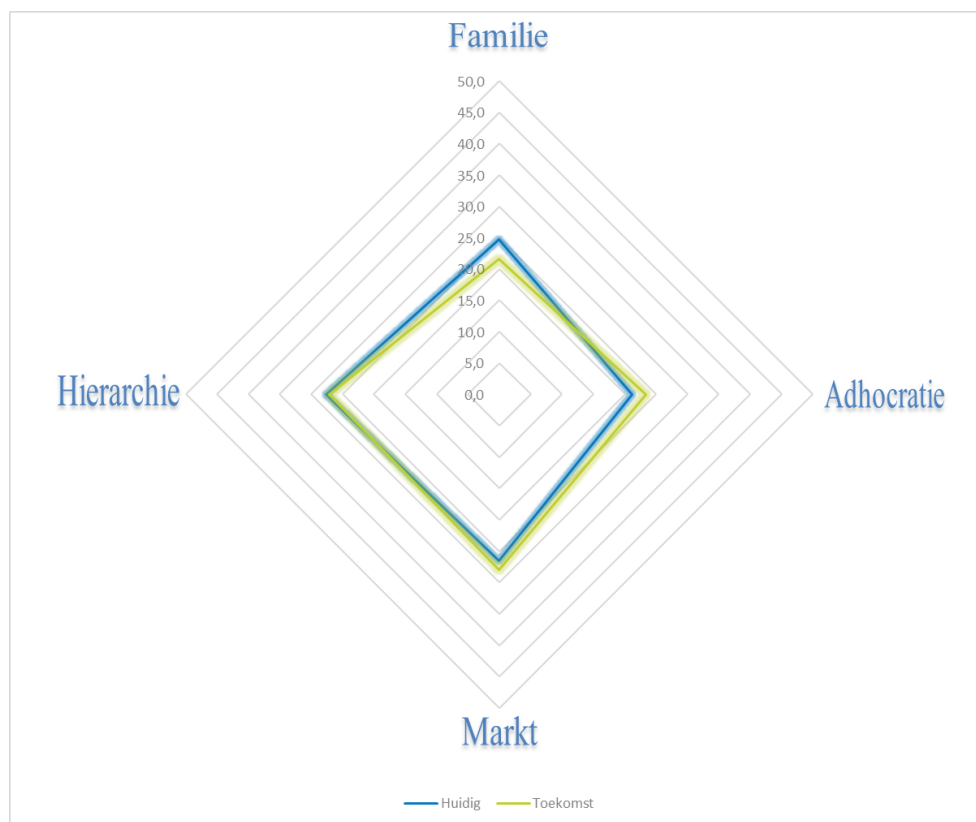


Leidinggevende

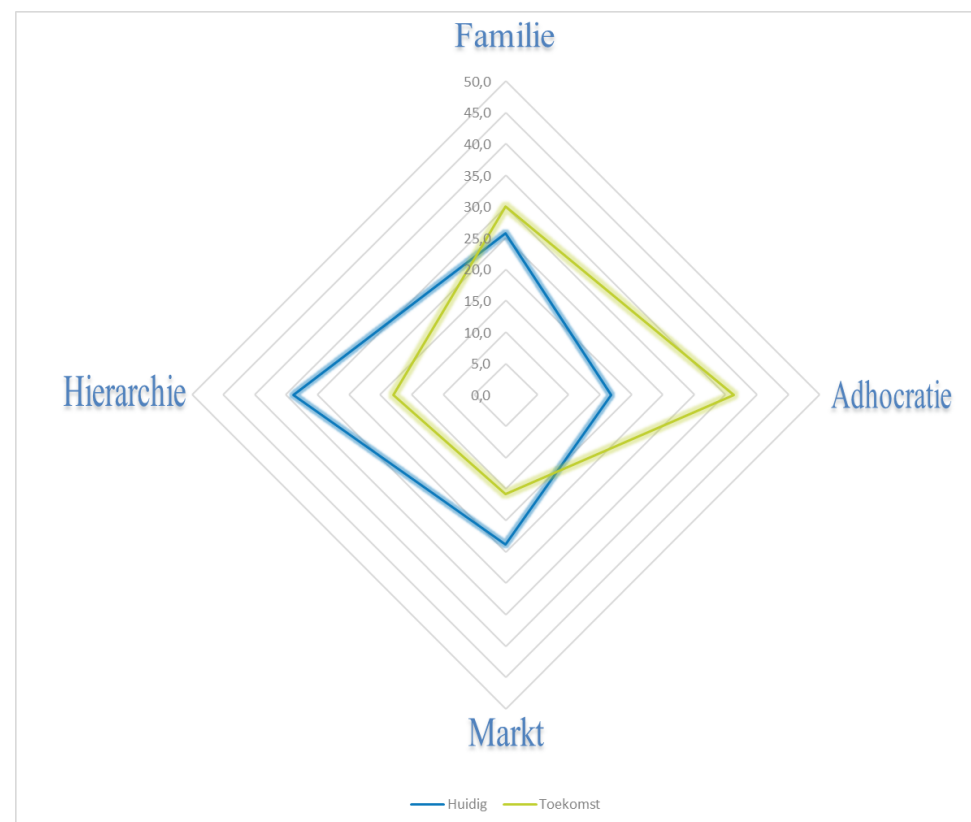


Regio Noordoost

Projectstuurder

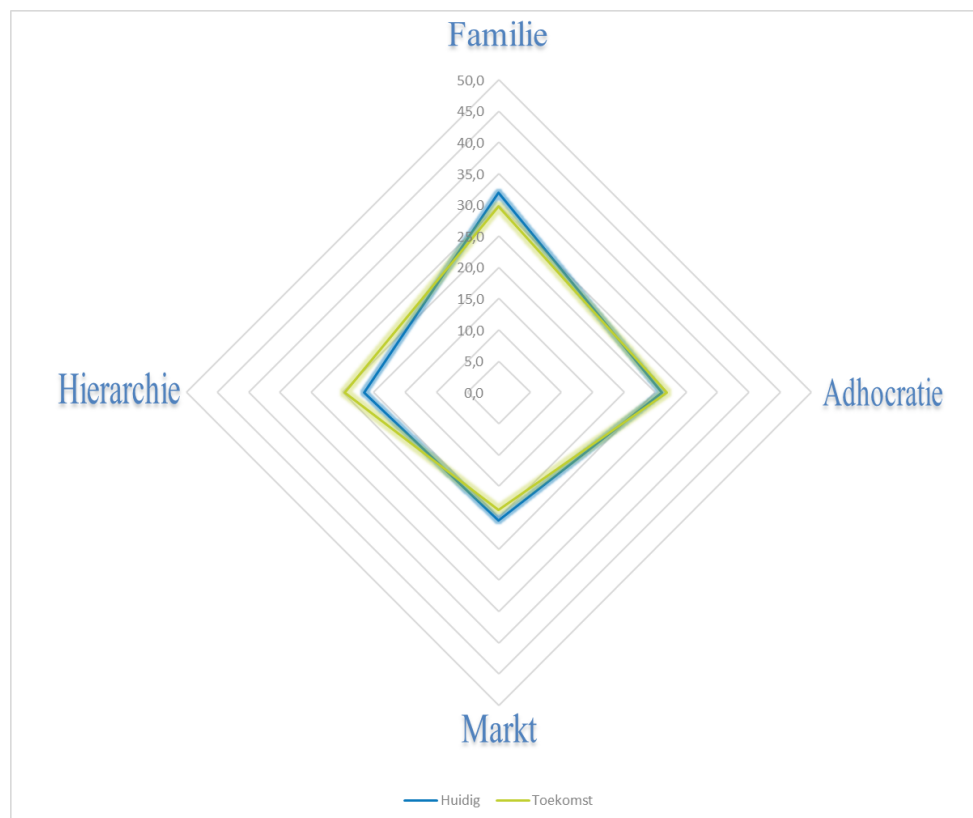


Leidinggevende

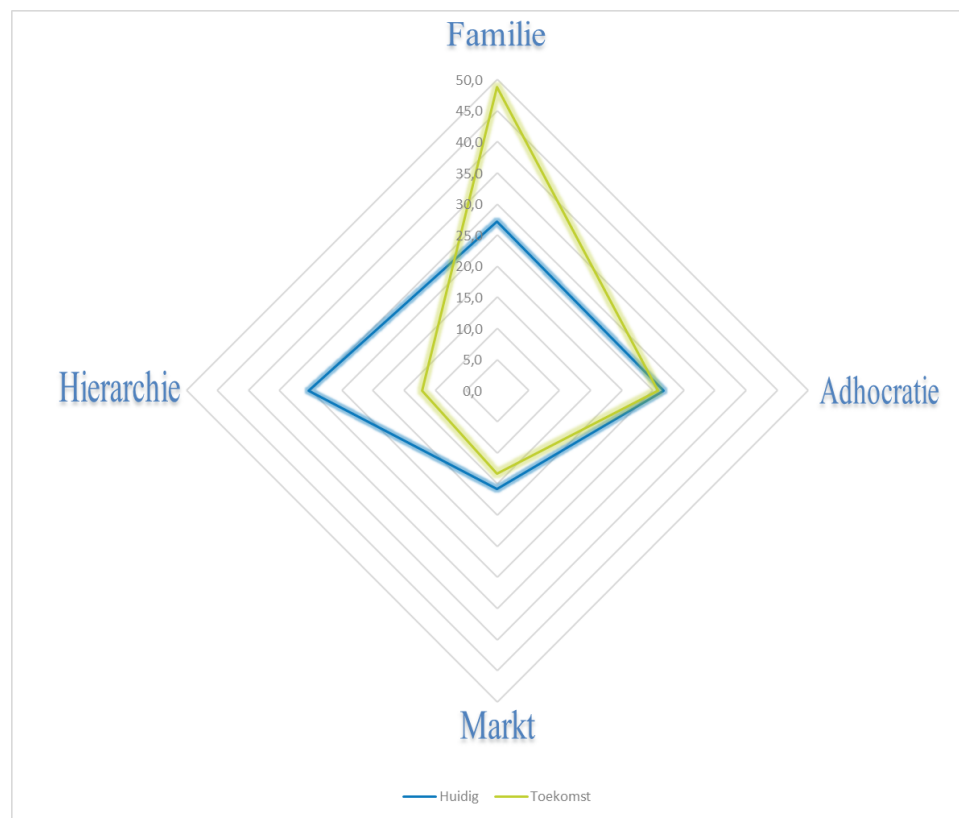


Regio West

Projectstuurder

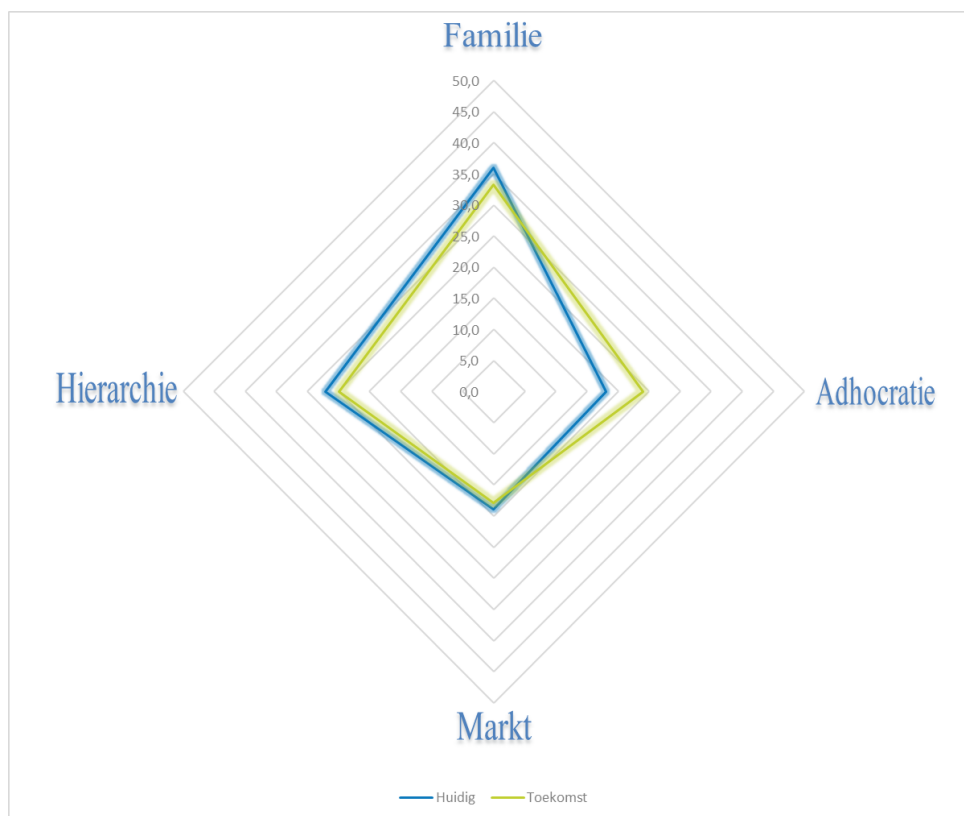


Leidinggevende

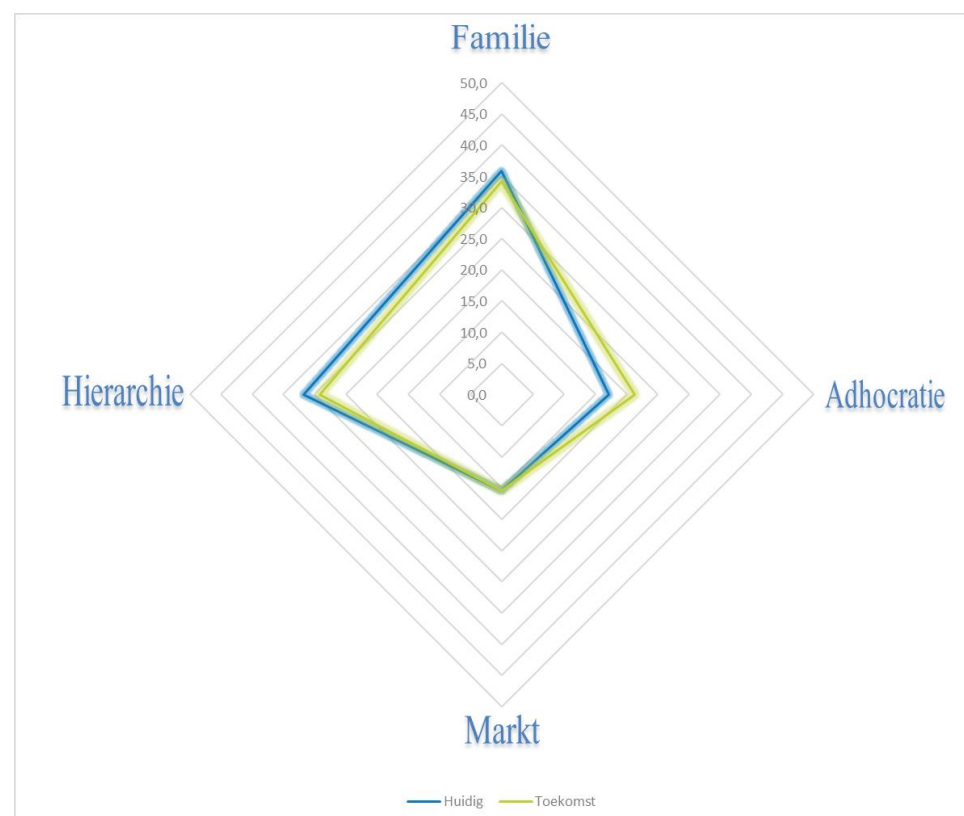


Regio Zuidoost

Projectstuurder



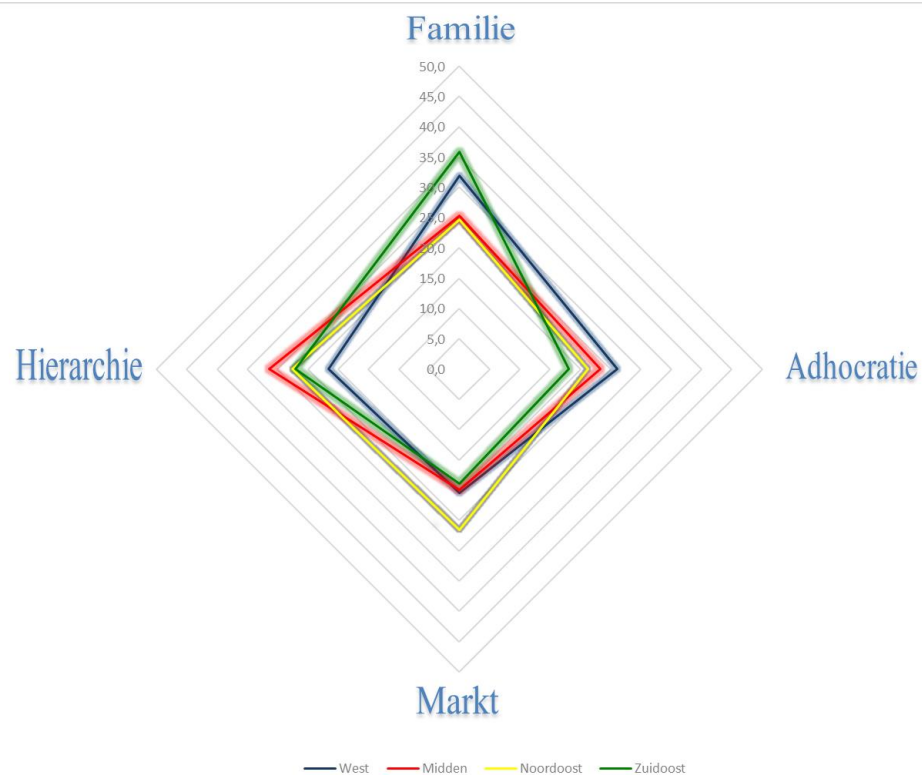
Leidinggevende



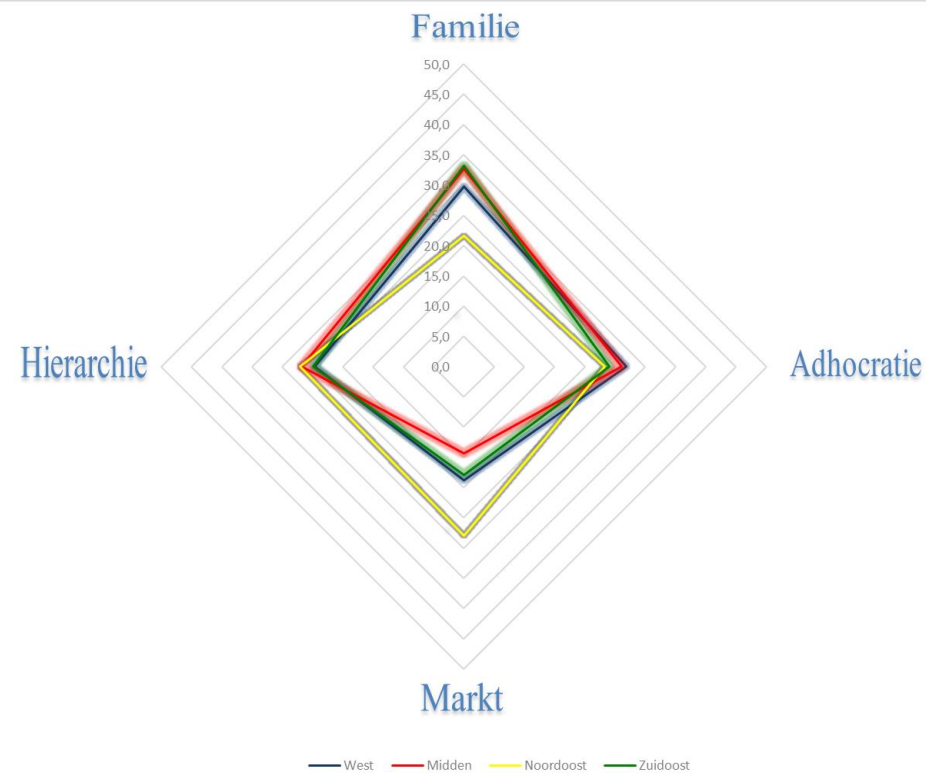
Bijlage 5 Organisatiecultuur vergelijking over de regio's

Vergelijk projectstuurders

Huidig

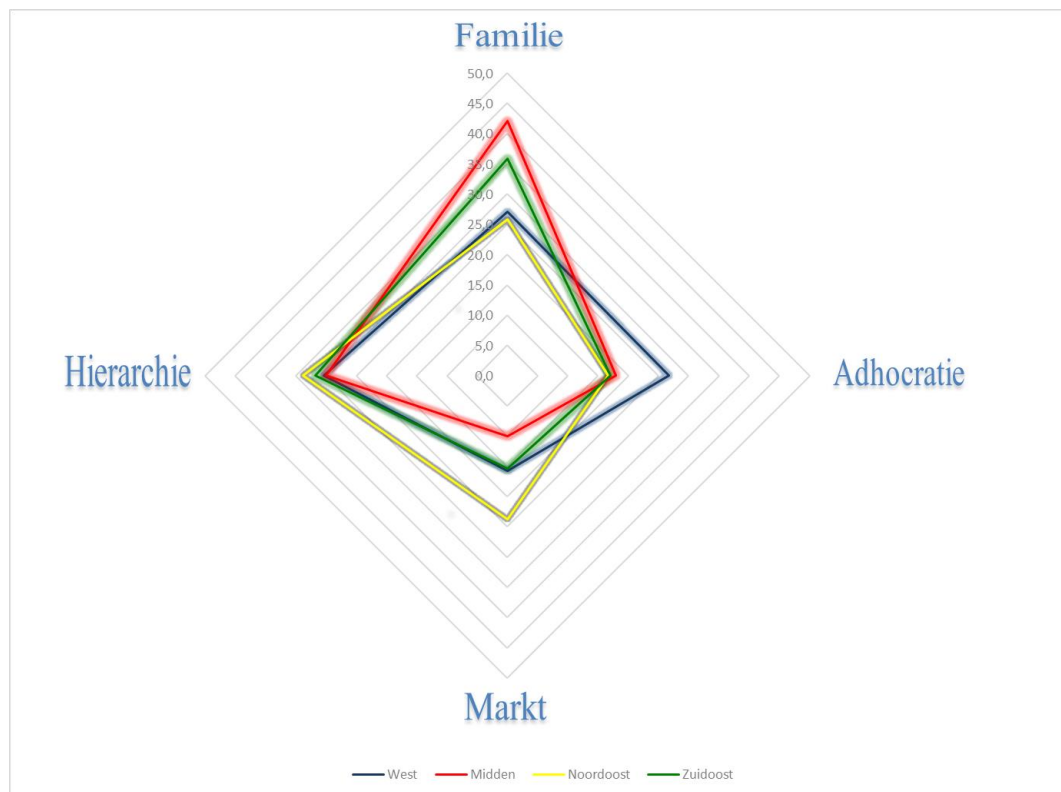


Toekomst

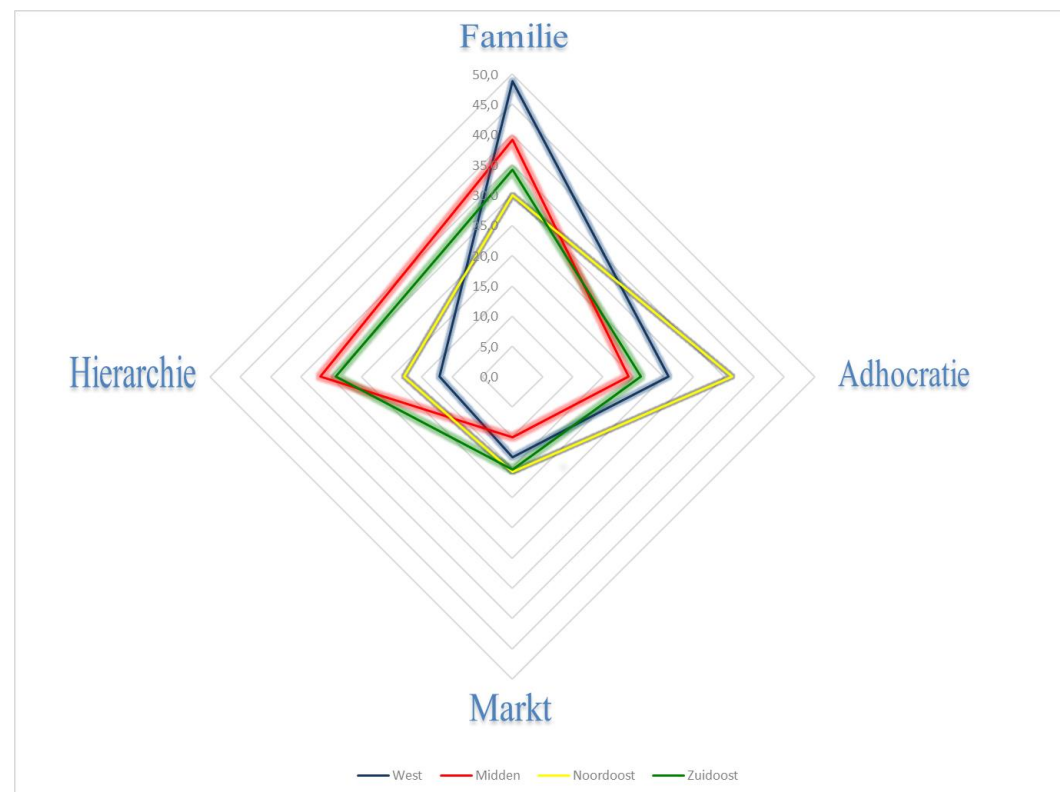


Vergelijk leidinggevenden

Huidig



Toekomst



Bijlage 6 Business concept “betekenisvol organiseren”

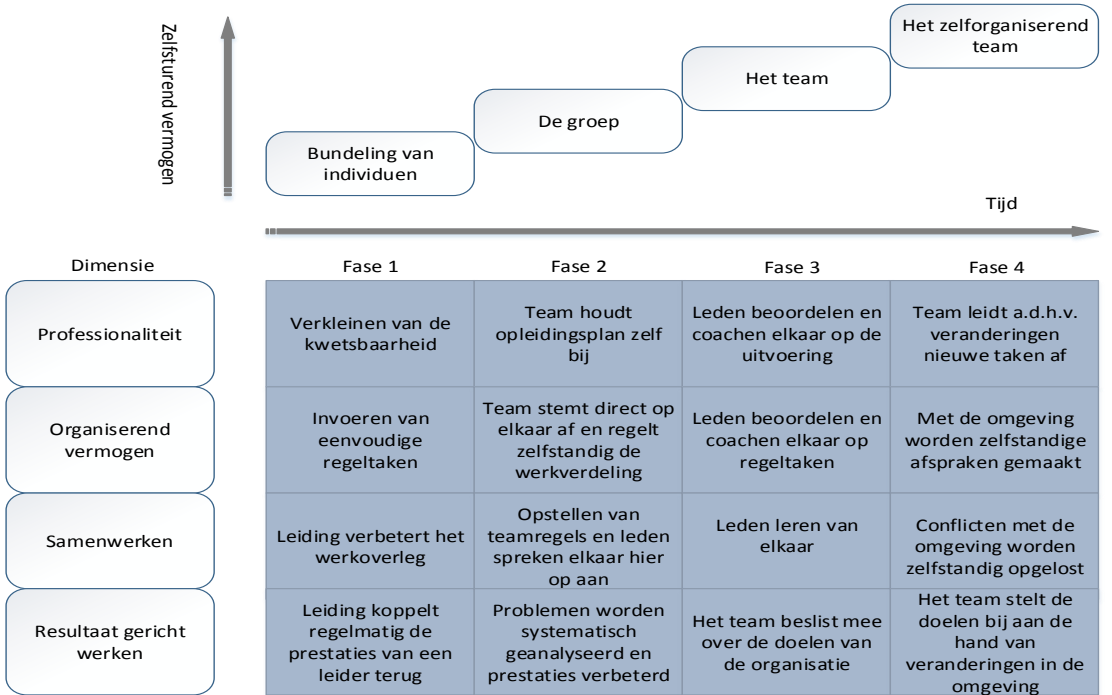
Business concept regio Midden

Projectstuurder						
ID	Cultuur			Huidige situatie	Toekomstige situatie	Cultuurverandering
	Cultuurtype	Managementtheorie	Effectiviteitscriteria			
1.A	Familiecultuur	Participatie bevordert inzet en betrokkenheid	Cohesie, moreel en ontwikkeling van human resources	25	33	8
1.B	Adhocratie	Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen	Nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit en groei	24	26	2
1.C	Marktcultuur	Concurrentie bevordert de productiviteit	Marktaandeel, doelen bereiken en concurrenten verslaan	20	14	-6
1.D	Hiërarchie	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie	Efficiëntie, tijdigheid en soepel functioneren	31	27	-4

Leidinggevende						
ID	Cultuur			Huidige situatie	Toekomstige situatie	Cultuurverandering
	Cultuurtype	Managementtheorie	Effectiviteitscriteria			
2.A	Familiecultuur	Participatie bevordert inzet en betrokkenheid	Cohesie, moreel en ontwikkeling van human resources	42	39	-3
2.B	Adhocratie	Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen	Nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit en groei	18	19	1
2.C	Marktcultuur	Concurrentie bevordert de productiviteit	Marktaandeel, doelen bereiken en concurrenten verslaan	10	10	0
2.D	Hiërarchie	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie	Efficiëntie, tijdigheid en soepel functioneren	30	32	2

ID	Dynamisch managen			
	Type leider	Kwaliteitsstrategie (TQM)	Rol van HRM	Managementvaardigheid
3.A	Stimulator	Empowerment	<i>Rol HRM bij familie: Belangenbehartiger van het personeel</i>	Managen van teams
	Mentor	Teamvorming	Middelen: inspelen op de behoefte van het personeel	Managen van interpersoonlijke verhoudingen
	Vaderfiguur	Betrokkenheid van het personeel	Doelstellingen: Cohesie, betrokkenheid, capaciteiten	Managen van de ontwikkelingen van anderen
		Open communicatie	Competenties: Verbetering van systemen	
3.D	Coordinator	Procesbeheersing	<i>Rol HRM bij hiërarchie: bestuurlijke specialist</i>	Coördinatiemanagement
	Bewaker	Systematische probleemoplossingen	Middelen: reengineeringsprocessen	Managen van het controlesysteem
	Organisator	Toepassing van kwaliteitsinstrumenten	Doelstellingen: Efficiënte infrastructuur	Managen van acculturatie
		Meting en procesbeheersing	Competenties: Procesverbetering, relaties met klanten	

ID	Zelforganisatie		
	Fase van ontwikkeling	Competenties	Taken
	fase 2 naar 3	Besluitvaardigheid	Er wordt meer nadruk gelegd op het team
		Kwaliteitsgerichtheid	Stel doelen met het team vast
		Coachen	Coacht
		Luisteren	Geeft instructie
		Ontwikkeling van medewerkers	
		Inlevingsvermogen	
		Discipline	
		Flexibel gedrag	
		Groepsgericht leidinggeven	



Onderbouwing

In regio Midden is te zien dat de familiecultuur in de huidige situatie veruit elkaar ligt. De projectstuurders ervaren deze cultuur (25) beduidend minder dan de leidinggevenden (42). In de gewenste situatie komt dit ver naar elkaar toe waarbij nog wel de kanttekening geplaatst mag worden dat dat juist voor een contradictie kan zorgen vanwege de uitgangspunten, de projectstuurder wil meer en de leidinggevende juist minder. Ook bij de adhocratie zijn verschillen te zien maar deze zijn allebei in een stijgende lijn. De marktcultuur wordt als zeer weinig ervaren door de leidinggevende (10) en vindt dit ook prima zo. De projectstuurders daarentegen ervaren momenteel een grotere resultaatgerichtheid vanuit de marktcultuur (20). Aan de hiërarchie kant is nogmaals een contradictie te zien. Waarbij de leiding graag naar iets meer structuur wilt (van 30 naar 32) mag het juist voor de projectstuurder iets minder (van 31 naar 27).

Om in de transitie naar zelforganisatie samen te komen zal de leiding moeten anticiperen op de richting die de projectstuurders bewandelen. Echter kan het een niet zonder het andere en zal de leiding kaders stellen waarin het speelveld wordt vastgelegd. Binnen dit veld zal de imker zijn bijenkorf overzien en faciliteren waar nodig, dus ook in de richting waarin het team aangeeft het beste te renderen.

In het tabel dynamisch managen wordt nader ingegaan op het type leider en de rol die HRM kan vervullen bij de verandering.

Uitleg managementvaardigheid

Er is geredeneerd vanuit de projectstuurder en de transitie toekomstgericht.

Familie:

Managen van teams: Bevorderen van een effectief, samenhangend en soepel functioneren en van teamwerk dat uitstekende resultaten oplevert

Managen van interpersoonlijke verhoudingen: Bevorderen van effectieve interpersoonlijke verhoudingen, waaronder ondersteunende feedback geven, luisteren en oplossen van interpersoonlijke problemen.

Managen van de ontwikkelingen van anderen: Mensen helpen hun prestaties te verbeteren, hun capaciteiten te vergroten en kansen scheppen voor hun persoonlijke ontwikkeling.

Hiërarchie:

Managen van de acculturatie: Mensen helpen duidelijk voor ogen te krijgen wat voor hen wordt verwacht, wat de cultuur van de organisatie is en welke normen worden aangelegd, en hoe zij dit het best in hun werkomgeving kunnen passen.

Managen van het controlesysteem: Ervoor zorgen dat de procedures, meet- en informatiesystemen aanwezig zijn om processen en prestaties te kunnen beheersen en te controleren.

Coördinatiemanagement: Bevordering van de coördinatie, zowel binnen de organisatie als tussen deze en externe bedrijfseenheden en managers, en van informatie-uitwisseling tussen diverse functiegebieden.

Aanbevelingen

Stel doelen, neem kleine stappen en vier succesjes.
Vind een natuurlijke balans tussen vakmanschap en uniformiteit.

Familie:

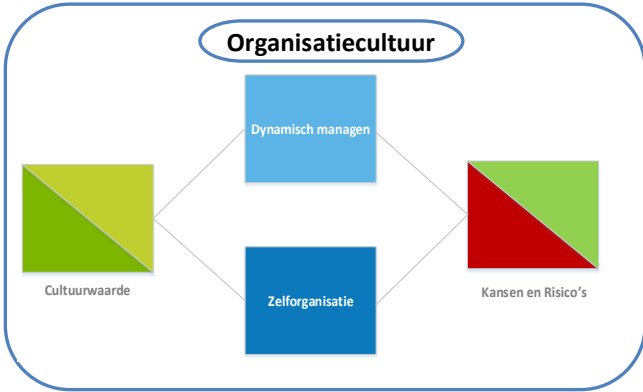
- Zorg voor een effectief plan waarin de opvolging is geregeld.
- Stel programma's op om de bekwaamheid van het personeel op het gebied van teamvorming en facilitering te vergroten.
- De hoogste in leiding spreekt met voorbijgaan van alle niveau, maandelijks met de medewerkers onder in de hiërarchie en uit alle mogelijke onderdelen van de organisatie. Doel hiervan is van hen te horen met welke problemen zij te maken hebben, en aanbevelingen te krijgen voor een betere coördinatie tussen diverse functiegebieden.
- Bren revolutionaire verantwoordelijkheden aan in het beoordelingssysteem, door bij de beoordelingen van managers en leidinggevende ook het oordeel van hun ondergeschikte te betrekken.

Hiërarchie:

- Overweeg het gebruik van technieken die de papierwinkel kunnen verkleinen en de eenheid op weg helpt naar een papierloze organisatie.
- Probeer de werklast te verlagen. Hoewel men vaak wel de personeelssterkte vermindert, blijft de hoeveelheid werk die moet worden gedaan gelijk of neemt deze zelfs toe. Omdat je van het systeem van overbodig werk.
- Ontwikkel evaluatiemethoden waarin de feedback van medewerkers onmiddellijk invloed heeft op de werkwijze van de organisatie.

Kansendossier		
ID	Omschrijving	Beheersing
1.A	Gericht op goede interne verhoudingen.	Dit biedt ruimte voor een betere uniformiteit over de regio's heen. Regio Midden kan vanuit deze kernwaarde kartrekker zijn voor de onderlinge samenwerking.
1.D	Geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving	Uniformiteit is in deze regio zeer belangrijk, regio Midden kan deze werkwijze uitdragen. Ook kan vanuit deze regio een ambassadeur benoemd worden voor uniformiteit.
3.A	De mentor, stimulator, vaderfiguur.	Deze leidinggevende streeft actief naar betrokkenheid en moreel. En hij heeft zorg voor de behoeften van mensen. Dit zal ruimte bieden voor de ondersteuning van zelforganiserende teams.
3.D	De coordinator, bewaker, organisator.	Deze leidinggevende is technisch deskundig, volgt details en draagt deskundigheid bij. Dit biedt een prima ondersteuning voor de projectstuurder in een team.

Risicodossier		
ID	Omschrijving	Beheersing
1.A	De familiecultuur draagt niet bij aan het rechtstreeks aanspreken van mensen. In teams moet feedback gegeven kunnen worden.	Stuur hier actief op. Neem de tijd om medewerkers elkaar feedback te laten geven.
1.D	De hiërarchische cultuur kenmerkt zich door formele regels en beleid. Wendbaarheid in deze structuur wordt als lastig en verstoring ervaren.	Hier ligt een taak voor de leidinggevende. Deze dient te zorgen voor een gezonde balans van formele regels, beleid en wendbaarheid om de klant voorop te kunnen zetten.
3.A	De leidinggevende kan verzanden in de zachte kant van coachen, consensus en cohesie	De leidinggevende dient zowel zijn medewerkers als het bedrijfsbelang voor ogen te houden. Het ondernemingsplan en sectorplan kan hier als leidraad dienen.
3.D	Interne procesbeheersbaarheid past bij de rol van deze leidinggevende.	Uiteindelijk is ook de externe klant belangrijk. Interne procesbeheersing om uiteindelijk de klant optimaal te dienen, dat moet het doel zijn.



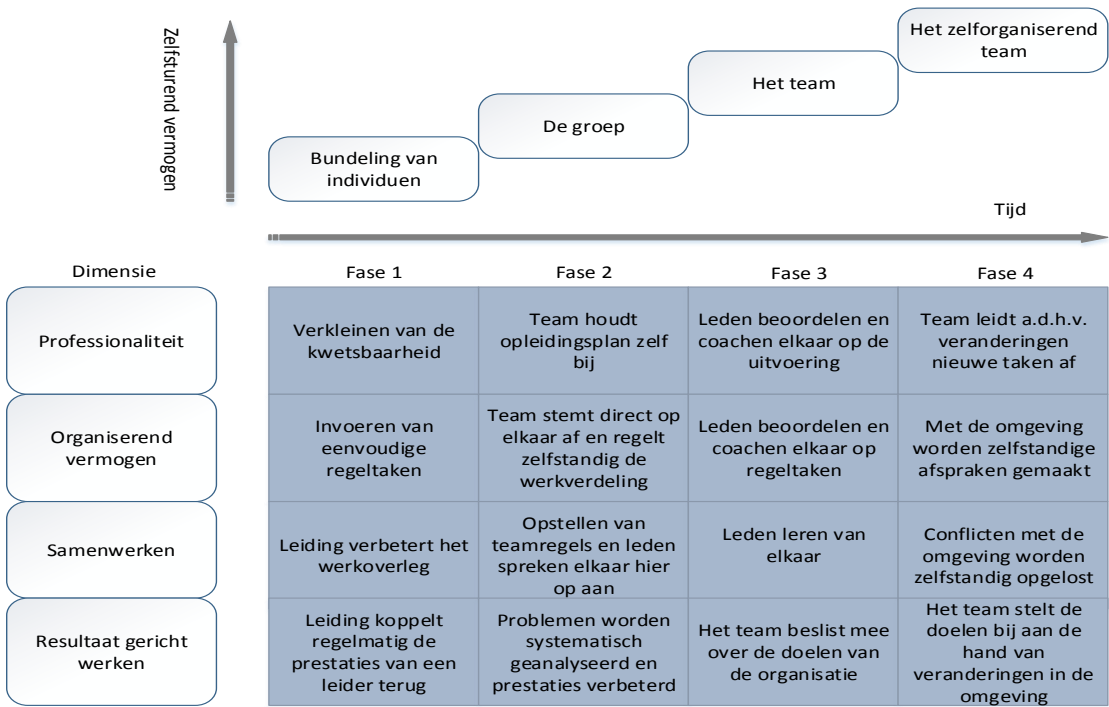
Business concept regio Noord-oost

Projectstuurder						
ID	Cultuur			Huidige situatie	Toekomstige situatie	Cultuurverandering
	Cultuurtype	Managementtheorie	Effectiviteitscriteria			
1.A	Familiecultuur	Participatie bevordert inzet en betrokkenheid	Cohesie, moreel en ontwikkeling van human resources	25	22	-3
1.B	Adhocratie	Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen	Nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit en groei	20	23	3
1.C	Marktcultuur	Concurrentie bevordert de productiviteit	Marktaandeel, doelen bereiken en concurrenten verslaan	27	28	1
1.D	Hiërarchie	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie	Efficiëntie, tijdigheid en soepel functioneren	28	27	-1

Leidinggevende						
ID	Cultuur			Huidige situatie	Toekomstige situatie	Cultuurverandering
	Cultuurtype	Managementtheorie	Effectiviteitscriteria			
2.A	Familiecultuur	Participatie bevordert inzet en betrokkenheid	Cohesie, moreel en ontwikkeling van human resources	26	30	4
2.B	Adhocratie	Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen	Nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit en groei	16	36	20
2.C	Marktcultuur	Concurrentie bevordert de productiviteit	Marktaandeel, doelen bereiken en concurrenten verslaan	24	16	-8
2.D	Hiërarchie	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie	Efficiëntie, tijdigheid en soepel functioneren	34	18	-16

ID	Dynamisch managen			
	Type leider	Kwaliteitsstrategie (TQM)	Rol van HRM	Managementvaardigheid
3.C	Opjager	Productiviteitsverbetering	Rol HRM bij markt: partner in de bedrijfsvoering	Bezielen van personeel
	Concurrent	Partnerschappen creëren	Middelen: personeelsmanagement in overeenstemming brengen met strategie	Managen van het concurrentievermogen
	Producent	Concurrentievermogen vergroten	Doelstellingen: Beïnvloeding van de cijfers	Managen van de klantgerichtheid
		Klanten en leverandiers betrekken	Competenties: Algemene zakelijke vaardigheden, strategisch leiderschap	
3.D	Coordinator	Procesbeheersing	Rol HRM bij hiërarchie: bestuurlijke specialist	Coördinatiemanagement
	Bewaker	Systematische probleemoplossingen	Middelen: reengineeringprocessen	Managen van het controlesysteem
	Organisator	Toepassing van kwaliteitsinstrumenten	Doelstellingen: Efficiënte infrastructuur	Managen van acculturatie
		Meting en procesbeheersing	Competenties: Procesverbetering, relaties met klanten	

ID	Zelforganisatie		
	Fase van ontwikkeling	Competenties	Taken
	fase 1 naar 2	Aandacht voor details	Geeft doelstellingen
		Besluitvaardigheid	Bewaakt resultaten en koppelt die terug naar teamleden
		Delegeren	Start met een werkoverleg op
		Overtuigingskracht	Geeft instructie
		Voortgangscntrole	Motiveert en enthousiasmeert teamleden
		Leidinggeven	
		Discipline	
		Flexibel gedrag	
		Groepsgericht leidinggeven	



Onderbouwing

In regio Noordoost is duidelijk te zien dat de marktcultuur (27), in de huidige situatie, veel sterker is dan in andere regio's. Dit is opvallend te noemen omdat dit niet direct verwacht wordt bij een non-profit organisatie. De leidinggevenden verwachten in de toekomst naar een veel mindere marktcultuur te gaan (16) dan de projectstuurders (28). Daarvoor in de plaats denkt de leiding juist meer richting een familiecultuur (30). Dit kan voor een flinke uitdaging zorgen omdat de familie- en marktcultuur concurrerende waarden zijn.

Er is duidelijk tetrug te zien dat dat leidinggevende en projectstuurdes andere verwachtingen richting de toekomst hebben en van elkaar af lijken te groeien. reden meer dat beide naar elkaar gaan groeien. In de weg naar zelforganisatie is het funnest om dezelfde koers te varen en dit naar elkaar te uiten. De leider faciliteert, geeft de kaders aan en zal zich meer moeten mengen tussen de projectstuurder.

In het tabel dynamisch managen wordt nader ingegaan op het type leider en de rol die HRM kan vervullen bij cultuurverandering.

Uitleg managementvaardigheid

Er is geredeneerd vanuit de projectstuurder en de transitie toekomstgericht.

Markt:

Managen van het concurrentievermogen: Bervorderen van het concurrentievermogen en van een agressief streven om de prestaties van de concurrentie te overtreffen.

Managen van de klantgerichtheid: Stimuleren van een instelling waarin dienstverlening aan de klant voorop staat, de klant bij voor hem belangrijke zaken worden betrokken, en zijn verwachtingen worden overtroffen.

Bezielen van het personeel: De medewerkers motiveren en inspireren tot proactief denken en handelen, tot extra inspanningen en tot keihard werken.

Hiërarchie:

Managen van de acculturatie: Mensen helpen duidelijk voor ogen te krijgen wat voor hen wordt verwacht, wat de cultuur van de organisatie is en welke normen worden aangelegd, en hoe zij dit het best in hun werkomgeving kunnen passen.

Managen van het controlesysteem: Ervoor zorgen dat de procedures, meet- en informatiesystemen aanwezig zijn om processen en prestaties te kunnen beheersen en te controleren.

Coördinatiemanagement: Bevordering van de coördinatie, zowel binnen de organisatie als tussen deze en externe bedrijfseenheden en managers, en van informatie-uitwisseling tussen diverse functiegebieden.

Aanbevelingen

Stel doelen, neem kleine stappen en vier succes. Vind een natuurlijke balans tussen vakmanschap en uniformiteit.

Markt:

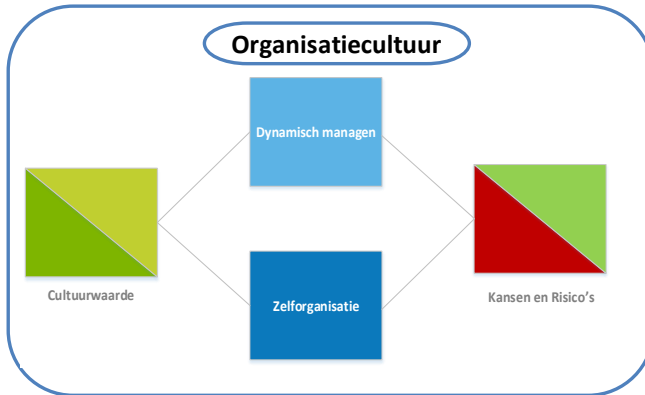
1. Analyseer de competenties van de organisatie en beoordeel die in het licht van de eisen die de toekomst zal stellen. Ontwikkel een programma om competenties binnen te halen.
2. Vorm een team dat het groeipotentieel van de kernactiviteiten beoordeelt en gebieden opspoort waar sterke nieuwe groei mogelijk is.
3. Implementeer een systeem voor total Quality management.
4. Beoordeel de bijdrage van jouw team aan het strategische beleid van de onderneming.

Hiërarchie:

1. Overweeg het gebruik van technieken die de papierwinkel kunnen verkleinen en de eenheid op weg helpt naar een papierloze organisatie.
2. Probeer de werklust te verlagen. Hoewel men vaak wel de personeelssterkte vermindert, blijft de hoeveelheid werk die moet worden gedaan gelijk of neemt deze zelfs toe. Ontdoe je van het systeem van overbodig werk.
3. Ontwikkel evaluatiemethoden waarin de feedback van medewerkers onmiddellijk invloed heeft op de werkwijze van de organisatie.

Kansendossier		
ID	Omschrijving	Beheersing
1.C	Resultaatgericht, doelgericht en competitief.	Regio Noord-oost zal vanuit de identiteit opgelegde doelstellingen zeker gaan halen.
1.D	Geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving	In deze regio is uniformiteit gewenst, dit in combinatie met de marktcultuur zorgt voor een gestructureerde werkomgeving die zeer doelgericht is.
3.C	De opjager, concurrent en producent.	Deze leidinggevende zorgt dat het team resultaten boekt en zal hier ook direct op sturen.
3.D	De coordinator, bewaker, organisator.	Deze leidinggevende kan het proces goed organiseren zodat het resultaatgerichtheid uit de marktcultuur optimaal kan renderen.

Risicodossier		
ID	Omschrijving	Beheersing
1.C	De marktcultuur past niet direct bij een organisatie als Brabant Water. Dit kan zorgen voor wrijving over de andere regio's heen.	Regio Noord-oost moet zich beseunen dat resultaatgerichtheid goed is maar dat dit niet in de extreme getrokken moet worden. Dit past niet in een beheersorganisatie.
1.D	De hiërarchie in combinatie met de markt kan zorgen voor een rigide manier van werken. "Beleid is beleid en hier wijken we niet van af."	De ambitie wendbare organisatie zorgt onder andere voor klantgerichtheid. Een rigide manier van werken draagt hier niet aan bij. Het is de taak van de leiding om hier goed op te sturen.
3.C	Dit type leidinggevende kan medewerkers afschrikken. Zeker in een beheersorganisatie als Brabant Water	Dit besef moet aanwezig zijn bij de leidinggevende. Er moet een gezonde balans zijn tussen de marktcultuur en belangen van de organisatie.
3.D	Deze leidinggevende is op procesbeheersing gericht, dit in combinatie met de markt kan voor een rigide aansturing zorgen. Daarnaast kan dat een gevaar zijn voor de zelfsturende teams.	Procesbeheersing is nodig. Kijk naar wat de medewerkers nodig hebben om hun taak goed uit te kunnen voeren. Blijf oog houden voor het sectorplan en het ondernemingsplan.



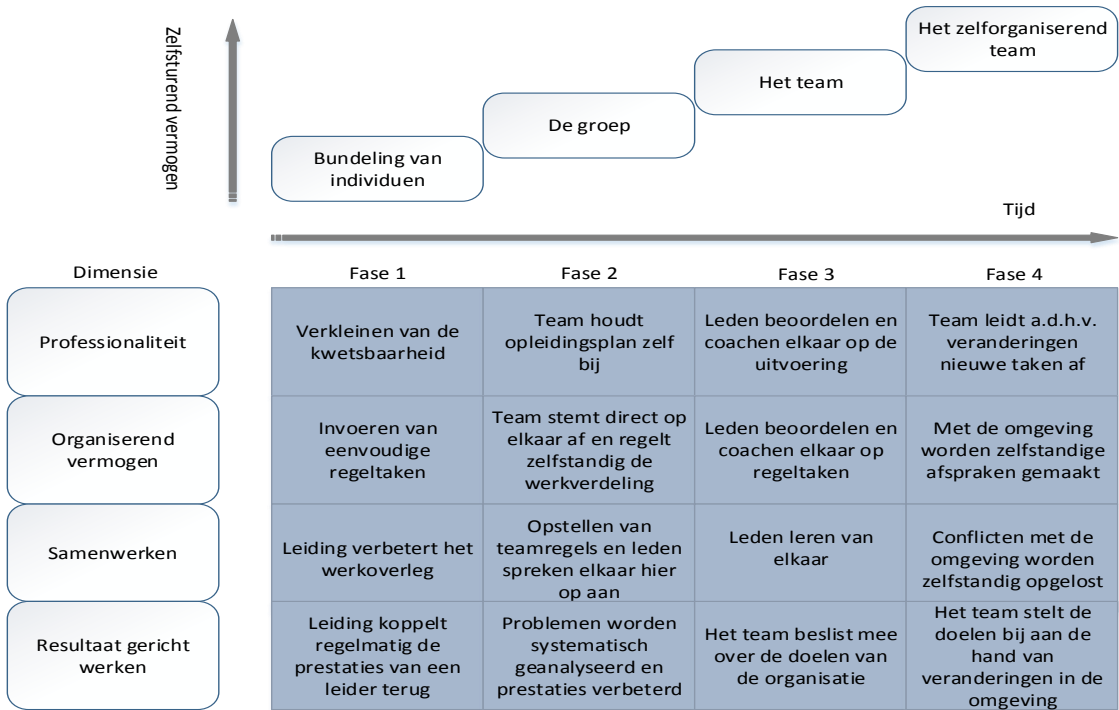
Business concept regio West

Projectstuurder						
ID	Cultuur			Huidige situatie	Toekomstige situatie	Cultuurverandering
	Cultuurtype	Managementtheorie	Effectiviteitscriteria			
1.A	Familiecultuur	Participatie bevordert inzet en betrokkenheid	Cohesie, moreel en ontwikkeling van human resources	32	30	-2
1.B	Adhocratie	Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen	Nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit en groei	26	27	1
1.C	Marktcultuur	Concurrentie bevordert de productiviteit	Marktaandeel, doelen bereiken en concurrenten verslaan	20	19	-1
1.D	Hiërarchie	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie	Efficiëntie, tijdigheid en soepel functioneren	22	25	3

Leidinggevende						
ID	Cultuur			Huidige situatie	Toekomstige situatie	Cultuurverandering
	Cultuurtype	Managementtheorie	Effectiviteitscriteria			
2.A	Familiecultuur	Participatie bevordert inzet en betrokkenheid	Cohesie, moreel en ontwikkeling van human resources	27	49	22
2.B	Adhocratie	Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen	Nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit en groei	27	26	-1
2.C	Marktcultuur	Concurrentie bevordert de productiviteit	Marktaandeel, doelen bereiken en concurrenten verslaan	16	13	-3
2.D	Hiërarchie	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie	Efficiëntie, tijdigheid en soepel functioneren	30	12	-18

Dynamisch managen			
ID	Type leider	Kwaliteitsstrategie (TQM)	Rol van HRM
3.A	Stimulator	Empowerment	Rol HRM bij hiërarchie: Belangenbehartiger van het personeel
	Mentor	Teamvorming	Middelen: inspelen op de behoefte van het personeel
	Vaderfiguur	Betrokkenheid van het personeel	Doelstellingen: Cohesie, betrokkenheid, capaciteiten
		Open communicatie	Competenties: Verbetering van systemen
3.B	Innovator	Nieuwe normen creëren	Rol HRM bij adhocratie: Veranderaar
	Ondernemer	Behoeften voorzien	Middelen: facilitering van transformaties
	Visionair	Voortdurende verbetering	Doelstellingen: organisatorische vernieuwing
		Creatieve oplossingen bedenken	Competenties: Systeemanalyse, vaardigheden in organisatorische veranderingen
Managementvaardigheid			
Managen van teams			
Managen van interpersoonlijke verhoudingen			
Managen van de ontwikkelingen van anderen			
Innovatiemanagement			
Toekomstmanagement			
Managen van voortdurende verbetering			

Zelforganisatie			
ID	Fase van ontwikkeling	Competenties	Taken
	fase 2 naar 3	Besluitvaardigheid	Er wordt meer nadruk gelegd op het team
		Kwaliteitsgerichtheid	Stel doelen met het team vast
		Coachen	
		Luisteren	Geeft instructie
		Ontwikkeling van medewerkers	
		Inlevingsvermogen	
		Discipline	
		Flexibel gedrag	
		Groepsgericht leidinggeven	



Onderbouwing

In regio West is het opvallend te zien dat de adhocratie (26) in de huidige vorm al hoog scoort. De leiding en de projectstuurders zijn het hier met elkaar eens en vinden het beide ook goed voor de toekomst. Dit is waarschijnlijk te verklaren doordat deze regio relatief veel jonge projectstuurders op de afdeling heeft en de laatste jaren al veel heeft geïnnoveerd op onder andere het proces binnen de afdeling. Ook in deze regio is te zien dat de afdeling meer prestatiedruk voelt vanuit de marktcultuur (20) dan door de leidinggevendenden wordt ervaren (16). Daarbij is wel te zien dat het voor beide partijen iets minder mag in de toekomst. In de overige twee culturen is wel een significante discrepantie te zien. Waar het voor de projectstuurders iets minder mag in de familiecultuur daar wil de leiding flink stijgen, bijna 2 keer zoveel zelfs. Daarnaast wil de leiding significant minder hiërarchie waarbij de afdeling juist meer wilt.

Om te kunnen veranderen en zelforganisatie te laten slagen zal de leidinggevende de teams meer moeten beluisteren om te zien waar de behoeftes liggen, vanuit die behoefte moet de leider het team faciliteren, coachen en ondersteunen. Gezien de uitslagen van het cultuuronderzoek kunnen we stellen dat toekomst gericht cultuurveranderingen moeten plaatsvinden, een aantal typering in leiderschap zijn hiervoor benodigd. In het tabel dynamisch managen wordt nader ingegaan op het type leider en de rol die HRM kan vervullen bij de verandering.

Uitleg managementvaardigheid

Er is gereedeneerd vanuit de projectstuurder en de transitie toekomstgericht.

Familie:
Managen van teams: Bevorderen van een effectief, samenhangend en soepel functioneren en van teamwork dat uitstekende resultaten oplevert
Managen van interpersoonlijke verhoudingen: Bevorderen van effectieve interpersoonlijke verhoudingen, waaronder ondersteunende feedback geven, luisteren en oplossen van interpersoonlijke problemen.
Managen van de ontwikkelingen van anderen: Mensen helpen hun prestaties te verbeteren, hun capaciteiten te vergroten en kansen scheppen voor hun persoonlijke ontwikkeling.

Adhocratie:
Innovatiemanagement: Mensen aanzetten tot vernieuwing, tot het zoeken naar meer alternatieven, tot meer creativiteit, en het hen gemakkelijker maken met nieuwe ideeën te komen.
Toekomstmanagement: Een duidelijke toekomstvisie verwoorden en de verwezelijking ervan bevorderen.
Managen van voortdurende verbetering: Er voor zorgen dat men zich concentreert op voortdurende verbetering, evenals bevorderen van flexibiliteit en productieve verandering van mensen gedurende hun gehele werkende bestaan.

Aanbevelingen

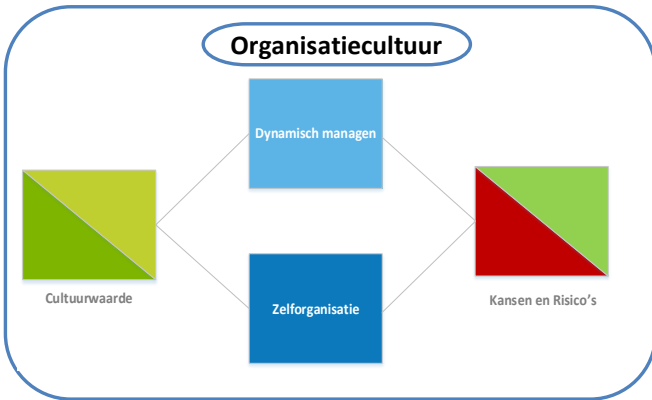
Stel doelen, neem kleine stappen en vier succesjes.
Vind een natuurlijke balans tussen vakmanschap en uniformiteit.

Familie:
1. Zorg voor een effectief plan waarin de opvolging is geregeld.
2. Stel programma's op om de bekwaamheid van het personeel op het gebied van teamvorming en facilitering te vergroten.
3. De hoogste in leiding spreekt met voorbijgaan van alle niveau, maandelijks met de medewerkers onder in de hiërarchie en uit alle mogelijke onderdelen van de organisatie. Doel hiervan is van hen te horen met welke problemen zij te maken hebben, en aanbevelingen te krijgen voor een betere coördinatie tussen diverse functiegebieden.
4. Bren revutionaire verantwoordelijkheden aan in het beoordelingsstelsel, door bij de beoordelingen van managers en leidinggevende ook het oordeel van hun ondergeschikte te betrekken.

Adhocratie:
1. Ontwikkel systemen om op alle niveaus innovatief gedrag te stimuleren, te meten en te belonen.
2. Ga na in hoeverre gebruik kan worden gemaakt van nieuwe technieken, en vooral informatietechnologie, om met gebruikmaking van een grotere verscheidenheid van informatiebronnen sneller nieuwe alternatieven te creëren.
3. Stel zichtbare beloningen in voor erkenning van creativiteit en innovatie door medewerkers, teams en afdelingen. Geef niet alleen goede ideeën de benodigde erkenning, maar ook de coördinatie en ondersteuning van activiteiten waardoor nieuwe ideeën verder kunnen worden ontwikkeld en overgenomen.

Kansendossier		
ID	Omschrijving	Beheersing
1.A	Participatie bevordert inzet en betrokkenheid.	Regio West is een relatief jonge club. Participatie brengt deze generatie aan medewerkers naar een hoger niveau.
1.B	Vernieuwingsgezindheid.	Deze groep medewerkers zullen zorgen voor nieuwe en frisse ideeën waar het vernieuwingsplan baat bij zal hebben.
3.A	Betrokkenheid van het personeel en open communicatie.	Door deze manier van leidinggeven zal de medewerker betrokken worden en blijven.
3.B	Nieuwe normen creëren en creatieve oplossingen bedenken.	Deze groep medewerkers zal extra gestimuleerd worden als er ruimte is voor innovativiteit.

Risicodossier		
ID	Omschrijving	Beheersing
1.A	Ook hier zal het gevaar blijven dat mensen elkaar niet direct zullen aanspreken.	Er moet een veilige omgeving gecreëerd worden om elkaar aan te kunnen spreken.
1.B	Te veel innovativiteit en creativiteit kan zorgen voor weinig concreetheid. Oftewel verzanden in losse ideeën in plaats dingen gedaan krijgen.	Belangrijk voor deze groep is om de doelstellingen goed op te stellen en hier ook op sturen als team.
3.A	Ook hier is het aanspreken een gevaar. Vanuit de leidinggevende hoort feedback te komen.	Gezamenlijke sessies organiseren om elkaar te wijzen op goede en minder goede punten zal hierbij helpen.
3.B	Innovator en visionair.	Dit type leidinggevende kan ook verzanden in wilde ideeën. Daadkracht is goed om besluitvorming een plaats te geven in een veranderende organisatie.



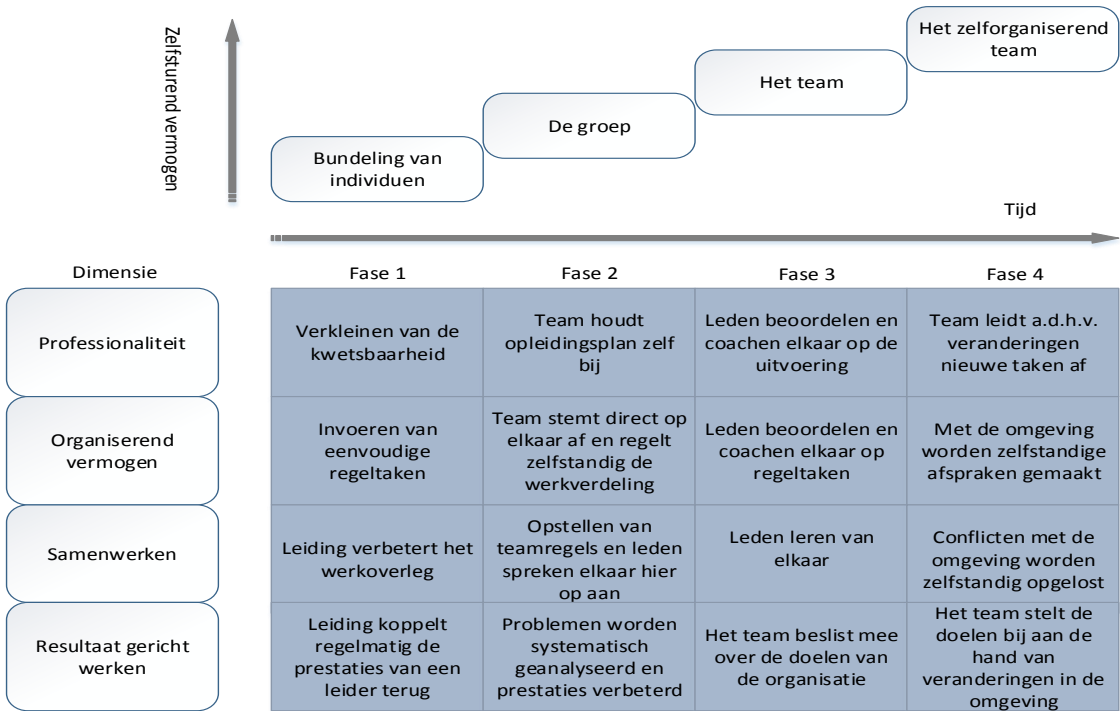
Business concept regio Zuid-Oost

Projectstuurder						
ID	Cultuur			Huidige situatie	Toekomstige situatie	Cultuurverandering
	Cultuurtype	Managementtheorie	Effectiviteitscriteria			
1.A	Familiecultuur	Participatie bevordert inzet en betrokkenheid	Cohesie, moreel en ontwikkeling van human resources	36	33	-3
1.B	Adhocratie	Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen	Nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit en groei	18	24	6
1.C	Marktcultuur	Concurrentie bevordert de productiviteit	Marktaandeel, doelen bereiken en concurrenten verslaan	19	18	-1
1.D	Hiërarchie	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie	Efficiëntie, tijdigheid en soepel functioneren	27	25	-2

Leidinggevende						
ID	Cultuur			Huidige situatie	Toekomstige situatie	Cultuurverandering
	Cultuurtype	Managementtheorie	Effectiviteitscriteria			
2.A	Familiecultuur	Participatie bevordert inzet en betrokkenheid	Cohesie, moreel en ontwikkeling van human resources	36	34	-2
2.B	Adhocratie	Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen	Nieuwste van het nieuwste produceren, creativiteit en groei	17	21	4
2.C	Marktcultuur	Concurrentie bevordert de productiviteit	Marktaandeel, doelen bereiken en concurrenten verslaan	15	15	0
2.D	Hiërarchie	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie	Efficiëntie, tijdigheid en soepel functioneren	32	29	-3

ID	Dynamisch managen			
	Type leider	Kwaliteitsstrategie (TQM)	Rol van HRM	Managementvaardigheid
3.A	Stimulator	Empowerment	<i>Rol HRM bij familie: Belangenbehartiger van het personeel</i>	Managen van teams
	Mentor	Teamvorming	Middelen: inspelen op de behoefte van het personeel	Managen van interpersoonlijke verhoudingen
	Vaderfiguur	Betrokkenheid van het personeel	Doelstellingen: Cohesie, betrokkenheid, capaciteiten	Managen van de ontwikkelingen van anderen
		Open communicatie	Competenties: Verbetering van systemen	
3.D	Coordinator	Procesbeheersing	<i>Rol HRM bij hiërarchie: bestuurlijke specialist</i>	Coördinatiemanagement
	Bewaker	Systematische probleemoplossingen	Middelen: reengineeringsprocessen	Managen van het controlesysteem
	Organisator	Toepassing van kwaliteitsinstrumenten	Doelstellingen: Efficiënte infrastructuur	Managen van acculturatie
		Meting en procesbeheersing	Competenties: Procesverbetering, relaties met klanten	

ID	Zelforganisatie		
	Fase van ontwikkeling	Competenties	Taken
	fase 2 naar 3	Besluitvaardigheid	Er wordt meer nadruk gelegd op het team
		Kwaliteitsgerichtheid	Stel doelen met het team vast
		Coachen	Coacht
		Luisteren	Geeft instructie
		Ontwikkeling van medewerkers	
		Inlevingsvermogen	
		Discipline	
		Flexibel gedrag	
		Groepsgericht leidinggeven	



Onderbouwing

In regio Zuidoost zijn de minste verschillen tussen de leiding en de afdeling waar te nemen, zowel voor de huidige als de toekomstige situatie. De familiecultuur is door beide partijen hoog ingeschaald waarbij het voor de leiding exact hetzelfde mag blijven (36) en voor de afdeling iets minder (van 36 naar 33). De hiërarchiecultuur mag van beide partijen iets minder worden en dit wordt gecompenseerd met de adhocratiecultuur. In de huidige situatie wordt ook hier door de afdeling een hogere marktcultuur (19) ervaren dan door de leiding (15). Volgens de resultaten lijkt het dat de verandering die plaats moet vinden, in deze regio soepel kan verlopen. Het behoeft wel enige uitdaging om de hiërarchie en adhocratie in balans te gaan krijgen voor de toekomst.

In de doorkijk naar zelforganisatie lijken de leidinggevende en projectstuurder op een lijn te liggen. daar waar beide een richting naar vernieuwing aangeven zal juist ook de nadruk gelegd moeten worden op stabilisering van de marktcultuur. De truc zal hier zijn om de marktcultuur niet te ver terug te laten zakken en adhocratie door te ontwikkelen. Beide zijn eensgezind en zullen de handen in een slaan om doelen te bereiken. Voor regio Noord-oost zullen adhocratie en markt besproken worden.

In het tabel dynamisch managen wordt nader ingegaan op het type leider en de rol die HRM kan vervullen bij de verandering.

Uitleg managementvaardigheid

Er is geredeneerd vanuit de projectstuurder en de transitie toekomstgericht.

Familie:

Managen van teams: Bevorderen van een effectief, samenhangend en soepel functioneren en van teamwork dat uitstekende resultaten oplevert

Managen van interpersoonlijke verhoudingen: Bevorderen van effectieve interpersoonlijke verhoudingen, waaronder ondersteunende feedback geven, luisteren en oplossen van interpersoonlijke problemen.

Managen van de ontwikkelingen van anderen: Mensen helpen hun prestaties te verbeteren, hun capaciteiten te vergroten en kansen scheppen voor hun persoonlijke ontwikkeling.

Hiërarchie:

Managen van de acculturatie: Mensen helpen duidelijk voor ogen te krijgen wat voor hen wordt verwacht, wat de cultuur van de organisatie is en welke normen worden aangelegd, en hoe zij dit het best in hun werkomgeving kunnen passen.

Managen van het controlesysteem: Ervoor zorgen dat de procedures, meet- en informatiesystemen aanwezig zijn om processen en prestaties te kunnen beheersen en te controleren.

Coördinatiemanagement: Bevordering van de coördinatie, zowel binnen de organisatie als tussen deze en externe eenheden en managers, en van informatie-uitwisseling tussen diverse functiegebieden.

Aanbevelingen

Stel doelen, neem kleine stappen en vier succesjes.
Vind een natuurlijke balans tussen vakmanschap en uniformiteit.

Familie:

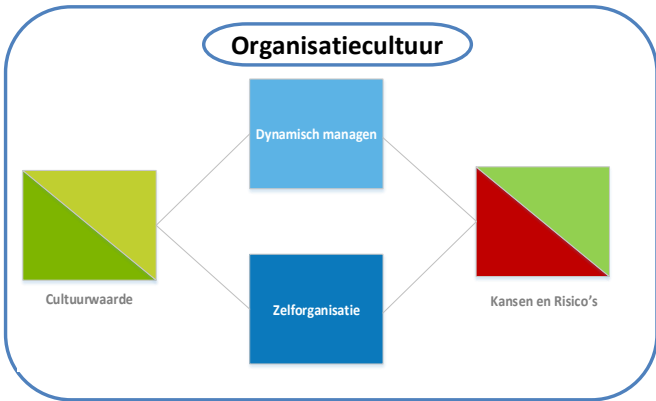
- Zorg voor een effectief plan waarin de opvolging is geregeld.
- Stel programma's op om de bekwaamheid van het personeel op het gebied van teamvorming en facilitering te vergroten.
- De hoogste in leiding spreekt met voorbijgaan van alle niveau, maandelijks met de medewerkers onder in de hiërarchie en uit alle mogelijke onderdelen van de organisatie. Doel hiervan is van hen te horen met welke problemen zij te maken hebben, en aanbevelingen te krijgen voor een betere coördinatie tussen diverse functiegebieden.
- Bren revolutaire verantwoordelijkheden aan in het beoordelingssysteem, door bij de beoordelingen van managers en leidinggevende ook het oordeel van hun ondergeschikte te betrekken.

Hiërarchie:

- Overweeg het gebruik van technieken die de papierwinkel kunnen verkleinen en de eenheid op weg helpt naar een papierloze organisatie.
- Probeer de werklast te verlagen. Hoewel men vaak wel de personeelssterkte vermindert, blijft de hoeveelheid werk die moet worden gedaan gelijk of neemt deze zelfs toe. Ontdoe je van het systeem van overbodig werk.
- Ontwikkel evaluatiemethoden waarin de feedback van medewerkers onmiddellijk invloed heeft op de werkwijze van de organisatie.

Kansendossier		
ID	Omschrijving	Beheersing
1.A	Cohesie, moreel en ontwikkeling van human resource.	Cohesie en moreel is aanwezig in deze groep. Dit is een kracht om verder op door te bouwen.
1.B	Tijdigheid en soepel functioneren.	Dit zal bijdragen aan de doelstellingen van de sector distributie.
3.A	Stimulator, mentor en vaderfiguur.	Deze leidinggevende kan de groep naar een hoger niveau tillen om te voldoen aan de doelstellingen.
3.B	Coördinator, bewaker en organisator.	De groep zal op proces gebied goed aangestuurd worden.

Risicodossier		
ID	Omschrijving	Beheersing
1.A	De samenhang is op dit moment laag door een flinke verschuiving van medewerkers.	Op deze afdeling zijn in een korte tijd een aantal medewerkers weg gegaan. Dit is aangevuld met nieuwe medewerkers maar er is nu weinig samenhang.
1.B	Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie.	Door de losse samenhang zal beheersbaarheid nu ook laag zijn. De groep heeft tijd nodig om te settelen.
3.A	De leidinggevende zal moeten zorgen dat hij groep uitdaagt om verder te komen in hun kracht.	Actief sturen op de voortgang van de groep zal bijdragen aan efficiëntie.
3.B	De leidinggevende kan verzanden in procesbeheersing en geen oog meer hebben voor het operationele.	De zelforganiserende teams zullen het voortouw moeten nemen om werk gedaan te krijgen, neem de leidinggevende hierin mee.



Bijlage 7 When auntie came to dinner

When auntie came to dinner

My aunt by marriage is a splendid character, but from a bygone age. Her father never worked, nor his father before him, nor, of course, had she ever earned a penny in her life. Their capital worked for them, and they managed their capital. Work was done by workers. She sees all governments today as insanely prejudiced against capital, all workers as inherently greedy and lazy, and most managements as incompetent. No wonder the world is in a mess and she getting poorer every day.

Tony is a friend from work. His father was a postman. He started life as a draftsman in a large engineering firm. He grew up believing that inherited capital was socially wrong. He had never met any man who did not or had not worked for his living.

They met, by chance, at my house over a meal. It started quietly, politely. She inquired what he did. It transpired that he had recently joined his staff union. Auntie never met a union member.

“Good heavens, how could you?” she said

“It makes very good sense”, said Tony, “to protect your rights.”

“What rights? What poppycock is this? If people like you spent more time at their work and less looking after their own interest, this country wouldn’t be in its present mess.”

“Don’t you”, said Tony, “spend your time looking after your rights?”

“Of course”, she said, “but then, I’ve rights. I provide the money that makes it possible for people like you to live.”

“I provide the labor that keeps your money alive, although why I should work to preserve the capital of rich people whom I’ve never met is something that puzzles me.”

“You talk like a Communist to question the legitimacy of inherited wealth.”

My aunt turned to me

“You see why I’m worried about this country?” she said.

Each regarded the other as an example of an unnatural species. Given their opposed “core beliefs”, no proper argument or dialogue was possible, only an exchange of slogans or abuse. It is a score that is replicated at negotiating tables as well as dinner tables (Handy, 2009).