



**Een explorerend onderzoek naar cultuurinterventies
tijdens een facilitair veranderproces**



Een explorerend onderzoek naar cultuurinterventies tijdens een facilitair veranderproces

Auteur: Saskia van Vliet
Student nummer: 20010126
Klas: 4D
Jaar: 2004/2005
Afstudeerprofiel: FM & Innovatie

Organisatie: Haagse Hogeschool,
Opleiding Facility Management
Mentor: Hans de Bruijn
Docentbegeleider: Hans de Bruijn
Medebeoordelaar: Paul Postmes

Opleiding: Facility Management
Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Periode: 14 februari - 24 mei 2005
Datum voltooiing: 24 mei 2005
Rapport: Adviesrapport

Illustraties:

Martijn van Vliet

Auteursreferaat

De scriptie bevat een onderzoek waarin wordt onderzocht op welke manier de **facility manager** tijdens een **veranderproces** de **organisatiecultuur** kan managen. De methode kan, naast de facility manager, worden gebruikt door **adviseurs** en **FM studenten**, om te komen tot een **integrale veranderaanpak**. De toegevoegde waarde van de interventiemethode bestaat uit de aandacht die het geeft aan de facilitaire organisatiecultuur, een verandering hiervan zorgt ervoor dat de facilitaire organisatie haar **bestaansrecht** kan garanderen. Door een organisatiecultuur te realiseren, waarbij **samenwerking**, **kennisdeling** en voortdurende **vernieuwing** centraal staan, is de facilitaire organisatie in staat **flexibel** te reageren op veranderingen in de vraag van de klant en veranderingen uit de omgeving. Er kan tot een verandering van de organisatiecultuur worden gekomen door een **diagnose** te maken van de facilitaire organisatie en de **urgentie** tot veranderen; tijdens de **initiatieffase** een integrale **veranderstrategie** te kiezen, waarbij alle organisatieaspecten op elkaar worden afgestemd; tijdens de **ontwerpfase** het **7-krachtenmodel** te gebruiken, om de interventies af te stemmen op de gewenste organisatiecultuur, en de **gedragintenties** door de facilitaire medewerkers te laten formuleren; en door tijdens de **implementatiefase** **betrokkenheid** te creëren onder de medewerkers bij de acties die moeten leiden tot een de vastgestelde resultaatdoelstelling.

Copyright © 2005

Alle rechten zijn voorbehouden aan de Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management te Den Haag. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, of door fotokopieën, of enige andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteur.

Indexreferaat

Facility Management, facilitaire organisatie, FM, scriptie, ontwikkelingen, verandemoodzaak, organisatiecultuur, cultuurverandering, veranderstrategie, interventies, 7-krachtenmodel, gedragsverandering, gedragsintenties, toekomstvisie.

Managementsamenvatting

De facility manager vormt een belangrijke schakel tussen het management van de moederorganisatie, de klant van de facilitaire organisatie en de facilitaire medewerkers. Wanneer de facilitaire organisatie naar aanleiding van de vraag van één van deze partijen moet veranderen, is er een noodzaak om de cultuur van de facilitaire organisatie aan de nieuwe situatie aan te passen. Het veranderen van concrete organisatie-elementen zorgt in de praktijk voor weinig problemen. Maar het veranderen van de organisatiecultuur en het gedrag van de medewerkers heeft ervoor gezorgd dat een deel van de verandertrajecten niet slaagt.

Dit is de aanleiding om in opdracht van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool een onderzoek uit te voeren naar de mogelijkheid voor de facility manager om cultuurveranderingen te managen tijdens een verandertraject. Het doel is te komen tot een verandermethode voor de facility manager, waarmee de cultuur van de facilitaire organisatie veranderd kan worden. Hierbij staat de volgende probleemstelling centraal:

Op welke manier kan de facility manager de cultuur van de facilitaire organisatie managen tijdens een verandertraject van de facilitaire organisatie, met de medewerkers van de facilitaire organisatie, het management en de klant als betrokkenen, om te komen tot een doelgerichte bedrijfsvoering?

Door middel van theoretisch onderzoek is de basis gelegd voor de beantwoording van de probleemstelling. Vervolgens is dit getoetst en nader onderzocht tijdens het empirische onderzoek. Hiervoor is eerst onderzocht wat de aanleiding is voor het veranderen van de facilitaire organisatiecultuur, waarbij een manier is gekozen waarop naar de facilitaire organisatie gekeken kan worden. Vervolgens is vastgesteld welke manier van veranderen van toepassing is en welk veranderdoel wordt nagestreefd. De organisatiecultuur is nader onderzocht, waarbij de manier waarop deze omschreven kan worden een basis vormt voor de ontwikkelrichting. Vervolgens is dieper ingegaan op de interventies die gebruikt kunnen worden om de gewenste situatie te bereiken, waarna extra aandacht is besteed aan het gedrag van de medewerkers.

Voor de facility manager is het belangrijk om een gestructureerde aanpak te kiezen wanneer een verandertraject doorlopen moet worden. Hierbij moet eerst de verandernoodzaak worden vastgesteld, en moet bepaald worden op welke manier naar de facilitaire organisatie gekeken wordt. De veranderstrategie moet worden vastgesteld, waarbij het doel van de integrale veranderaanpak moet worden vastgelegd. Om te bepalen in welke richting de organisatiecultuur zich moet ontwikkelen, worden de cultuurdimensies voor de huidige en gewenste situatie ingevuld. Hieruit volgt de centrale veranderdoelstelling voor de organisatiecultuur. Vervolgens kunnen de interventies worden vastgesteld, waarbij gebruik kan worden gemaakt van het 7-krachtenmodel van Berenschot. In samenspraak met de medewerkers worden de gedragsintenties vastgesteld, tijdens de implementatie worden de interventies en gedragsintenties in de dagelijkse situatie toegepast.

Om sneller in te kunnen spelen op veranderingen ontwikkelt de facilitaire organisatiecultuur zich tot een integrale serviceorganisatie, waarbij kennisdeling, samenwerking en voortdurende vernieuwing centraal staan. Voortdurend cultuurmanagement wordt een taak van de facility manager, waardoor de organisatiecultuur het uiteindelijke voortbestaan zal garanderen.

Voorwoord

In een wereld van veranderingen is het niet de vraag hoe je deze veranderingen kunt beïnvloeden, maar hoe je ermee om kan gaan, erop in kan spelen en ermee kan leven. Iedereen doet dit op zijn of haar eigen manier, afhankelijk van de persoon en de cultuur. In een multiculturele samenleving hebben culturen mijn persoonlijke interesse gekregen, en heb ik geprobeerd dit onderwerp op verschillende manieren in mijn studie terug te laten komen. Een belangrijke reden waarom tijdens mijn afstudeeropdracht het onderwerp organisatiecultuur centraal staat.

Voordat ik aan deze opdracht begon, had ik een duidelijk idee gecreëerd over wat ik zou gaan onderzoeken. Graag wilde ik aantonen hoe belangrijk cultuur is, niet alleen in de wereld of in een land als Nederland, maar voor het vakgebied facility management. Nu kan ik zeggen dat de afstudeeropdracht, de Proef der Bekwaamheid, meer is dan een leuk idee uitwerken. Het is een proces, waar je als student doorheen moet. Soms gedwongen, omdat je de eindstreep moet halen, soms vol enthousiasme, omdat je gelooft in jouw opdracht! Het is een individueel project, maar waar gelukkig altijd mensen bij aanwezig zijn die helpen om het tot een succes te maken.

Zo er verschillen zijn in mensen, zo zijn de manieren van hulp en ondersteuning die ik heb gekregen tijdens mijn afstudeeropdracht verschillend. Het varieerde van directe ondersteuning en aanwijzingen, tot een luisterend oor, onzichtbare aanwezigheid en vertrouwen. Graag wil ik met name de volgende mensen bedanken voor hun manier van hulp, waarvoor ik hen erg dankbaar ben: Hans de Bruijn en Paul Postmes, voor het directe vertrouwen in de opdracht en mijzelf, die jullie ieder op eigen wijze hebben getoond; de organisaties die ik heb mogen interviewen, voor hun bereidheid mee te werken aan het onderzoek; mijn ouders en broer, waarbij ik mijn gedachten even kwijt kon of juist even helemaal niet behoefde na te denken; mijn maatjes van de opleiding, waarmee ik veel heb meegemaakt, en lief en leed mee heb mogen delen. Want als er ergens een goede cultuur heerst, dan is het wel op de opleiding Facility Management!

Saskia van Vliet
Den Haag, mei 2005

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Leeswijzer	1
1. De methode van onderzoek	2
Opdrachtformulering	2
1.1 Opzet tot probleemstelling	2
1.2 Definitieve probleemstelling	2
1.3 Onderzoekresultaat	3
Onderzoeksaanpak	3
1.4 Aard van het onderzoek	3
1.5 Onderzoeksmethode	3
1.6 Validiteit en betrouwbaarheid	4
1.7 Analysetechnieken	4
1.8 Onderzoekseenheden	5
2. Facility Management & organisatiecultuurveranderingen	6
Sources	6
2.1 Omschrijving werkveld	6
2.2 Competenties van de facility manager	6
2.3 Vraag naar verandering	7
Experiences	7
2.4 Consequenties voor de facilitaire organisatie: de invalshoek	7
2.5 Ontwikkeling & afstemming	9
2.6 Noodzaak tot organisatiecultuurverandering	9
Advies	10
Conclusie	10
3. De veranderstrategie	11
Sources	11
3.1 Verandermanagement	11
3.2 De verandertrajecten	11
3.3 Veranderelementen	12
Experiences	12
3.4 Nationaal onderzoek verandermanagement	12
3.5 Facilitaire organisaties in verandering	12
Advies	14
Conclusie	14
4. De organisatiecultuur	15
Sources	15
4.1 Cultuur	15
4.2 Organisatiecultuur	15
4.3 Ontstaan organisatiecultuur	16
4.4 Organisatiecultuur meetbaar gemaakt: cultuurdimensies	16
Experiences	17
4.5 De gewenste organisatiecultuur	17
4.6 De cultuurdimensies	18
Advies	18
Conclusie	19

5. De interventies	20
Sources	20
5.1 Interventiecriteriën en succesfactoren	20
5.2 Interventiemethodes	20
5.3 Het 7-krachtenmodel	21
Experiences	22
5.4 De praktijk	22
5.5 Analyse toegepaste interventies en verbeterpunten	22
5.6 Kanttekeningen bij het gebruiken van interventies	23
Advies	24
Conclusie	24
6. De gedragsintenties	25
Sources	25
6.1 Gedragsverandering	25
6.2 Gedragsbenadering	25
Experiences	26
6.3 Van doel naar gedragsintenties	26
6.4 Van gedragsintenties naar verandarsituatie	26
6.5 De praktijk: medewerkerperspectief	26
6.6 Analyse	27
Advies	27
Conclusie	27
7. Het implementatieplan	28
7.1 Urgentie cultuurverandering	28
7.2 Verbetering en vernieuwing als bestaansvoorwaarde	28
7.3 Cultuur van vernieuwing	28
7.4 Toegevoegde waarde cultuurbeïnvloeding	29
7.5 Toegevoegde waarde interventiemethode	29
7.6 Randvoorwaarden	29
7.7 Kritische kanttekeningen	30
7.8 Analyse	31
7.9 Casestudie Ministerie van Verkeer en Waterstaat	31
7.10 Analyse	32
7.11 Implementatieplan adviezen	32
Conclusie	35
8. De consequenties	36
8.1 Organisatorische consequenties	36
8.2 Consequenties voor de klant	36
8.3 Consequenties voor het management	36
8.4 Personele consequenties	36
8.5 Financiële consequenties	37
8.6 Toekomstvisie	37
Conclusie	37
Conclusie	38
Literatuuropgave	39

Inleiding

In een wereld van veranderingen moet de facilitaire organisatie haar toegevoegde waarde voortdurend aantonen, waarbij een verdere professionalisering noodzakelijk is. Deze ontwikkeling richting een professionele ondersteuning van de moederorganisatie vraagt een verandering van de strategie, de structuur, de systemen, de organisatiecultuur en de manier van leidinggeven binnen de facilitaire organisatie. Om haar bestaansrecht te garanderen, moet de facility manager nadenken over de toekomst van de facilitaire organisatie en ervoor zorgen dat zij flexibel en snel kan reageren op ontwikkelingen in de organisatie en het vakgebied.

De facility manager vormt de link tussen de facilitaire medewerkers, het management van de moederorganisatie en de klant van de facilitaire organisatie. Tijdens veranderingen is een belangrijke taak weggelegd voor de facility manager, omdat het degene is die de strategische veranderdoelen moet vertalen naar de operationele veranderingen. Hierbij zorgt de noodzaak voor de verandering van de organisatiecultuur voor een moeilijk beheersbaar aspect, maar juist de cultuurverandering is voor dienstverlenende organisaties waarbij mensenwerk centraal staat van groot belang. Wanneer de facilitaire organisatie haar cultuur actief managet, is de kans groter dat zij op lange termijn haar strategische doelstellingen realiseert.

Omdat de facilitaire organisatie een noodzaak ervaart om tot cultuurverandering te komen, is in opdracht van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid voor de facility manager om cultuurveranderingen te managen tijdens een verandertraject. Het doel van dit adviesrapport is te komen tot een verandermethode voor de facility manager, waarmee de cultuur van de facilitaire organisatie veranderd kan worden. Hierbij staat de volgende probleemstelling centraal:

Op welke manier kan de facility manager de cultuur van de facilitaire organisatie managen tijdens een verandertraject van de facilitaire organisatie, met de medewerkers van de facilitaire organisatie, het management en de klant als betrokkenen, om te komen tot een doelgerichte bedrijfsvoering?

De toegevoegde waarde van de methode bestaat uit een grote kans op de realisatie van de strategie-uitvoering en het creëren van betrokkenheid van de facilitaire medewerkers bij de facilitaire organisatie. De strategie is erop gericht een flexibele manier van werken te creëren, waardoor de facilitaire organisatie adequaat en proactief kan handelen naar de veranderende omstandigheden en de eisen van de klant.

De verandermethode is ontstaan door stapsgewijs antwoord te geven op de subprobleemstellingen, die in de opdrachtformulering besproken worden. Om tot deze beantwoording te komen, is een combinatie gemaakt van een theoretisch en empirisch onderzoek. Hierdoor is het mogelijk tot een praktijkgerichte interventiemethode te komen.

Leeswijzer

De onderzoeksmethoden en analysetechnieken worden toegelicht, en vervolgens uitgewerkt door middel van de bevindingen tijdens literatuuronderzoek, interviews en een casestudie. Na de methode van onderzoek wordt allereerst ingegaan op het facilitaire werkveld, en de noodzaak die de facilitaire organisatie ervaart om te professionaliseren en te veranderen. De veranderstrategie die hierbij wordt toegepast geeft aan welke doelen worden nagestreefd tijdens de verandering, waarvan de organisatiecultuur een belangrijk aspect vormt.

Met betrekking tot de organisatiecultuur wordt de ontwikkelrichting bepaald, de interventiemethode geeft houvast om de gewenste verandering van de organisatiecultuur te realiseren. Meer specifiek wordt een methode besproken om gedragsverandering te laten plaatsvinden, waarbij de facilitaire medewerkers persoonlijk bijdragen aan de professionalisering van de facilitaire organisatie. Besproken wordt de urgentie om te komen tot een cultuurverandering, om tot slot aan de hand van een casestudie een implementatieplan op te stellen, waarbij wordt aangegeven op welke manier de methode geïntroduceerd en gebruikt kan worden.

1. De methode van onderzoek

Om tot een beantwoording te komen van de probleemstelling, is een explorerend onderzoek opgezet en uitgevoerd. De opzet van het onderzoek wordt toegelicht, op grond van de opdrachtformulering en het ontwerp, de grondvorm en de constructie van het onderzoeksinstrument.

Opdrachtformulering

De opdrachtformulering geeft een gedetailleerde omschrijving van het probleem dat onderzocht zal worden. De opzet tot de probleemstelling, de probleemstelling en randvoorwaarden, en de subprobleemstellingen geven aan waar het onderzoek zich op zal richten. Hierbij worden het onderzoeksresultaat en de doelgroep aangegeven.

1.1 Opzet tot probleemstelling

Het probleem waar het onderzoek zich op richt, is de constatering dat het moeilijk is om de zachte aspecten als onderdeel van de veranderelementen te beheersen en beheren tijdens een verandertraject. Het gaat om de sociaal-emotionele elementen van een bedrijfsvoering, waaronder de organisatiecultuur. Het doel van het onderzoek is te komen tot praktische aandachtspunten, methoden en/of interventies om de organisatiecultuur en het gedrag van de facilitaire medewerkers te kunnen beïnvloeden als facility manager tijdens een verandertraject. De doelgroep bestaat uit de facility managers die geconfronteerd worden met veranderingen van de facilitaire organisatie; adviesorganisaties in relatie tot veranderingen in facilitaire organisaties; studenten die richtlijnen kunnen gebruiken om een verandertraject op een integrale manier aan te pakken.

Het is belangrijk om een overzicht te krijgen van de cultuurinterventies. Enerzijds is er een noodzaak om te komen tot een cultuurverandering. Anderzijds is er een afstemmingsprobleem tussen concrete organisatieveranderingen en minder tastbare cultuur- en gedragsveranderingen. Voor de facility manager is dit een moeilijk beheersbare situatie, waarbij tevens verschillende subculturen kunnen heersen bij de facilitaire diensten. Bovendien is het veranderen van cultuur erg complex, omdat de vertaling van veranderingen van strategisch naar operationeel niveau niet makkelijk te maken is.

1.2 Definitieve probleemstelling

Door de geschetste aard en noodzaak van het knelpunt kan de volgende probleemstelling worden geformuleerd:

Op welke manier kan de facility manager de cultuur van de facilitaire organisatie managen tijdens een verandertraject van de facilitaire organisatie, met de medewerkers van de facilitaire organisatie, het management en de klant als betrokkenen, om te komen tot een doelgerichte bedrijfsvoering?

Hierbij zijn de volgende randvoorwaarden van toepassing:

- **Soort organisatie:** De facilitaire organisatie wordt gekenmerkt door hiërarchie, aparte diensten en het individueel uitvoeren van de werkzaamheden. Er is sprake van een top-down benadering van veranderingen, en de medewerkers zijn hieraan gewend. Het besef ontstaat dat een professionalisering van de facilitaire organisatie noodzakelijk is, en dat de medewerkers betrokken moeten worden bij deze verandering om te komen tot de gewenste situatie.
- **Soort verandering:** De facilitaire organisatie ervaart een noodzaak vanuit de moederorganisatie of het facilitaire werkveld om te komen tot een verandering. Er is geen sprake van een interne wil of enthousiasme om voortdurend te ontwikkelen en veranderen. De verandering moet bijdragen aan de totstandbrenging en instandhouding van een professionele facilitaire organisatie, waardoor wordt voldaan aan de vastgestelde facilitaire strategie.
- **De betrokkenen:** Aangegeven wordt dat zowel de facilitaire medewerkers, het management en de klant betrokken zijn bij het veranderproces. In dit onderzoek wordt de aandacht vooral op de facilitaire medewerkers gericht, zij zijn de eersten die een gedragsverandering moeten realiseren.

Om tot een beantwoording te komen van de probleemstelling, zijn onderstaande subprobleemstellingen opgesteld. Deze zullen per hoofdstuk onderzocht en uitgewerkt worden.

1. Vanuit welke invalshoek wordt naar de facilitaire organisatie gekeken, zodat de veranderingen en de aanleiding hiervan duidelijk gedefinieerd kunnen worden?
2. Welke veranderstrategie wordt gebruikt tijdens het verandertraject van de facilitaire organisatiecultuur, om tot een doelgerichte bedrijfsvoering te komen?
3. Hoe kan tot een omschrijving van de organisatiecultuur gekomen worden, om te bepalen welke richting deze zich moet ontwikkelen?

4. Met behulp van welke interventies kan de facility manager de organisatiecultuur beïnvloeden, zodat de eerder omschreven organisatiecultuur zich zal ontwikkelen?
5. Welke gedragsintenties kunnen worden vastgesteld voor de medewerkers, om de verandering van de organisatiecultuur concreet te maken voor de dagelijkse werksituatie?
6. Op welke manier kan de interventiemethode worden geïmplementeerd binnen een facilitaire organisatie?
7. Welke organisatorische, personele en financiële consequenties brengt de interventiemethode voor de facilitaire organisatie met zich mee?

1.3 Onderzoeksresultaat

Het doel van het onderzoek is te komen tot een overzicht voor de facility manager van interventies en praktische aandachtspunten om de cultuuraspecten te managen tijdens een verandertraject. Het onderzoeksresultaat zal bestaan uit een adviesrapport, waarbij via de subprobleemstellingen tot dit overzicht gekomen zal worden.

Onderzoeksaanpak

Met betrekking tot de onderzoeksaanpak worden de volgende onderdelen besproken: de aard van het onderzoek, de onderzoeksmethoden, de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek, de analyse-technieken en de onderzoekseenheden.

1.4 Aard van het onderzoek

Omdat het gaat om een explorerend onderzoek, zal er voornamelijk gebruik worden gemaakt van kwalitatief onderzoek om de probleemstelling op te lossen. Het gaat om het in kaart brengen van de aard en de eigenschappen van de verschillende onderwerpen, namelijk het veranderproces en de betrokken elementen strategie, cultuur en gedrag.

Het doel van het onderzoek is een probleem in concrete, alledaagse omstandigheden te beschrijven en te interpreteren, en de beleving van de betrokkenen te achterhalen. Het onderwerp heeft betrekking op processen en interacties in bestaande situaties en is redelijk ingewikkeld en complex. Tevens is er voor het verkrijgen van de informatie relatief intensieve interactie nodig tussen de onderzochten en de onderzoeker. Deze kenmerken maken het onderzoek kwalitatief.¹

1.5 Onderzoeksmethode

Er wordt achtereenvolgens ingegaan op de toegepaste onderzoeksmethoden: het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek. Aangegeven wordt op welke manier rekening is gehouden met de interne en externe validiteit van het onderzoek.

Literatuuronderzoek: Voor het beantwoorden van de (sub)probleemstellingen is een literatuuronderzoek uitgevoerd, de voorbereiding voor het empirische onderzoek en de basis voor de scriptie. Met betrekking tot de onderwerpen is informatie verzameld, samengevat en geordend. Er is gebruik gemaakt van recente boeken, tijdschriften, onderzoeksverslagen en beleidsteksten in relatie tot facility management, verandermanagement, organisatiecultuur en personeelsmanagement.

De nadruk tijdens dit theoretische onderzoek ligt op het gebruik van verschillende theorieën, om tot een standpuntbepalende weergave van de literatuur te komen. Door het gebruik van meerdere methoden van dataverzameling, gegevensbronnen, onderzoekers en theorieën maakt het theoretische onderzoek het mogelijk om tot een beantwoording te komen van de probleemstelling. Het vormt een inleiding en ondersteuning voor het empirische onderzoek, dat de standpunten van de literatuur zal toetsen.

Empirisch onderzoek: Om de gekozen invalshoeken vanuit het literatuuronderzoek te toetsen aan de praktijk, zijn tijdens het empirische onderzoek verschillende interviews gehouden. Het gaat hierbij om interviews die gehouden zijn in organisaties waar een verandering heeft plaatsgevonden, en interviews die gehouden zijn met mensen die beschouwd mogen worden als experts op het vakgebied verandermanagement en organisatiecultuur. De fasen zijn door middel van een casestudie getoetst, waarbij de praktische toepassing in een implementatieplan samengesteld kan worden.

¹ Baarde, D.B. e.a. 1995: blz. 15.

- *Organisaties in verandering:* De interviews binnen de organisaties waar een verandering heeft plaatsgevonden, hebben zich vooral gericht op de manier waarop de verandering is aangepakt. Hiervoor is in de meeste gevallen gesproken met de veranderaar, binnen de andere organisatie is gesproken met een projectmedewerker die sterk betrokken is geweest bij het verandertraject. Tijdens alle interviews is besproken welke veranderingen zich hebben voorgedaan, op welke manier de medewerkers bij deze verandering betrokken zijn geweest en welke sterke en verbeterpunten naar voren zijn gekomen met betrekking tot de verandering.

- *Experts in verandering:* De interviews met de mensen die beschouwd mogen worden als experts binnen de vakgebieden, zijn vooral afgenomen met (voormalige) medewerkers van adviesbureaus in Nederland die gespecialiseerd zijn in verandermanagement binnen (facilitaire) organisaties. Met hen is gesproken over de manier waarop zij verandertrajecten aanpakken binnen organisaties, welke interventies zij hiervoor gebruiken en met welke factoren rekening moet worden gehouden om een verandering tot een succes te maken.

- *Casestudie:* Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat is als voorbeeldorganisatie genomen om de ideeën, die in de scriptie zijn uitgewerkt, te toetsen aan de praktijk. De casestudie wordt hierbij gebruikt om de theorie om te zetten in de praktijksituatie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een instrumentele case, waarbij de case zelf een ondergeschikte rol heeft. Het gaat voornamelijk om het inzicht krijgen in het onderzochte onderwerp en de mogelijkheid om dit te generaliseren: het uit dit bijzondere geval een algemene conclusie trekken.² Het verandertraject wordt geanalyseerd door middel van het houden van interviews en het bestuderen van documenten over het verandertraject. De case maakt het mogelijk te komen tot een praktijktoepassing van de methode om een cultuurverandering te realiseren. Hieruit is een implementatieplan opgesteld voor het veranderen van de organisatiecultuur.

1.6 Validiteit en betrouwbaarheid

De keuze van de onderzoeksinstrumenten is gebaseerd op de interne en externe validiteit van het onderzoek en de betrouwbaarheid van de resultaten. Bij de interne validiteit gaat het om de mate waarin de verzamelde gegevens een goede weergave zijn van datgene dat zich in de praktijk feitelijk afspeelt. Door middel van het houden van interviews is de gekozen theorie getoetst in de praktijk door de manier van veranderen te bespreken en analyseren. Tijdens de casestudie zijn de verzamelde gegevens getoetst aan de werkelijke verandersituatie. Er is voor gekozen om de medewerkers en het hoofd projecten en adviezen van de facilitaire organisatie te interviewen, verschillende documenten met betrekking tot de opzet en uitvoering van de verandering te analyseren en te vergelijken met de opgestelde theorie.

De externe validiteit bepaalt de mate waarin de resultaten (inhoudelijk) zijn te generaliseren naar vergelijkbare situaties. De interviews over de manier van veranderen zijn afgenomen in vergelijkbare facilitaire organisaties. De resultaten zijn gebaseerd op deze verschillende verandersituaties, waardoor getracht is aan de externe validiteit te voldoen.

De betrouwbaarheid van de resultaten is gewaarborgd door een integrale benadering van onderzoek. Er is gekozen voor methodische en datatriangulatie door het gebruik van meerdere dataverzamelmethode(n) (literatuuronderzoek, interviews en groepsgesprek), gegevensbronnen (boeken, tijdschriften, onderzoeksverslagen en beleidsteksten), onderzoekers en vooral theorieën met betrekking tot de onderzoeksonderwerpen (facility management, verandermanagement en organisatiecultuur).

1.7 Analysetechnieken

De informatie die verkregen is tijdens het literatuuronderzoek en het empirische onderzoek is samengevat en geordend aan de hand van de verschillende subprobleemstellingen, door middel van taxonomie. Bij het theoretische onderzoek is per onderwerp eerst een inventarisatie gemaakt van de gevonden informatie, waarbij onderlinge relaties tussen en binnen de vakgebieden zijn gelegd. Vervolgens is gebruik gemaakt van een hiërarchische ordening, waarbij de onderwerpen van globaal naar specifiek zijn geordend. De specifieke informatie is gebruikt voor het beantwoorden van de probleemstellingen, de globale informatie is in de bijlagen opgenomen. Er is een causale ordening

² Denzin, N.K. en Lincoln, Y.S., 2000, blz. 437, 448-449.

toegepast binnen de vakgebieden om te komen tot de beantwoording van de subprobleemstellingen. Deze relatie tussen oorzaak en gevolg is terug te zien in de opbouw van de hoofdstukken.

Bij het empirische onderzoek is voor de individuele interviews gebruik gemaakt van labels, waarbij de informatie geordend is per onderwerp. Vervolgens zijn per interview de besproken interventies geordend door middel van taxonomie, waarbij de relevante interventies zijn ingedeeld naar aanleiding van het gekozen interventiemodel. De interviews zijn uitgewerkt in cases die de praktijkkaders in de hoofdstukken vormen. De informatie van het case interview en het documentonderzoek is geordend door middel van taxonomie, waarbij de relevante informatie is ingedeeld in de verschillende subprobleemstellingen van de scriptie, tevens de fasen van het verandertraject. Samengevat zijn bij de onderzoeksmethoden de volgende analysetechnieken gebruikt. (zie tabel 1.)

Onderzoeksmethode	Onderwerp	Analysetechnieken	Doel
Literatuuronderzoek	Facility management	Samenvatten, causale ordening	Basis voor advies en empirisch onderzoek
Literatuuronderzoek	Verandermanagement	Samenvatten, causale ordening	Basis voor advies en empirisch onderzoek
Literatuuronderzoek	Organisatiecultuur en gedrag	Samenvatten, causale ordening	Basis voor advies en empirisch onderzoek
Literatuuronderzoek	Personeelsmanagement	Samenvatten, causale ordening	Basis voor advies en empirisch onderzoek
Individueel interview	Organisaties in verandering	Causale ordening dmv labels	Toetsen theorie aan praktijk organisaties
Individueel interview	Experts in verandering	Ordenen dmv labels, relateren	Toetsen theorie aan praktijk consultant
Groepsinterview	Medewerkers in verandering	Ordenen dmv labels, relateren	Toetsen theorie aan praktijk medewerkers
Case: interview	Organisatie in verandering	Ordenen dmv labels, relateren	Toetsen theorie, toepassen van methode
Case: documentonderzoek	Organisatie in verandering	Samenvatten, causale ordening	Toetsen theorie, toepassen van methode

Tabel 1: De onderzoeksmethoden en analysetechnieken van het onderzoek.

Er is een verband gelegd tussen de resultaten van het theoretische en empirische onderzoek, waarbij praktijksituaties de gekozen invalshoeken bevestigen of het mogelijk maken om de theorie toe te passen. In de hoofdstukken is de verdeling tussen theorie en praktijk aangegeven: het eerste deel van het hoofdstuk begint met de 'Sources', de bron van informatie die de basis vormt, het tweede deel zijn de 'Experiences', waar de informatie in de praktijk getoetst wordt en toegepast kan worden. Bovendien vormen de praktijkkaders een verduidelijking van de experiences. Hieruit volgen de adviezen en de conclusies per hoofdstuk. De indeling van het hoofdstuk Implementatieplan wijkt af van deze indeling: het eerste deel laat de urgentie zien om te komen tot cultuurverandering, het tweede deel bestaat uit de casestudie, en het derde deel uit het aanbevolen implementatieplan. In dit deel komen alle concrete acties per hoofdstuk samen, wat tot het uiteindelijke advies leidt.

1.8 Onderzoekseenheden

Het eerste deel van het empirische onderzoek heeft plaatsgevonden bij organisaties waarvan de facilitaire organisatie een aparte afdeling is binnen de moederorganisatie. De facilitaire organisatie heeft een veranderproces ondergaan, waarbij een duidelijke verandering is opgetreden in de strategie, structuur en cultuur. Hierop zijn de randvoorwaarden, zoals vermeld bij de probleemstelling, van toepassing. Zo kan bij de organisatie het besef op strategisch niveau zijn ontstaan dat de facilitaire afdeling toegevoegde waarde voor het primaire proces heeft, waardoor de professionalisering van de facilitaire organisatie op gang is gekomen.

Het tweede deel van het empirische onderzoek zal plaatsvinden bij organisaties of mensen die ervaring hebben op het gebied van verandermanagement, facility management en interventiemethoden. Dit kan zijn in de vorm van werkervaring, namelijk de advies- of consultancy functie, of onderzoek dat is uitgevoerd en relevant is gebleken voor het werkveld. Tot slot wordt het medewerkerperspectief onderzocht, waarbij het gaat om de ervaringen van enkele medewerkers die werkzaam zijn bij verschillende diensten van dezelfde organisatie. De casestudie richt zich op het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, waarvan de facilitaire organisatie onderzocht is. Er zijn interviews gehouden met het hoofd Adviezen en projecten en enkele medewerkers van het facilitair bedrijf.

Het gaat hierbij om een aselechte steekproef van de populatie, omdat de gehele populatie te omvangrijk is en er niet voldoende tijd is om deze te onderzoeken. Bovendien is de populatie niet precies bekend. Het onderzoek zal niet tot valide uitspraken kunnen komen met betrekking tot de situatie van de facilitaire organisaties in Nederland, omdat de steekproef met betrekking tot de bestudeerde organisaties niet representatief is: het is geen afspiegeling is van de totale populatie.

2. Facility Management & organisatiecultuurveranderingen

Binnen de facilitaire organisatie wordt een noodzaak ervaren om tot veranderingen te komen. In dit hoofdstuk zal de eerste subprobleemstelling worden beantwoord: *Vanuit welke invalshoek wordt naar de facilitaire organisatie gekeken, zodat de veranderingen en de aanleiding hiervan duidelijk gedefinieerd kunnen worden?*

Na een omschrijving van het vakgebied, wordt de relatie tussen facility management en veranderen gelegd. De competenties van de facility manager worden besproken, er wordt een uitleg gegeven over de vraag naar veranderingen van de facilitaire organisatie en de noodzaak die het facilitaire werkveld ervaart om te veranderen. De consequenties voor de facilitaire organisatie worden besproken, waarbij een uitleg wordt gegeven over de verandering van de organisatiecultuur.

Sources

2.1 Omschrijving werkveld

Het facilitaire werkveld is voortdurend in beweging en ontwikkelt zich naar een steeds professioneler vakgebied. De facilitaire organisaties in Nederland maken vele veranderingen door, waarbij zij zich moeten ontwikkelen tot een afdeling die haar toegevoegde waarde kan bewijzen voor de moederorganisatie. In het korte bestaan van facility management zijn er al veel omschrijvingen, verschijningsvormen en definities van het vakgebied ontstaan. Het is een functie die voortdurend in ontwikkeling is.

Er wordt gebruik gemaakt van de volgende definitie van facility management: "Facility management is het besturen van organisaties of organisatieonderdelen die zijn belast met facilitaire dienstverlening."³ Hierbij wordt facilitaire dienstverlening omschreven als: "Het intern en/of extern toeleverend realiseren en instandhouden van faciliteiten ter ondersteuning van primaire processen binnen organisaties."⁴ De facility manager is verantwoordelijk voor de uitvoering van de ondersteuning, en moet de afstemming maken tussen de wensen en eisen van de klanten, de kaders gesteld door het management van de moederorganisatie en de mogelijkheden die de facilitaire organisatie zelf bezit om de dienstverlening uit te voeren.

De hieruit af te leiden kenmerken van de facilitaire situatie zijn: het ondersteunen van de primaire activiteiten van de organisatie; dienstverlening door en voor mensen; en een integratie van de producten en diensten die nodig zijn om de ondersteuning mogelijk te maken. Bij integratie gaat het om aspectintegratie, door het integraal managen van huisvesting, diensten en middelen; faseintegratie, het achtereenvolgens plannen, realiseren en beheren door de facilitaire organisatie; en beleidsintegratie, waarbij de facilitaire doelen en het beleid zijn afgeleid van de organisatiedoelen en het beleid.⁵ De competenties die de facility manager hiervoor moet bezitten worden nu besproken.

2.2 Competenties van de facility manager

De facility manager moet beschikken over enkele belangrijke competenties om de taken goed uit te kunnen voeren. Facility Management Nederland (FMN) en Landelijk Overleg Opleidingen Facilitaire Dienstverlening (Loofd) zijn samen opdrachtgever geweest voor een onderzoek naar de positie en kenmerken van facility managers in Nederland.⁶ Competenties die in dit onderzoek naar voren komen zijn onder andere houding en gedrag, beleid en beleidsontwikkeling, het organiseren van veranderprocessen, intern management, bedrijfseconomie en financiën, en het verlenen van facilitaire diensten.

Uit het onderzoek is gebleken dat competenties met betrekking tot het organiseren van veranderprocessen op de derde plaats van belangrijkheid staat. De subcompetenties die hierbij zijn opgesteld zijn: projecten en processen managen; veranderprocessen initiëren, alsmede daarvoor een infrastructuur ontwerpen en onderhouden; de logistiek van de bij de facilitaire diensten benodigde producten (laten) verzorgen. Gemiddeld heeft meer dan 70% van de respondenten aangegeven dat de subcompetentie 'veranderprocessen initiëren' benodigd is om de functie uit te kunnen voeren. (zie bijlage 1: onderzoeksresultaten facility managers in Nederland) Dit betekent dat voor een aanzienlijk deel van de facility managers in Nederland de noodzaak aanwezig is om over verandercompetenties te beschikken. Waar deze vraag naar verandering vandaan komt wordt nu verder toegelicht.

³ van Krimpen 2003: blz. 29.

⁴ van Krimpen, J. 2003: blz. 17.

⁵ Maas, G.W.A., Pleunis, J.W. 2001: blz. 31.

⁶ Corpeleijn, F.M.H. en Schreurs, M.L.J.J. 2000: blz. 42-44.

2.3 Vraag naar verandering

De facilitaire organisatie ervaart een noodzaak om te veranderen. De vraag naar veranderen kan ontstaan bij de verschillende betrokkenen van de facilitaire organisatie: de directie van de moederorganisatie, de klanten van de facilitaire organisatie en de facilitaire organisatie zelf.⁷

De directie: De directie van de moederorganisatie stelt de strategie vast van de organisatie en bepaald op welke manier middelen worden ingezet. Onder invloed van de ontwikkelingen op macroniveau moet de organisatie aanpassingen maken met betrekking tot de strategie, om haar voortbestaan te kunnen garanderen. (zie bijlage 2: analyse ontwikkelingen macroniveau)
Naar aanleiding van het organisatiebeleid maakt het management beslissingen over de facilitaire organisatie en de facilitaire strategie.

Enkele organisatieontwikkelingen die een verandering van de facilitaire organisatie inhouden zijn fusies, samenwerkingsverbanden en het organisatiebreed doorvoeren van kostenbesparingen. De directie kan bepalen dat de facilitaire organisatie met shared services of maincontracting moet gaan werken, of meer uit dient te besteden zodat de moederorganisatie zich kan richten op de core business. De facilitaire organisatie kan de opdracht krijgen van de directie om de toegevoegde waarde te verhogen, door ondersteuning beter af te stemmen op het primaire proces. Tot slot kan de professionalisering van de facilitaire organisatie worden gestimuleerd, omdat de directie een prikkel wil creëren voor voortdurende verbeteringen. De facilitaire organisatie zal marktconform moeten werken.

De klant: De klanten van de facilitaire organisatie zijn de medewerkers van het primaire proces, zij ontvangen de ondersteuning die de facilitaire organisatie hen biedt in de vorm van diensten en producten. De klant kan te kennen geven niet of onvoldoende tevreden te zijn met de huidige dienstverlening, of behoefte te hebben aan meer vrijheid wat betreft de winkelnering. De vraag naar een groter assortiment of meer klantgerichtheid kan van de klant afkomstig zijn.

De belevingseconomie doet haar intrede. Klanten zijn bereid meer te betalen voor de toegevoegde waarde die zij ontvangen bij het afnemen van diensten en producten.⁸ Hierdoor moet de manier waarop de producten en diensten aangeboden worden veranderen: de klant wil een integraal aanbod van de ondersteunende diensten en producten. De manier waarop de facilitaire medewerkers hun taken uitvoeren, moet onder invloed van deze belevingseconomie veranderen. Zij moeten over de grens van de eigen dienst heen kijken, waarbij samenwerking en integratie centraal staan. De veranderende vraag van de klant is niet per definitie aanleiding om de facilitaire organisatie te veranderen. De directie zal de veranderende vraag moeten onderzoeken, bijvoorbeeld door middel van een klanttevredenheidsonderzoek, om vervolgens een afstemming te maken met de strategie van de facilitaire organisatie.

De facilitaire organisatie: De facility manager of de facilitaire medewerkers kunnen zelf de vraag hebben om de facilitaire organisatie te veranderen, bijvoorbeeld naar aanleiding van de ontwikkelingen in het facilitaire werkveld. (zie bijlage 3: ontwikkelingen in het facilitaire werkveld)
Beperkingen door enerzijds de wensen van de klanten, en anderzijds de kaders die door het management worden gesteld, zorgen voor een ongewenste spanningsbalans. Vanuit de facilitaire organisatie kan een behoefte ontstaan om de bestaande diensten uit te breiden, aan te passen en te moderniseren. Zij wil haar toegevoegde waarde aantonen door de inzet van de juiste mensen en middelen, en een verbeterde werkwijze mogelijk maken. Tot slot wil zij zich professionaliseren om meetbaarheid aan de markt mogelijk te maken. Opnieuw zal de uiteindelijke beslissing om te veranderen bij de directie van de organisatie liggen, met name wanneer deze bevoegdheid nog niet aan de facility manager is gegeven.

Experiences

2.4 Consequenties voor de facilitaire organisatie: de invalshoek

Vanuit de aanleidingen van de verandering worden nieuwe doelen opgesteld voor de facilitaire organisatie. Het gaat hierbij om doelen die een verandering van de facilitaire organisatie inhouden: de strategie, de structuur, de processen, maar ook de medewerkers, de manier van leidinggeven en de

⁷ De Jong, B. en Niesten, H. 2004: blz. 184.

⁸ Dommerholt, J. en Niesten, H., 2004: blz. 20

cultuur moeten worden afgestemd op deze nieuwe doelen. Hierbij is de facility manager van groot belang, omdat hij/zij de afstemming maakt om de uiteindelijke veranderdoelen te bereiken.

De facilitaire organisatie kan naar aanleiding van de veranderdoelen een andere vorm aannemen. Er worden vier organisatievormen onderscheiden, waarbij de facilitaire organisatie zich steeds professioneler en klantgerichter probeert op te stellen. Voor dit onderzoek zijn deze organisatie-structuurtypen gebaseerd op de hoofdtypen van de facilitaire organisatie: de facilitaire organisatie als kostencentrum, service centrum, business unit of zelfstandige dochteronderneming is de gekozen invalshoek met betrekking tot het beschrijven van de organisatorische werkelijkheid.

De vier organisatietypen van de facilitaire functie:⁹

1. **Kostencentrum:** De facilitaire organisatie voert een taak uit binnen de moederorganisatie en richt zich daar vooral op, veelal tegen zo laag mogelijke kosten. Het gaat om een stafafdeling met meestal een lage status.
2. **Service centrum/profitcentrum:** De facilitaire organisatie voert een taak uit binnen de moederorganisatie, maar heeft tevens te maken met het resultaat van haar services en producten. Het is van belang dat de producten en services, ondanks een gedwongen winkelniering, tegen markt-conforme tarieven worden geleverd. Het gaat nu dus om een stafafdeling die gewaardeerd wordt om haar professionaliteit.
3. **Business Unit:** De facilitaire organisatie voert niet alleen een taak uit binnen de moederorganisatie, maar opereert ook, zij het beperkt, op de 'markt'. Het is nu een resultaatverantwoordelijke business unit, waarbij wat betreft de structuur vaak het front- en backoffice model wordt gebruikt.
4. **Zelfstandige dochteronderneming/Facilitair Bedrijf:** De facilitaire organisatie voert taken uit als een zelfstandige commerciële organisatie. Zij levert producten en diensten aan verschillende organisaties. De facility managers van de afnemers ontwikkelen zich meer naar regisseur en minder naar producent van de dienstverlening. De aandacht van de facility manager verschuift hierbij van het managen van een arbeidsintensief proces naar het managen van het te besteden budget inzake in te kopen services en producten, oftewel de ontwikkeling naar een regieorganisatie.

In de praktijk is een ontwikkeling van de facilitaire organisatie zichtbaar richting de business unit en de zelfstandige dochteronderneming. (zie onderstaand kader¹⁰)

Praktijkkader 1: De ontwikkeling richting business unit

Binnen een financiële instelling is de facilitaire organisatie te omschrijven als een kostencentrum wat betreft de ontwikkelfase. Onder de facilitaire medewerkers is het bewustzijn ontstaan dat zij zich moeten ontwikkelen tot een professionele organisatie om het voortbestaan ervan te kunnen garanderen. Op dat moment werken zij ad-hoc, is er geen facilitair beleid aanwezig met duidelijke richtlijnen en de motivatie onder de medewerkers is nauwelijks aanwezig. Bij de aanstelling van de nieuwe Facility Manager zijn veranderprocessen opgestart die de facilitaire organisatie moet professionaliseren.

Allereerst zijn er clusters gemaakt van de verschillende diensten, waarbij de verantwoordelijkheid van de uitvoering bij deze diensten is komen te liggen. Tevens zijn doelen met betrekking tot de kwaliteit en de cultuur opgesteld, die naar voren moeten komen in de manier van werken. Er is een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) ontwikkeld en geïntroduceerd waardoor klachten, meldingen en reserveringen gestructureerd kunnen plaatsvinden. Er is een producten-diensten catalogus opgesteld en er zijn Service Level Agreements afgesloten, waardoor het voor zowel de klant als de facilitaire organisatie duidelijk moet worden welke producten en diensten er precies geleverd worden. Met deze ontwikkelingen wordt tevens geprobeerd om aan de kwaliteitsverwachtingen van de klanten te kunnen voldoen.

Analyse

De medewerkers realiseren zich dat de verandering noodzakelijk is, waardoor zij de introductie van veranderingen die bijdragen aan een professionalisering ondersteunen. Er heeft een ontwikkeling plaatsgevonden van de facilitaire organisatie, waarbij nu sprake is van stabiliteit, aandacht voor de klant en meer gerichte oplossingen per klant. In plaats van een kostencentrum is er nu steeds meer sprake van een business unit.

⁹ De Jong, B. en Niesten, H. 2004: blz. 81-90 en

Ytsma, W. 2002: blz. 77-82.

¹⁰ Zie bijlage 9: interview Rabobank Gouwezoom, blz. 16-18.

De verschillende organisatievormen van de facilitaire organisatie worden bepaald door de mate van commerciële autonomie (ook wel marktwerking genoemd) en de mate van bestuurlijke autonomie.¹¹ De marktwerking heeft te maken met de invloed die de klant én de facilitaire organisatie kunnen uitoefenen op de dienstverlening: de eerder besproken vraag naar veranderingen door de klant en de facilitaire organisatie. De gevolgen hiervan voor de facilitaire organisatie zijn de verzelfstandiging van de facilitaire organisatie en de introductie van klantenmanagement. De bestuurlijke autonomie bepaalt de mate van vrijheid die de Facility Manager krijgt om in te spelen op de marktwerking door de eigen koers en inrichting van de organisatie te bepalen: hierbij is de houding van het management ten aanzien van de facilitaire organisatie van belang.

In hoeverre deze ontwikkelingen zich daadwerkelijk voordoen binnen de facilitaire organisatie, zijn volgend en dus afhankelijk van de ontwikkelingen van de moederorganisatie. De ontwikkeling richting de zelfstandige dochteronderneming is niet per definitie beter dan de overige organisatie-typen. Dit is afhankelijk van het soort organisatie waarin de facilitaire organisatie zich bevindt. De facilitaire organisatie kan beter streven naar een optimale afstemming van de organisatie-elementen binnen één organisatietype, dan zich zo snel mogelijk te ontwikkelen richting de business unit of de zelfstandige onderneming waarbij geen volledige afstemming wordt gemaakt.

2.5 Ontwikkeling & afstemming

Per organisatietype worden de organisatiekenmerken door de facility manager op elkaar afgestemd: strategie, structuur, personeel, systemen, managementstijl en cultuur zijn per organisatietype verschillend en moeten bij het ontwikkelen van de facilitaire organisatie allen veranderen. (zie bijlage 4: kenmerken van de organisatietypen) Hieronder worden de ontwikkelingen in de strategie en structuur, het personeel en de cultuur per organisatietype toegelicht.

De ontwikkeling van strategie en structuur: Het kostencentrum heeft maar weinig speelruimte, en is centraal georganiseerd. De structuur wordt gekenmerkt door een stafafdeling, die functioneel en taakgericht te werk gaat. Bij het servicecentrum is sprake van een strategisch aspect van de producten en diensten, en is de structuur te kenmerken als een procesorganisatie met een servicemeldpunt. De Business Unit kent haar eigen strategie op basis van een bijvoorbeeld een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) of de input van klanten. De structuur kenmerkt zich als een dienstenorganisatie, waarbij gebruik wordt gemaakt van een front- en backoffice. Er wordt accountmanagement ingevoerd om het contact met de klanten vorm te geven. De dochteronderneming kenmerkt zich tot slot als een zelfstandige onderneming, waarbij de structuur een vrije keus van de organisatie is.

De ontwikkeling van personeel en cultuur: De cultuur van de facilitaire organisatie ontwikkelt zich per organisatietype van een bureaucratische cultuur met beheerders (kostencentrum), via een dienstverlenende cultuur met routine werkzaamheden (servicecentrum) naar een ondernemende cultuur (business unit en dochteronderneming). Met betrekking tot de facilitaire medewerkers ontwikkelen de werkzaamheden zich van uitvoerend naar regisserend en dirigerend, de competenties zijn eerst op het vak gericht, later op de commercie en ondernemendheid. De cultuur ontwikkelt zich van 'ieder voor zicht', via 'elke dag hetzelfde' naar 'elke klant zijn eigen oplossing'.

2.6 Noodzaak tot organisatiecultuurverandering

Met de noodzaak tot veranderen is een noodzaak tot organisatiecultuurverandering aanwezig. Voor de facilitaire organisatie is deze noodzaak tot cultuurverandering belangrijk, omdat het gaat om dienstverlening en het onderhouden van relaties, oftewel mensenwerk.¹² De organisatiecultuur moet worden afgestemd op de overige organisatie-elementen om tot een professionalisering van de facilitaire organisatie te komen. Op deze manier kan de organisatie haar bestaansrecht garanderen. Binnen de organisatie is sprake van verschillende afdelingen, mensen, en suborganisatieculturen. De uitgangssituatie om tot een organisatiecultuurverandering te komen is verschillend, waardoor een afstemmingsprobleem kan ontstaan. Bij het veranderen van de organisatiecultuur moet rekening worden gehouden met deze verschillende suborganisatieculturen.¹³

Organisatiecultuur en gedrag zijn moeilijk te managen aspecten tijdens een verandertraject. Organisatieveranderingen lopen niet vast op verkeerde concepten, systemen of procedures, maar op

¹¹ De Jong, B. en Niesten, H. 2004: blz. 68

¹² De Jong, B. en Niesten, H. 2004: blz. 190.

¹³ Benneker, R.H.M. 2003, blz. 27.

de zachte kant van de organisatie.¹⁴ De facility manager beschikt over duidelijke manieren waarop zij de organisatiestructuur, de processen en de systemen kan veranderen. Maar een duidelijke manier waarop de facility manager de organisatiecultuur kan aanpassen aan de doelen, is vaak niet meteen beschikbaar.

Advies

De eerste stap naar het oplossen van de probleemstelling is gezet. Het eindproduct van deze fase is een document, dat de noodzaak van de veranderingen en de cultuurverandering duidelijk maakt. Hierin staat een analyse van de huidige situatie, waarin de interne en externe ontwikkelingen worden toegelicht. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van de SWOT-analyse, waarin de Strengths, Weaknesses (beide intern), Opportunities en Threats (beide extern) worden uitgewerkt. De noodzaak voor de veranderingen wordt hieruit vastgesteld. Vervolgens kan de toekomstsituatie bepaald worden, waarbij gebruik kan worden gemaakt van de ontwikkelfasen van de facilitaire organisatie.

Conclusie

Het initiëren van veranderprocessen is een belangrijke competentie voor de facility manager, vooral in een tijd waarin veranderingen binnen de facilitaire organisatie het voortbestaan bepalen. De aanleiding van veranderingen komt voort uit de vraag van het management, de klant of de facilitaire organisatie. De gekozen invalshoek met betrekking tot de facilitaire organisatie bestaat uit de organisatietypen kostencentrum, servicecentrum, business unit en zelfstandige dochteronderneming. Per type wordt een onderscheid gemaakt in de organisatie-elementen, die op elkaar afgestemd moeten worden bij een verandering van de facilitaire organisatie.

Voor de facilitaire organisatie moeten nieuwe doelen worden opgesteld, waarbij strategie, structuur, personeel, systemen, managementstijl en cultuur opnieuw op elkaar afgestemd moeten worden. Van deze elementen is de organisatiecultuur een moeilijk te managen, maar belangrijk aspect binnen de facilitaire organisatie. Met de noodzaak tot veranderen is een noodzaak tot het veranderen van de organisatiecultuur ontstaan. Het eindproduct van deze eerste fase is een document met hierin de noodzaak tot de veranderingen. Omdat voor de facility manager geen directe methoden bestaan om de organisatiecultuur te veranderen, richt deze scriptie zich op het samenstellen van een verandermethode die hieraan aandacht besteedt.

¹⁴ Smit, S.H. 2000: blz. 3

3. De veranderstrategie

Om de verandering naar een professionele facilitaire organisatie te doorlopen, moet van tevoren duidelijk zijn welk doel wordt nagestreefd en op welke manier de verandering dient plaats te vinden. In dit hoofdstuk staat de volgende subprobleemstelling centraal: *Welke veranderstrategie wordt gebruikt tijdens het verandertraject van de facilitaire organisatiecultuur, om tot een doelgerichte bedrijfsvoering te komen?*

Het vakgebied verandermanagement zal toegelicht worden, waarbij een recente manier van veranderen wordt gebruikt als invalshoek voor de facilitaire organisatie. Aan de orde komen achtereenvolgens het verandertraject, de veranderelementen, knelpunten tijdens verandertrajecten en de doelen van organisatiecultuurverandering.

Sources

3.1 Verandermanagement

Verandermanagement heeft sinds haar bestaan verschillende ontwikkelingen doorgemaakt, waarbij de nadruk op de integrale benadering steeds groter is geworden. (zie bijlage 5: de ontwikkelingen van verandermanagement) Er wordt uitgegaan van een integrale benadering van verandermanagement, waarbij het gaat om een samenspel van de organisatiekant van het veranderproces (ontwerpbenadering) en de gedragkant van het veranderproces (ontwikkelbenadering).¹⁵

Verandermanagement wordt omschreven als "het realiseren van uitkomsten die je beoogt als functie van een aanleiding, een context en een filosofie; door middel van een beïnvloedingsspel van actoren; door communiceren en betekenis geven aan, waarbij het gehele proces gestuurd wordt door bewuste interventies van veranderaars."¹⁶

Uit de definitie wordt duidelijk dat het gaat om de noodzaak om te veranderen (aanleiding), het soort organisatie waarin de verandering plaatsvindt (context) en de visie die hierbij leidend is (filosofie). De betrokkenen (actoren) dienen aandacht te krijgen (beïnvloedingsspel) door middel van het informeren, het beïnvloeden van de houding en het uiteindelijk veranderen van het gedrag (communiceren en betekenis geven aan), waarbij het verandertraject (proces) wordt gestuurd door bewuste tussenkomsten (interventies) door de facility manager (veranderaar). Het verandertraject dat bij deze definitie van verandermanagement wordt gebruikt, wordt hieronder uitgelegd.

3.2 De verandertrajecten

Gerelateerd aan de integrale benadering van verandermanagement, is het traject dat doorlopen wordt in verschillende stappen onderverdeeld. Bij de ontwikkeling van verandermanagement neemt de nadruk op de integratie van de verschillende deelonderwerpen waaronder gedragsbeïnvloeding, taken, structuren, technologie, cultuur en Human Resource Management de overhand. Om een succesvolle verandering te realiseren, moet tijdens het verandertraject rekening gehouden worden met alle elementen en betrokkenen, binnen alle niveaus van de organisatie.¹⁷

Omdat iedere situatie om maatwerk vraagt, moet het veranderschema op de specifieke omstandigheden van de organisatie worden aangepast. Om een duidelijke structurering te krijgen van het verandertraject wordt een stappenmodel gebruikt, waarbij tussentijdse terugkoppeling mogelijk is. De factoren die bepalend zijn voor een succesvolle verandering vormen de basis voor het verandertraject:¹⁸ de noodzaak om te veranderen, anders zijn er geen prioriteiten; een gezamenlijke visie, anders ontstaan er ongerichte acties; de verandervaardigheid, anders kunnen verstoringen ontstaan; realistische stappen om te realiseren, anders kan er sprake zijn van valse starts en ongerichte veranderacties. Het verandertraject kan als volgt worden ingedeeld:¹⁹

Fase 1: Diagnose (noodzaak)

Fase 2: Veranderstrategie (visie)

Fase 3: Interventieplan (ontwerpen en ontwikkelen)

Fase 4: Interventies (implementeren)

Fase 5: Evalueren en continueren

¹⁵ Alblas, G. en Wijsman, E. 2005: blz. 391.

¹⁶ de Caluwé, L. en Vermaak, H. 1999: Blz. 72

¹⁷ Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J. 2003

¹⁸ Cloudt, S. e.a. 2003: blz. 40.

¹⁹ Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J. 2003 en Cloudt, S. e.a. 2003

Naar aanleiding van de definitie van verandermanagement en het te doorlopen traject wordt nu kort ingegaan op de veranderelementen van de organisatie.

3.3 Veranderelementen

De ontwikkelingen van verandermanagement laten zien dat de nadruk op hetgeen wat veranderd moet worden verschillend is. In het begin ligt de nadruk voornamelijk op het veranderen van het gedrag, later komen hier verschillende andere aspecten bij, zoals de technologie en de structuur.

De veranderelementen kunnen onderverdeeld worden in de verschillende niveaus in de organisatie, namelijk het organisatorische niveau, het groeps- of teamniveau en het individuele niveau. Wat betreft de harde veranderelementen gaat het per niveau achtereenvolgens om de strategie; de structuur en technologie; en de taakinhoud en Human Resource Management. Bij de zachte veranderelementen gaat het om de cultuur; het team functioneren; en het gedrag en de motivatie. De integrale benadering veronderstelt dat alle veranderelementen in het traject aandacht moeten krijgen. Omdat hier bij de zachte veranderelementen onvoldoende sprake van is, zullen zij centraal staan in dit onderzoek. De praktijk bevestigt deze tekortkoming met betrekking tot de zachte veranderelementen, wat nu verder toegelicht wordt.

Experiences

3.4 Nationaal onderzoek verandermanagement

Recent is de manier van veranderen in Nederland onderzocht. Het onderzoek heeft zich hierbij gericht op de blokkerende en stimulerende factoren van de verandering. Via Managementsite is van mei tot juli 2004 dit Nationaal Onderzoek Verandermanagement gehouden.²⁰ Het onderzoek is een gezamenlijk project van InterMaat, Managementsite en de Vrije Universiteit.

Geconcludeerd wordt dat er meer aandacht besteed moet worden aan de volgende onderdelen, die volgens de onderzoekers een basis kunnen vormen voor een concept van verandermanagement:

- Duidelijke communicatie over de visie, zodat een heldere focus voor de verbetering ontstaat. Hierbij kan het introduceren van performance management helpen, waarbij het management een duidelijke sturing geeft, en de visie duidelijk moet maken naar de medewerkers.
- Het vermogen van het middenkader om de boodschap over te brengen naar het operationele niveau. Het gaat hierbij om het vertalen van de noodzaak naar het operationele niveau.
- De medewerkers moeten zich medeverantwoordelijk voelen voor de aanpassingen en verbeteringen. De leidinggevende moet aangeven dat van de medewerkers inzet wordt verwacht om de werkprocessen te verbeteren en de producten en diensten verder te ontwikkelen. Hierbij moeten de medewerkers aangesproken worden op hun verantwoordelijkheid.
- Het organiseren en monitoren van het verandertraject, door top-down (beleid) en bottom-up (acties) te combineren. De horizontale uitwisseling en het van elkaar leren moeten helpen om het verandertraject succesvol te laten verlopen. Een integrale aanpak wordt als juiste verandermethode gezien, waarbij de structuur de verandering moet bekrachtigen.
- Het zichtbaar maken van de resultaten en de zorg voor de feedback van klantsignalen, waardoor de betrokkenheid wordt vergroot. Hierbij gaat het om het vieren van de successen en het benadrukken dat de verandering positief is.

De verbeterpunten die naar voren komen uit dit onderzoek, hebben betrekking op de integratie van de zachte en harde aspecten in de organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat de aandacht van de organisatie voor de middelen (bijvoorbeeld systemen) sterker aanwezig is tijdens de verandering dan de zachte aspecten. Dit terwijl de wijze waarop de medewerkers zelf betrokken zijn in het proces, en de manier waarop hun gedrag veranderd moet worden om de verandering tot een succes te maken, zeker aandacht verdienen. Een verklaring hiervoor is dat de harde elementen tastbaar zijn, en dus concreter in de manier van veranderen.

3.5 Facilitaire organisaties in verandering

De uitkomsten van het praktijkonderzoek uitgevoerd bij verschillende facilitaire organisaties in verandering bevestigen de bovengenoemde resultaten. (zie bijlage 9: praktijkonderzoek interventiemethode) Binnen verschillende facilitaire organisaties wordt door de veranderaar toegegeven dat de nadruk tijdens het verandertraject teveel op de 'harde' en concreet te veranderen organisatieaspecten heeft gelegen, terwijl de cultuur en gedragskant in het proces te weinig aandacht

²⁰ Mastenbroek, W. 2004

hebben gekregen. (zie onderstaand kader²¹) De veranderstrategie zal een integrale benadering moeten zijn van de doelen die bereikt worden met de verandering. Hierbij vormt het zachte deel van de veranderingen een aandachtspunt: het gedrag, het team functioneren en de cultuur verdienen meer aandacht.

Praktijkkader 2: Harde veranderingen hebben de overhand

De facilitaire organisatie van een ziekenhuis kenmerkt zich als kostencentrum: een centraal aangestuurde organisatie, waarbij iedere dienst voor zich werkt. Een grote reorganisatie is door de facilitaire organisatie van een ziekenhuis aangegrepen om tot een professionelere facilitaire organisatie te komen. De facilitaire diensten zijn gedecentraliseerd, waardoor de diensten zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de taken. Het front-backoffice model is ingevoerd, met een Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS) als ondersteuning van de frontoffice. Voor de klanten is het duidelijk dat één aanspreekpunt voordelen oplevert, maar de medewerkers zien nauwelijks persoonlijke voordelen van de nieuwe manier van werken.

Met behulp van het INK-model is het kwaliteitsdenken binnen de facilitaire organisatie geïntroduceerd. De medewerkers worden hierbij betrokken door het organiseren van kwaliteitsprojecten, en er is een kwaliteitsprijs ingevoerd als motivatie van deze verbeterprojecten. De praktijk laat echter zien dat medewerkers geen tijd nemen voor het meewerken in deze projecten: het eigen werk neemt teveel tijd in beslag, en er is geen verplichting om aan deze projecten mee te werken.

Analyse

Tijdens het verandertraject is de nadruk gelegd op het professionaliseren van de concrete organisatiekenmerken. De interventies zijn vooral gericht op het invoeren van nieuwe structuren en systemen. Het creëren van het veranderbewustzijn en de veranderbereidheid zijn niet in het veranderproces meegenomen, wat resulteert in weerstand en geen verandering in het gedrag van de medewerkers. Voorwaarde voor de organisatie om de verandering een succes te laten zijn is het creëren van een gedragsverandering, door de veranderdoelen te vertalen naar veranderingen voor de medewerkers.

Uit praktijkonderzoek is gebleken dat de veranderstrategie vaak gericht is op het realiseren van de doelen door de verandering van de harde aspecten van de organisatie. Het facilitair beleidsplan geeft aan welke doelen worden nagestreefd, het cultuuraspect dient hier onderdeel van uit te maken. Facilitaire organisaties die zich in een verandersituatie bevinden, gaan op diverse manieren om met het cultuuraspect. Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat er verschillende invalshoeken worden gebruikt wanneer het gaat om het cultuuraspect, waardoor de manier waarop de gewenste cultuur wordt omschreven nogal uiteenlopend is. Drie van de invalshoeken worden besproken.

Invalshoek 1: cultuurverandering als succesfactor: De cultuur wordt veranderd door het formuleren van nieuwe kernwaarden voor de uitvoerende medewerkers van de facilitaire organisatie.²² Hierbij is een vertaling gemaakt van de strategische doelen naar het operationele niveau. De invalshoek is hierbij dat het formuleren van de gewenste cultuur de verandering tot een succes moeten maken; de cultuur is hierbij een onderdeel van het verandertraject, en daardoor een succesfactor.

Invalshoek 2: cultuurverandering door invoeren kwaliteitsdenken: De cultuur wordt veranderd door het formuleren van de gewenste cultuur aan de hand van een kwaliteitsmeetsysteem, in dit geval het INK-model.²³ Hierbij wordt de richting aangegeven waarnaar de organisatie zich wil bewegen, met als onderdeel de organisatiecultuur. De invalshoek die hierbij wordt gekozen is die van het kwaliteitsdenken, waarbij de cultuur wordt omschreven in de organisatiegebieden Leiderschap en Management van medewerkers.

Invalshoek 3: cultuurverandering als voorwaarde voor organisatieverandering: De cultuur wordt gezien als ondersteuning van de verandering, en moet als zodanig geformuleerd worden.²⁴ Hierbij wordt de huidige cultuur als blokkade ervaren. Om te komen tot een organisatieverandering moet de cultuur zich eerst ontwikkelen naar een ondersteuning van de verandering. Hierbij is de invalshoek gericht op het mogelijk maken van de verandering door de weerstand die heerst weg te nemen en een verandercultuur te creëren.

Bij dit onderzoek wordt uitgegaan van de eerste invalshoek van cultuurverandering: het is een noodzakelijk onderdeel van het totale veranderproces, wat het uiteindelijke succes van de verandering

²¹ Zie bijlage 9: interview Erasmus MC Rotterdam, blz. 13-16.

²² Zie bijlage 9: Interview Ministerie van Verkeer en Waterstaat, blz. 19-25, interview Rabobank Gouwezoom, blz. 16-18.

²³ Zie bijlage 9: Interview Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, blz. 11-13.

²⁴ Zie bijlage 9: Interview Erasmus MC, Rotterdam, blz. 13-16.

bepaalt. Natuurlijk wordt de bestaande cultuur gezien als uitgangssituatie van de verandering, maar in principe gaat het om de cultuurverandering als succesfactor, en niet als voorwaarde voor de organisatieverandering.

Advies

De tweede stap naar het oplossen van de probleemstelling heeft een toelichting gegeven van de visie op verandermanagement. De integrale veranderaanpak komt terug in het eindproduct van deze fase: de veranderstrategie. De doelen en de manier waarop deze doelen bereikt worden, zullen in de veranderstrategie worden toegelicht. Om tot een verandering van de organisatiecultuur te komen, moeten alle veranderelementen opnieuw op elkaar worden afgestemd: strategie, structuur, systemen, personeel, managementstijl en cultuur. Hierbij wordt de verandering van de organisatiecultuur gezien als een succesfactor van het verandertraject.

Conclusie

Verandermanagement heeft zich ontwikkeld tot een vakgebied waarbij de nadruk is komen liggen op de integrale aanpak, de afstemming van de manier van veranderen op het soort organisatie en het soort verandering bepaalt het uiteindelijke succes. De tastbare veranderingen zijn concreet en dus relatief eenvoudig te realiseren; de moeilijkheid zit in de integratie hiervan met de cultuuraspecten.

Om een verandering van de organisatiecultuur te realiseren, moeten zowel de harde als de zachte veranderaspecten op elkaar worden afgestemd. De strategie, structuur en processen moeten een ondersteuning vormen voor de gewenste cultuur, de daadwerkelijke verandering van de organisatiecultuur bepaalt het succes van het verandertraject. Wanneer alle aspecten zijn afgestemd op de gewenste facilitaire organisatie, is een doelgerichte bedrijfsvoering mogelijk.

4. De organisatiecultuur

De aandacht voor de cultuur van de facilitaire organisatie tijdens een verandertraject bepaalt in grote mate het succes van het verandertraject. Daarom zal nu worden ingegaan op de 'zachte' aspecten, waarvan cultuur de uiting vormt op organisatorisch niveau is. Er wordt antwoord gegeven op de subprobleemstelling: *Hoe kan tot een omschrijving van de organisatiecultuur gekomen worden, om te bepalen welke richting deze zich moet ontwikkelen?*

Ingegaan wordt op het begrip cultuur, organisatiecultuur en de verschillende aspecten die hiermee te maken hebben binnen de organisatie. De gewenste organisatiecultuur wordt gerelateerd aan de facilitaire organisatietypen, en wordt omschreven aan de hand van cultuurdimensies.

Sources

4.1 Cultuur

Om tot een omschrijving van organisatiecultuur te komen, wordt eerst ingegaan op het begrip cultuur in de brede zin. Hieronder wordt de nationale cultuur verstaan, waarbij Hofstede uitgaat van de volgende definitie van cultuur:²⁵ "Cultuur is de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van de andere." Hofstede onderscheidt hierbij drie niveaus van mentale programmering. Allereerst de universele menselijke natuur, die is aangeboren. Vervolgens de cultuur, die specifiek is voor een groep of categorie en wordt omschreven als aangeleerd. Tot slot is er de persoonlijkheid, die specifiek is voor het individu, en is aangeboren en aangeleerd.

Ferraro gebruikt de volgende omschrijving: "Culture is everything that people have, think and do as member of their society", waarbij een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen drie verschillende aspecten²⁶:

1. Material objects (have)
2. Ideas, values and attitudes (think)
3. Normative or expected patterns of behavior (do)

Naast het gedrag zijn materiële objecten en ideeën, waarden en houding van belang met betrekking tot de cultuur. Ferraro stelt dat cultuur gedeeld wordt door tenminste twee of meer mensen. De cultuur wordt doorgegeven door het leerproces en de interactie met iemands omgeving, en niet door middel van een genetisch proces. Alle culturen ervaren volgens Ferraro een voortdurende verandering.

Tennekes omschrijft cultuur als "een samenhangend geheel van betekenissen dat de mens oriënteert op de werkelijkheid waarin hij leeft, hem inzicht geeft in de dingen waar het in het leven om gaat en welke normen en waarden zijn leven richting dienen te geven."²⁷ Cultuur heeft direct te maken met menselijk handelen, omdat het handelen geïnformeerd en geprogrammeerd wordt door de cultuur. Het informeren heeft betrekking op de werkelijkheid waarin de mens leeft, de programmering op de wijze waarop die informatie in het menselijk gedrag wordt verwerkt.

Uit de drie omschrijvingen staat de relatie tussen cultuur en menselijk gedrag centraal. Uiteindelijk is het gedrag de resultante van cultuur, een belangrijk uitgangspunt voor de organisatiecultuur. Nu zal een toelichting worden gegeven over de organisatiecultuur.²⁸

4.2 Organisationscultuur

Begin jaren tachtig is de belangstelling voor organisatiecultuur in belangrijke mate toegenomen. (zie bijlage 6: belangstelling organisatiecultuur) Organisationscultuur wordt een belangrijk organisatieaspect, waarbij organisaties zich proberen te onderscheiden van elkaar. Handy gaat dieper in op het begrip organisatiecultuur, en legt een relatie tussen culturen van landen enerzijds en culturen van organisaties anderzijds.²⁹ Verschillen in atmosferen, manieren van doen, energieniveaus, individuele vrijheid en persoonlijkheden zorgen ervoor dat organisaties verschillende culturen hebben. Hierbij definieert Handy cultuur als "sets of values and norms and beliefs" wat tot uiting komt in verschillende structuren en systemen. De organisatiecultuur wordt beïnvloed door gebeurtenissen uit het verleden, het huidige klimaat, het soort werk dat wordt uitgevoerd, de doelstellingen en het soort mensen dat in

²⁵ Van den Bergh e.a. 2002/2003: blz. 33.

²⁶ Van den Bergh e.a. 2002/2003: blz. 16.

²⁷ Tennekes, J. 1990: blz. 60

²⁸ In het vervolg wordt alleen nog gesproken over de cultuur van de facilitaire organisatie: de organisatiecultuur.

²⁹ Handy, C.B. 1985: blz. 185.

de organisatie werkt. Handy geeft aan dat er een frictie kan bestaan tussen de organisatiecultuur enerzijds, en de organisatie met haar structuur en processen anderzijds.

In de hedendaagse literatuur wordt organisatiecultuur omschreven als “de wijze waarop men de dingen doet. Het is het vaste gedrag van de organisatieleden ten opzichte van elkaar en ten opzichte van bepaalde verschijnselen.”³⁰ Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen het onzichtbare deel van organisatiecultuur, namelijk de normen en waarden, en het zichtbare deel dat tot uitdrukking komt in de symbolen, de helden en de rituelen. Organisationscultuur bestaat dus uit het gedrag van de medewerkers, en de waarden en normen die dat gedrag sturen.

De organisatiecultuur is een element dat tijdens organisatieveranderingen een belangrijke functie kan vervullen. Sanders en Neuijen geven als functies van organisatiecultuur het standaardiseren van probleemoplossingen en de onzekerheidsreductie.³¹ Zij geven aan dat de organisatiecultuur een fundamentele kwestie voor de toekomst is. Op individueel niveau gaat het om de bescherming van de mensen door middel van het reduceren van onzekerheden, het geven van een ijkingsmogelijkheid. Op het organisatieniveau ligt de nadruk op de aansluiting tussen ondernemingsdoelen en de dagelijkse gang van zaken enerzijds, zingeving op persoonlijk vlak anderzijds. Tot slot gaat het bij het nationaal niveau om de basis van de samenleving.

4.3 Ontstaan organisatiecultuur

Omschrijvingen van de organisatiecultuur zijn gegeven, nu wordt gekeken hoe een organisatiecultuur veranderd kan worden. Hiervoor zal eerst onderzocht moeten worden op welke wijze de organisatiecultuur tot stand komt. Volgens Schein (1985) ontstaat een organisatiecultuur doordat organisaties met twee probleemgebieden te maken krijgen.³² Het gaat hierbij allereerst om problemen met externe aanpassing en daarna met overleving. Organisationsculturen zullen zich ontwikkelen onder invloed van de markt, eventuele concurrenten op die markt, nationale en internationale regelgeving, de beschikbare middelen om organisatie-doelen te bereiken en de werkgelegenheid. Eerder is dit omschreven als de vraag van het management van de moederorganisatie om de facilitaire organisatie te veranderen. De organisatie moet voortdurend blijven nadenken over haar bestaansrecht. (zie 2.3: vraag naar verandering)

Ten tweede zal een organisatiecultuur ontstaan onder invloed van problemen met betrekking tot de interne integratie. Werkzaamheden moeten op elkaar afgestemd worden, waarbij mensen bij elkaar betrokken worden. Volgens Schein (1990) ontstaat een organisatiecultuur als de organisatie verschillende aspecten van integratie ontwikkelt: het hanteren van een gemeenschappelijke taal en begrippen; het vaststellen van groeps grenzen en criteria voor lidmaatschap; de toewijzing van status en macht; een wijze van omgaan met intimiteit en vriendschap; criteria voor beloningen en straffen.³³ De afstemming die binnen de organisatie wordt gemaakt, is vergelijkbaar met de eerder genoemde afstemming tussen de verschillende organisatieaspecten. (zie 2.5: ontwikkeling & afstemming)

Schein ziet de organisatiecultuur als iets dat is ontstaan of dat verandert naar aanleiding van moeilijk te beïnvloeden elementen. Externe aanpassing is noodzakelijk om het voortbestaan van de organisatie te garanderen, interne integratie betekent een afstemming tussen de organisatieaspecten, waarbij de medewerkers betrokken moeten worden. Om de organisatiecultuur te kunnen veranderen, moet deze meetbaar worden gemaakt, om vervolgens de interne integratie opnieuw vorm te kunnen geven.

4.4 Organisationscultuur meetbaar gemaakt: cultuurdimensies

Om de richting van de organisatiecultuur te kunnen bepalen, moeten de huidige en gewenste organisatiecultuur meetbaar gemaakt worden. Hofstede heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar het meten en vergelijken van nationale en organisationsculturen. Tijdens het onderzoeken van organisationsculturen heeft Hofstede gebruik gemaakt van verschillende soorten vragen: ‘practices questions’, ‘values questions’ en ‘questions about reasons for promotion and dismissal’.³⁴ Omdat de ‘practices questions’ het meest duidelijk en minst ambivalent zijn, wordt gebruik gemaakt van dit onderdeel om de cultuur te omschrijven.

³⁰ Lievers, B. en Lubberding, J.B. 2002: blz. 149.

³¹ Sanders, G. en Neuijen, B. 1999.

³² Bloemers, W. en Hagedoorn, E. 2001: blz. 409-410.

³³ Bloemers, W. en Hagedoorn, E. 2001: blz. 410.

³⁴ Hofstede, G. 2001: blz. 397-400.

Sanders en Neuijen hebben in samenwerking met Hofstede deze practises questions uitgewerkt tot een methode voor cultuurdiagnose aan de hand van zes onafhankelijke dimensies³⁵:

1. Procesgericht (formalistisch) tegenover resultaatgericht
2. Mensgericht tegenover werkgericht
3. Organisatiegebonden tegenover professioneel
4. Open tegenover gesloten
5. Strakke tegenover losse controle
6. Pragmatisch tegenover normatief

Per dimensie worden verschillende omschrijvingen van de uitersten gegeven, waardoor de huidige en de gewenste situatie wat betreft de organisatiecultuur gemeten kunnen worden. Dit bepaald in welke richting de organisatiecultuur zich moet bewegen. Om tot de gewenste situatie te komen moet cultuurbeïnvloeding plaatsvinden in de vorm van concrete interventies.³⁶ Hierbij zal het volgende in gedachten worden gehouden: "er is pas sprake van een cultuurverandering als organisatielieden het nieuwe, gewenste gedrag gaan vertonen."³⁷ Bij het beïnvloeden van de organisatiecultuur gaat het voornamelijk om het beïnvloeden van het gedrag van de medewerkers, de individuele uitingsvorm van de cultuur.³⁸

Experiences

4.5 De gewenste organisatiecultuur

Uit de verandernoodzaak is gebleken dat de facilitaire organisatie zich moet ontwikkelen naar een professionele organisatie, waarbij een efficiënte ondersteuning van het primaire proces centraal staat. In de praktijk is een ontwikkeling van de facilitaire organisatie zichtbaar richting de business unit en de zelfstandige dochteronderneming. Samen met de ontwikkeling van de facilitaire organisatie moet de organisatiecultuur veranderen. De organisatiecultuur heeft per organisatietype andere kenmerken.³⁹ (zie bijlage 4: kenmerken van de organisatietypen)

Bij het kostencentrum voert iedere dienst onafhankelijk van elkaar haar eigen werkzaamheden uit, waarbij weinig sturing wordt gegeven door middel van een facilitair beleid. De organisatiecultuur van het servicecentrum kenmerkt zich door meer stabiliteit. De processen met betrekking tot de dienstverlening zijn belangrijk, waarbij een standaardisatie qua producten en diensten is ontstaan. Bij de business unit is nog steeds sprake van stabiliteit, maar de klant vormt nu het uitgangspunt bij het aanbieden van de dienstverlening. Tot slot kenmerkt de zelfstandige dochteronderneming zich als een synergie zoekende samenwerkingscultuur. De diensten werken integraal, waarbij openheid, respect en vertrouwen de uitgangspunten zijn.

De trends in facility management laten een overeenkomst zien met de cultuurkenmerken van de business unit en de zelfstandige dochteronderneming.⁴⁰ Zij kenmerkt zich door servicegerichtheid en klantvriendelijkheid; initiatief, zelfsturing en klantgerichtheid bij de uitvoerenden; teamvorming van de verschillende subculturen; en onderlinge afstemming en integratie van de diensten, om een proactieve manier van werken mogelijk te maken.

De specifieke kenmerken met betrekking tot de organisatiecultuur van de business unit en de zelfstandige dochteronderneming zijn:⁴¹ een samenwerkingscultuur: partnerschap en samenwerking staan centraal; ondernemerschap: het nemen van initiatief is gebruikelijk en wordt gewaardeerd; een leercultuur: fouten worden gebruikt om van te leren en niet om mensen en afdelingen op af te rekenen; een aanspreekcultuur: afspraken worden helder vastgelegd en men durft elkaar erop aan te spreken; teamvorming, zelfsturing: er wordt coachend leidinggegeven.

Bij de omschrijving van de facilitaire organisatiecultuur gaat het om de interne cultuur van de verschillende facilitaire diensten. De omschreven organisatiecultuur zal op de cultuurdimensies worden gezet, waardoor de ontwikkelrichting van de facilitaire organisatiecultuur duidelijk wordt.

³⁵ Sanders, G. en Neuijen, B. 1999 en Van Dam, N.H.M. en Marcus, J.A. 2002: blz. 530.

³⁶ Keuning, D. en Eppink, D.J. 2000: blz. 394.

³⁷ Keuning, D. en Eppink, D.J. 2000: blz. 394.

³⁸ Bakker, P. 2004: blz. 31

³⁹ de Jong, B. en Niesten, H. 2004: blz. 74, 83-88.

⁴⁰ Benneker, R.H.M. 2003: blz. 36-37.

⁴¹ de Jong, B. en Niesten, J. 2004: blz. 76

4.6 De cultuurdimensies

Om een omschrijving van de huidige en de gewenste cultuur mogelijk te maken zal gebruik worden gemaakt van de eerder besproken cultuurdimensies. Aan de hand van deze dimensies zal de richting worden aangegeven waarin de facilitaire organisatiecultuur zich zal moeten bewegen. (zie bijlage 7: uitwerking cultuurdimensies) De zes balansen kunnen als volgt worden weergegeven:

1. Procesgericht → Resultaatgericht: een ontwikkeling richting resultaatgerichtheid
2. Mensgericht → Werkgericht: een ontwikkeling richting mensgerichtheid
3. Organisatiegebonden ← Professioneel: een ontwikkeling richting organisatiegebonden
4. Open ← gesloten: een sterke ontwikkeling richting open
5. Strakke controle ↔ losse controle: een balans tussen strakke en losse controle
6. Pragmatisch ↔ Normatief: een spanningsbalans tussen pragmatisch en normatief

Samengevat zijn de cultuurontwikkelingen op de dimensies richting resultaatgerichtheid, mensgerichtheid, organisatiegebonden en openheid; er is sprake van een balans tussen strakke en losse controle en tussen pragmatisch en normatief. De dimensies verduidelijken enerzijds de richting waar de cultuur zich naar kan ontwikkelen, maar anderzijds geven zij aan dat er spanningsbalansen ontstaan. De eerder genoemde frictie die Handy aangeeft tussen de organisatiecultuur en de organisatiestructuur en processen doet zich in de praktijk voor. (zie 4.2: organisatiecultuur)

De oorzaak van de frictie is de moeite die facilitaire organisatie heeft om te bepalen welke strategie zij het belangrijkste vindt. Kostenbesparingen (de goedkoopste willen zijn) en een betere kwaliteit (de beste willen zijn) worden allebei gezien als doelstellingen, maar werken elkaar tegen. Dit komt tot uitdrukking in de spanningsbalansen, en kan gezien worden als een extra bemoeilijking van de cultuurverandering. Zo kan een spanningsbalans ontstaan tussen pragmatisch en normatief. (zie onderstaand kader⁴²)

Praktijkkader 3: Spanningsbalans organisatiecultuur

Binnen een overheidsinstelling is het besef ontstaan dat de samenwerking tussen de facilitaire diensten veel voordeel voor de organisatie kan opleveren. De professionalisering van de facilitaire organisatie is belangrijk voor het voortbestaan van de diensten. In eerste instantie is er voornamelijk een structurele en redelijk theoretische verandering. Er wordt een centraal servicepunt ingevoerd, en voor de klanten is een producten-dienstencatalogus opgesteld en zijn service level agreements afgesloten. Voor de facilitaire medewerkers ligt de nadruk op het veranderen van de werkprocessen. Zij leren te werken met de nieuwe systemen en structuren.

Vervolgens zijn er kernwaarden ingevoerd, die terug moeten komen in de manier van werken binnen de facilitaire organisatie. Hierbij worden de doelen van de veranderingen vertaald naar het operationele niveau, de medewerkers van de facilitaire organisatie. Zij geven aan in welke richting de cultuur zich moet ontwikkelen.

Analyse

De invoering van de kernwaarden blijkt niet te slagen. Er is sprake van een frictie tussen de procedures en de belangrijkste kernwaarde klantgerichtheid. De nieuwe procedures belemmeren de facilitaire medewerkers om klantgericht te werk te gaan. Zo is de baliemedewerkster drukker met het invoeren van de gegevens van de klant, dan aandacht te besteden aan degene die voor haar staat; en mag de technische dienst medewerker geen kapotte lamp vervangen wanneer een klant dit aan hem vraagt, maar moet deze klant doorverwijzen naar het centrale servicepunt.

Bij de afstemming van de organisatiecultuur op het nieuwe organisatietype van de facilitaire organisatie, moet het gedrag worden veranderd in de aangegeven richting van de cultuurdimensies. De eerste en de laatste dimensie verdienen met betrekking tot de facilitaire organisatiecultuur extra aandacht: resultaatgerichtheid en de spanningsbalans tussen pragmatisch en normatief zijn de dimensies die het succes van het organisatietype zullen bepalen. Flexibiliteit en de balans tussen klantgerichtheid, resultaten en procedures bepalen de professionaliteit van de facilitaire organisatie.

Advies

In antwoord op de derde subprobleemstelling is een manier gegeven waarop de organisatiecultuur kan worden omschreven. De zes cultuurdimensies geven de richting aan waar de cultuur zich naar kan ontwikkelen. Het eindproduct van deze fase is het document dat de richting aangeeft om de gewenste organisatiecultuur te bereiken. Naar aanleiding van de omschrijving van de gewenste organisatiecultuur kan de centrale doelstelling worden vastgesteld:

⁴² Zie bijlage 9: interview Ministerie van Verkeer en Waterstaat, blz. 19-25.

Het realiseren van een facilitaire organisatiecultuur, waarbij samenwerking, onderlinge afstemming en een integratie van de facilitaire diensten worden ontwikkeld, zodat een proactieve manier van werken en een betere klantgerichtheid mogelijk worden.

Bij het opstellen van de resultaatdoelstellingen van de organisatiecultuur gaat het uiteindelijk om het gedrag van de medewerkers dat veranderd moet worden. Bij de omschrijving van de cultuurdimensies moet rekening worden gehouden met dit gedragsaspect, en met de keuzes die gemaakt worden voor de spanningsbalansen. De doelstelling vormt de input voor de vaststelling van interventies tijdens de volgende fase.

Conclusie

De omschrijving van de organisatiecultuur is vastgesteld door verschillende definities van cultuur te analyseren, het ontstaan en meetbaar maken van de organisatiecultuur te bestuderen en de cultuurdimensies voor de facilitaire organisatiecultuur in te vullen. Met behulp van deze dimensies is de richting aangegeven waar de facilitaire organisatiecultuur zich naartoe moet ontwikkelen.

Geconcludeerd kan worden dat de nadruk ligt op de ontwikkeling van een synergie zoekende samenwerkingscultuur; de onderlinge afstemming en integratie van de diensten om een proactieve manier van werken en een betere klantgerichtheid mogelijk te maken; openheid, respect en vertrouwen binnen de facilitaire organisatie; de cultuurdimensies richting resultaatgericht, mensgericht en organisatiegebonden te werk gaan

Bij de afstemming van de cultuurdimensies moet rekening worden gehouden met de mogelijke spanningsbalansen die kunnen ontstaan. Vooral een spanningsbalans tussen pragmatisch en normatief is waarschijnlijk, een eenduidige keuze voorkomt onduidelijkheid binnen de facilitaire organisatiecultuur. Omdat de richting naar de gewenste organisatiecultuur duidelijk is gemaakt, kan nu worden onderzocht op welke manier tot deze gewenste situatie gekomen kan worden. Hiervoor worden in het volgende hoofdstuk de interventies omschreven, die deze verandering mogelijk maken.

5. De interventies

In het voorgaande onderdeel is besproken in welke richting de cultuur van de facilitaire organisatie zich moet ontwikkelen, in dit onderdeel zullen de interventies worden besproken op welke manier dit kan worden gerealiseerd: *Met behulp van welke interventies kan de facility manager de organisatiecultuur beïnvloeden, zodat de eerder omschreven organisatiecultuur zich zal ontwikkelen?*

Allereerst zal dieper worden ingegaan op interventies: wat zijn interventies en wat zijn de criteria om te komen tot een effectieve interventie. Het model dat is gekozen om de interventies samen te stellen wordt toegelicht, en getoetst in de praktijk. Vanuit het praktijkonderzoek worden voorbeelden gegeven van de verschillende soorten interventies, en wordt een overzicht verkregen van de manier waarop deze kunnen worden vormgegeven in de organisatie.

Sources

5.1 Interventiecriteriën en succesfactoren

Een interventie gericht op een organisatieverandering is "een opeenvolging van activiteiten, acties en evenementen die bedoeld zijn om de performance en de effectiviteit van een organisatie te verbeteren. De interventiemix komt voort uit een uitgebreide diagnose en is bedoeld om specifieke problemen op te lossen, en bepaalde organisatieaspecten te verbeteren die uit de diagnose naar voren zijn gekomen."⁴³ De diagnose heeft plaatsgevonden door middel van de omschrijving van de gewenste organisatiecultuur, de interventies om dit te bereiken zullen in dit deel worden samengesteld. Hierbij zijn drie criteria te onderscheiden die de effectiviteit van een interventie bepalen:⁴⁴

1. De mate waarin de interventies passen bij datgene wat de organisatie nodig heeft.
2. De mate waarin de interventies gebaseerd zijn op kennis over het causale verband tussen de interventies en de beoogde uitkomsten.
3. De mate waarin de interventies de benodigde competenties met betrekking tot verandermanagement overbrengen naar de medewerkers van de organisatie.

Er worden twee belangrijke contingentieonderdelen onderscheiden die het succes van de interventies bepalen.⁴⁵ Allereerst gaat het om contingenties in relatie tot de *verandersituatie*. De organisatie moet gereed zijn voor de verandering, de capaciteit hebben om te kunnen veranderen, een ondersteunende culturele context hebben en de veranderaar moet de juiste verandervaardigheden bezitten.

Ten tweede zijn de contingenties in relatie tot het *veranderdoel* van belang. Het gaat hierbij eerst om de organisatorische issues. De verschillende soorten interventies moeten geïntegreerd worden, namelijk de strategische issues; technologie en structurele issues; Human Resource issues; en procesmatige issues. Dit is vergelijkbaar met de integrale veranderaanpak die eerder besproken is. (zie 3.1: verandermanagement) Verder gaat het om de organisatorische niveaus. De interventies richten zich primair op één niveau, maar kunnen ook de andere niveaus kunnen beïnvloeden. Het gaat hierbij om het individuele niveau, het groepsniveau en het organisatorische niveau.

Bij de keuze van de interventiemethode moeten de genoemde contingenties mee worden genomen, de anderssituatie en het veranderdoel zijn immers bepalend voor de keuze van de interventies.

5.2 Interventiemethodes

Er zijn verschillende invalshoeken te onderscheiden wanneer het gaat om het vaststellen van de interventies. (zie bijlage 8: invalshoeken van interventies) Er wordt gebruik gemaakt van het 7-krachtenmodel van Berenschot, een managementadviesbureau werkzaam in de Benelux. Berenschot maakt allereerst een onderscheid in verschillende stappen bij cultuurverandering, die terug komen in een krachtenmodel: het bewust kiezen voor beïnvloeding; het verwoorden van strategische waarden; zich inleven in de "cultural gap"; het invoeren van een intensieve stroom van acties en verhalen; en een continue zorg van de verandering.⁴⁶ De stappen zijn vergelijkbaar met de fasen die worden gebruikt voor dit onderzoek: diagnose van de noodzaak tot veranderen, initiatief om te komen tot een veranderstrategie en gewenste organisatiecultuur, ontwerp van de interventies en

⁴³ Vrij vertaald: Cummings en Worley 2005: blz. 143.

⁴⁴ Vrij vertaald: Cummings en Worley: 2005: blz. 143.

⁴⁵ Vrij vertaald: Cummings en Worley: 2005: blz. 144-145.

⁴⁶ Berenschot 1998: blz. 33-37

gedragsintenties, het implementeren van de acties, en de evaluatiefase. (zie 3.2: de verandertrajecten)

Het krachtenmodel dat voor de stappen wordt gebruikt, biedt ondersteuning in de vorm van zeven krachten, die bij een juiste samenstelling de gewenste cultuurverandering realiseert. Het geeft een integrale veranderaanpak voor de organisatiecultuurverandering, en is toepasbaar voor de facilitaire organisatie. De krachten gaan in op de contingenties met betrekking tot de verandersituatie, en het veranderdoel bestaande uit een integratie van de interventies en de organisatorische niveaus. Nu volgt een nadere toelichting van het 7-krachtenmodel.

5.3 Het 7-krachtenmodel

In de periode 1987-1988 heeft Berenschot als managementadviesbureau onderzoek gedaan naar de manier waarop cultuurveranderingen binnen een organisatie kunnen worden vormgegeven. Dit heeft een cultuurveranderingmodel voor organisaties opgeleverd: het 7-krachtenmodel. Het krachtenmodel is te gebruiken in situaties waarbij de organisatie zelf niet voldoende in staat is zich aan te passen aan de eisen van haar omgeving. De organisatie ervaart een noodzaak om tot een cultuurverandering te komen, waarbij het uitgangspunt is dat de managers de initiatiefnemers zijn van de verandering. Het biedt de manager en de adviseur handvatten om met het veranderen van het cultuurvormingsproces om te gaan.⁴⁷

Bij de toepassing van het model wordt benadrukt dat cultuurvorming een proces is dat voortdurend plaatsvindt in organisaties. De organisatiecultuur is echter zo belangrijk voor de organisatie en haar voortbestaan dat cultuurmanagement vereist is: het voortdurend managen van de organisatiecultuur, wat een moeizaam en langdurig proces is. Tijdens dit proces worden verschillende fasen onderscheiden: diagnose, initiatief, ontwerp, implementatie en evaluatie. De feitelijke invulling van deze fasen zal per organisatie verschillend zijn.⁴⁸ Het krachtenmodel biedt ondersteuning voor het cultuurmanagement en bestaat uit drie verhalende krachten (noodzaak, visie en succes), drie actiekrachten (structuren, capaciteiten en systemen) en een proceskracht (spirit).⁴⁹ Het evenwichtig hanteren van de verschillende krachten is cruciaal voor een effectief beïnvloedingsproces.

De verhalende krachten beantwoorden een belangrijke inhoudelijke vraag: waarom doen we dit? Zij bereiken hun effect door bewustwording, confrontatie en uitleg. Zij inspireren, brengen in beweging en laten openingen zien. Ze roepen binding op, geloof in de toekomst, nog onzeker of deze haalbaar is:

- **Noodzaak doet bewegen:** hierbij moet duidelijk worden waarom de verandering nodig is. Bedreigingen voor de toekomst moeten voor de medewerkers duidelijk zichtbaar én voelbaar worden.
- **Visie geeft richting:** er moet met veel verbeeldingskracht duidelijk worden gemaakt waar de organisatie heen moet. Hierbij hebben de 'trekkers' van de verandering een belangrijke rol.
- **Succes doet geloven:** de successen die behaald worden, moeten gevierd worden en dit moet de stimulans geven om samen verder te gaan.

De spirit is de motor achter de verandering, geeft de kracht om het veranderingsproces door te maken, en is de bron van energie voor de andere krachten:

- **Spirit geeft kracht:** hierbij moet de negatieve energie omgebogen worden in positieve energie, weerstand moet worden weggenomen. Hierbij zijn de competenties van de managers en teamleiders van groot belang, omdat zij dit enthousiasme moeten overbrengen op de medewerkers.

De actiekrachten geven aan waar in de organisatie de tastbare veranderingen mogelijk zijn. Zij vereisen veranderingen in kerndimensie van de organisatie; veranderingen in structuur en systemen; en opleiding, vervanging, uitbreiding of het afbouwen van het medewerkersbestand:

- **Structuren lokken uit:** het veranderen van organisatiestructuren of fysieke structuren op de werkplek moet de medewerkers aan het denken zetten over het eigen belang van de verandering. Dit kan bijvoorbeeld door het opzetten van een projectgroep. Hierbij moeten de medewerkers meedenken over acties, ideeën en beelden.
- **Capaciteiten maken haalbaar:** medewerkers moeten over de juiste kennis en vaardigheden bezitten om de verandering daadwerkelijk aan te kunnen.

⁴⁷ Berenschot 1998: blz. 10-11.

⁴⁸ Berenschot 1998: blz. 32-33.

⁴⁹ Martens, M. e.a. 2002 : blz. 94-95.

- *Systemen bekrachtigen*: door het zichtbaar maken van de prestaties van de medewerkers aan het proces wordt de motivatie vergroot. Dit kan door het invoeren van een goed belonings- en prestatiesysteem. Hierbij wordt goed gedrag gemotiveerd, en wordt men aangesproken op gedrag dat nog niet voldoet aan de gestelde doelen. Hierbij is een aanspreekcultuur noodzakelijk.

Uiteindelijk is het gebruik van de krachten erop gericht de medewerkers zélf te laten kiezen voor het door het management gewenste gedrag. Een belangrijk voordeel van het 7-krachtenmodel is dat het uitgaat van de organisatiecultuur als invalshoek. Veel aandacht is er voor de betrokken medewerkers tijdens het verandertraject. Een nadeel is dat het een ordeningsmodel is, en geen blauwdruk die voorziet in een stappenplan.⁵⁰

Experiences

5.4 De praktijk

Het 7-krachtenmodel geeft duidelijke aandachtsgebieden waarop de interventies gericht moeten zijn tijdens de cultuurverandering. In de praktijk is onderzocht in hoeverre deze interventies daadwerkelijk worden gebruikt tijdens een verandertraject, of zij succesvol zijn geweest en wat de verbeterpunten zijn. De interventies die tijdens de interviews naar voren zijn gekomen, zijn per organisatie samengevat en geanalyseerd. (zie bijlage 9: praktijkonderzoek interventiemethode) Hierbij is een onderscheid gemaakt in het soort interventies, ingedeeld op basis van het 7-krachtenmodel van Berenschot. Bij de analyse is gekeken naar het primaire doel van de interventie, een interventie kan ook effecten hebben op de andere onderdelen van het 7-krachtenmodel.

5.5 Analyse toegepaste interventies en verbeterpunten

Wanneer gekeken wordt naar de praktijk, kunnen verschillende aandachtspunten worden gegeven. Het 7-krachtenmodel maakt het mogelijk om de verandertrajecten binnen een organisatie te analyseren. Het model geeft een duidelijk overzicht van de aandachtspunten tijdens het verandertraject, de invulling ervan zal voor iedere facilitaire organisatie verschillend zijn. Hoewel het 7-krachtenmodel suggereert dat er standaard interventies bestaan die voor iedere organisatie toepasbaar zijn, is het belangrijk te beseffen dat verschillende organisatieculturen en subculturen vragen om maatwerk wat betreft de interventies.

Bepalend voor de samenstelling van de interventies zijn het soort organisatie en het soort verandering. Het soort organisatie is bepalend voor de benadering van het verandertraject. Wanneer de organisatie wordt gekenmerkt door hiërarchie en macht is het waarschijnlijker dat de verandering wordt opgelegd, een top-down benadering. (zie onderstaand kader⁵¹) Maar wanneer er juist sprake is van samenwerking, teams en een bepaalde mate van zelfsturing en autonomie is het waarschijnlijker dat de verandering in samenspraak tot stand komt, door middel van een bottom-up benadering.

Praktijkkader 4, deel a: Noodzakelijke top-down verandering

De organisatie betreft een overheidsinstelling, waarbij de facilitaire organisatie zich kan laten omschrijven als een kostencentrum. Iedere dienst is verantwoordelijk voor het eigen onderdeel, er is sprake van top-down management. Er is geen expliciete strategie opgesteld voor de facilitaire organisatie.

Binnen deze overheidsinstelling is het besef bij het management ontstaan dat facilitaire dienstverlening een belangrijk onderdeel is van de organisatie, en moet worden aangestuurd door Facility Management. Het doel van de verandering is te komen tot een professionele facilitaire organisatie, waarbij met behulp van het kwaliteitsdenken een nieuwe manier van werken moet worden gerealiseerd. De verandering is top-down door het management ingevoerd. Op het strategische niveau is het beleid voor de facilitaire organisatie vastgesteld, het is de taak van de facility manager om dit beleid te vertalen naar de verschillende facilitaire diensten.

Het soort verandering is bepalend voor de inbreng en betrokkenheid van de medewerkers. Hoewel binnen dit onderzoek de veranderingen voornamelijk tot stand zijn gekomen door een (externe) noodzaak, kan het voorkomen dat de verandering vanuit interne wil en enthousiasme is ontstaan. Hierbij is geen druk van buitenaf, en is het doel te komen tot een gezamenlijke verandering, waarbij iedereen inspraak heeft in het verandertraject. Bij het veranderen naar aanleiding van een noodzaak heeft inspraak juist als doel om de betrokkenheid onder de medewerkers toe te laten nemen. (zie onderstaand kader⁵²) Dit kan vertragend werken voor de voortgang van het

⁵⁰ Ten Have e.a. 1999: blz. 64-65.

⁵¹ Zie bijlage 9: interview Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, blz. 11-13.

⁵² Zie bijlage 9: interview Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, blz. 11-13.

verandertraject, waardoor het management de noodzakelijke verandering vaak zelf aan de medewerkers oplegt.

Praktijkkader 4, deel b: Inspraak medewerkers voor betrokkenheid

(Vervolg van voorgaande kader) De facility manager is verantwoordelijk voor de vertaling van het beleid naar de daadwerkelijke veranderingen op het operationele niveau. Hoewel het beleid van de facilitaire organisatie op strategisch niveau is vastgesteld, worden de facilitaire medewerkers op het operationele niveau betrokken bij het ontwikkelen van jaarplannen. Zij zijn gevraagd een ontwikkelplan voor de eigen afdeling te schrijven voor het komende jaar. De facility manager heeft vervolgens de taak om de operationele jaarplannen af te stemmen op het strategische beleid.

Uit de interviews is gebleken dat per fase van het verandertraject verschillende doelen en interventies centraal staan. Over het algemeen zijn de interventies eerst gericht op kennis en resultaten, de zogenaamde doelgerichte interventies. Het gaat hierbij om het vaststellen van de veranderstrategie, en is voornamelijk gericht op veranderingen met betrekking tot de structuur, systemen en processen. Vervolgens worden de interventies mensgericht, gericht op procedures en sfeer. Interventies gericht op het dagelijkse concrete gedrag van de facilitaire medewerkers worden onvoldoende toegepast tijdens verandertrajecten. Dit is een belangrijk punt van verbetering om een werkelijke gedragsverandering tot stand te kunnen brengen. Het 7-krachtenmodel behandelt het concrete gedrag onvoldoende, een aanvulling met betrekking tot gedragsverandering is noodzakelijk.

De meest mensgerichte interventiekracht is 'spirit'. Het is een kracht die moeilijk te definiëren is, omdat het gaat om een sterk persoonsgebonden aspect. Hierbij moet door de facility manager een afstemming gemaakt worden tussen doelgerichte interventies, het vaststellen van duidelijke doelen voor de medewerkers, en de mensgerichte interventies, de sfeer en procedures die voor de motivatie van de medewerkers moeten zorgen. Spirit stelt eisen aan de facility manager met betrekking tot verandercompetenties en voorbeeldgedrag. Het zijn onderdelen die niet makkelijk te veranderen zijn, maar waarover de facility manager moet beschikken bij zijn/haar aanstelling.

Naar aanleiding van de interviews tijdens het praktijkonderzoek is een lijst samengesteld van de belangrijkste interventies per kracht. De toepassing van deze interventies vormt de basis om een cultuurverandering van de facilitaire organisatie te realiseren. (zie bijlage 10: het 7-krachtenmodel voor de facilitaire organisatie)

5.6 Kanttekeningen bij het gebruiken van interventies

De overtuiging dat interventies kunnen zorgen voor de gewenste organisatieverandering wordt niet door iedereen bevestigd. Al eerder is aangegeven dat er verschillende voorwaarden zijn voor effectieve interventies. (zie 5.1: interventiecriteria en succesfactoren) Interventies kunnen effectief zijn, als ze niet werken kan dit komen door de situatie of de context waarin de interventie wordt gebruikt of de manier waarop de interventies ingevoerd worden.

Interventies worden niet altijd gezien als standaard middel om te komen van de huidige naar de gewenste situatie, maar als het toepassen van een kunst. Een kant en klare handleiding is niet mogelijk bij gedragsverandering: het is geen kunde, iets dat je kunt leren, maar het is een kunst, iets dat veel meer is dan iets dat je kunt leren. Het is vergelijkbaar met het maken van een kunstwerk uit een stuk hout. Een handleiding kan nog zo goed beschrijven hoe je de beitel moet gebruiken, maar uiteindelijk zijn er maar een paar mensen die daadwerkelijk de kunst ervan begrijpen.⁵³ Zo kan het veranderen van organisaties en medewerkers worden gezien: een kunst die niet alle manager bezitten.

Interventies zorgen niet altijd voor de juiste of gewenste gedragsverandering. De zichtbare redenen voor het gedrag dat vertoond wordt kan slechts een topje van de ijsberg zijn. Er kunnen hele andere, dieper liggende redenen of problemen aanwezig zijn die het gedrag bepalen, en die kunnen niet altijd door de interventies worden veranderd.⁵⁴ De interventies gericht op gedragsverandering kunnen niet gebaseerd worden op het causale verband tussen de interventies en de beoogde uitkomsten. Dit vormt een belangrijke belemmering voor de effectiviteit van de interventies, de uitkomst ervan is namelijk niet van tevoren bekend. (zie 5.1: interventiecriteria en succesfactoren)

⁵³ Cloudt, S. e.a., 2003, blz. 9.

zie bijlage 11: interview dhr. S. Cloudt

⁵⁴ Cloudt, S. e.a., 2003: blz. 14-15, 64.

Advies

Voor de veranderdoelstelling uit de vorige fase worden nu interventies ontworpen. Het vierde eind-product is een document dat zich richt op de acties die uitgevoerd worden om de resultaatdoelstelling te kunnen bereiken. Het 7-krachtenmodel wordt gebruikt om deze interventies vorm te geven. Het document geeft per kracht concrete acties, alle acties samen moeten een verandering van de organisatiecultuur realiseren. Om het dagelijkse gedrag te veranderen, wordt in de volgende fase dieper ingegaan op de manier om tot gedragsverandering te komen.

Conclusie

De interventies die de facility manager kan gebruiken om de gewenste organisatiecultuurverandering te realiseren, kunnen worden samengesteld met behulp van het 7-krachtenmodel van Berenschot. De verschillende krachten houden rekening met de verandarsituatie en de veranderdoelen van de organisatie, en geven houvast tijdens het vormgeven van het verandertraject.

De zachte veranderelementen van de organisatie verdienen echter meer aandacht. De cultuur wordt als uitgangspunt genomen voor de verandering, maar er worden geen richtlijnen gegeven voor het concrete gedrag dat veranderd dient te worden. Interventies die gericht zijn op gedragsverandering zijn moeilijk te benoemen, omdat de relatie tussen de interventie en het beoogde resultaat niet vaststaat. De manier waarop het gedrag veranderd kan worden, zal verder worden toegelicht in het volgende hoofdstuk.

6. De gedragsintenties

Tot nu toe is aandacht besteed aan de manier waarop de veranderaar het veranderproces binnen de facilitaire organisatie vorm kan geven. De interventies die een cultuurverandering moeten realiseren binnen de organisatie zijn in het voorgaande hoofdstuk beschreven. De manier waarop gedrag veranderd kan worden, wordt in dit hoofdstuk toegelicht. Om tot de gewenste organisatiecultuur te komen, moeten de medewerkers een gedragsverandering realiseren: *Welke gedragsintenties kunnen worden vastgesteld voor de medewerkers, om de verandering van de organisatiecultuur concreet te maken voor de dagelijkse werksituatie?*

Het medewerkerperspectief met betrekking tot de veranderingen vormt het uitgangspunt. Allereerst zal dieper ingegaan worden op de theoretische kant van het gedrag tijdens veranderingen. Vanuit het veranderdoel worden de gedragsintenties samengesteld, vervolgens worden deze vertaald naar de verandersituatie. Door middel van het praktijkonderzoek wordt uitgelegd wat de medewerkers zelf vinden van veranderingen en de manier waarop de veranderaar dit aanpakt.

Sources

6.1 Gedragsverandering

Het 7-krachtenmodel dat gebruikt is om veranderingen binnen organisaties te analyseren is in de praktijk getoetst. Hierbij kwam naar voren dat het onvoldoende aandacht geeft aan het concrete gedrag van de medewerkers. De gebruikte opvatting is dat een cultuurverandering binnen een (facilitaire) organisatie een ultiem, maar op korte termijn onrealistisch doel is. Om tot dit ultieme doel te komen, moeten kleinere veranderingen gerealiseerd worden die hieraan bijdragen. Dit betekent dat het doel vertaald moet worden naar tussendoelen, die belangrijke veranderingen van het gedrag van de medewerkers inhouden. De verandering van het dagelijkse gedrag wordt gezien als de schakel tussen de plannen en de resultaten die worden nagestreefd.⁵⁵

Hierdoor wordt voldaan aan enkele voorwaarden voor een succesvolle verandering: realistische stappen, met een gezamenlijke visie met betrekking tot de verandering. (zie 3.2: de verandertrajecten) Het uiteindelijke resultaat wordt bereikt door kleine stappen in de juiste richting te zetten. Het gaat hierbij om veranderingen in het dagelijkse gedrag van de medewerkers, die zullen bijdragen aan het behalen van het uiteindelijke doel. Er wordt kort aangegeven vanuit welke invalshoek naar gedrag wordt gekeken, om meer duidelijkheid te krijgen over de manier van gedragsverandering.

6.2 Gedragsbenadering

Van de verschillende invalshoeken die verklaringen geven voor het sturen van ons gedrag, is gekozen voor de combinatie van de intentie-benadering en de situatie-benadering. Enerzijds wordt ons gedrag gestuurd door bewust gevormde voornemens in ons hoofd (intenties), anderzijds door gebeurtenissen binnen de directe omgeving waarin we ons bevinden (situatieprikkels). De benaderingen zijn afgeleid van twee motivatietheorieën: de doelstellingentheorie en de bekrachtigingstheorie.⁵⁶ De eerste richt zich op vastgestelde doelen, bijvoorbeeld door middel van Management by Objectives; de tweede richt zich op de erkenning van de medewerkers.⁵⁷ "De ware kunst van succesvol veranderen is dat we intenties managen én situatieprikkels toepassen die beide het gewenste gedrag stimuleren."⁵⁸

Drie factoren die het gedrag van de medewerkers bepalen zijn de werkprocessen, de prestatie-indicatoren en de kennis en vaardigheden.⁵⁹ Deze onderdelen zullen bij het opstellen van de gedragsintenties en situatieprikkels terug moeten komen. Om de gedragsverandering tot stand te brengen, wordt de resultaatdoelstelling met betrekking tot de organisatiecultuur vertaald naar concrete gedragsintenties voor de medewerkers. De gedragsintenties, die in samenspraak met de medewerkers worden opgesteld, worden vervolgens in de verandersituatie geplaatst. Door voorbereidingen te treffen met betrekking tot de praktijksituatie, kunnen moeilijke situaties worden overzien en wordt voorkomen dat medewerkers terugvallen in het oude gedrag. Gedragsbekrachtiging wordt gebruikt om de gewenste gedragingen te stimuleren, later worden de resultaten van het gedrag gemeten.

⁵⁵ Voor het gehele hoofdstuk is gebruik gemaakt van het boek van Tiggelaar, B. 2003.

⁵⁶ Van den Heuvel, W.: 2004/2005: blz. 14-15.

⁵⁷ Robbins, S.P. 2003

⁵⁸ Tiggelaar, B. 2003: blz. 41.

⁵⁹ Davidse, J.W. 2004: blz. 23.

Experiences

6.3 Van doel naar gedragsintenties

Om te komen tot de organisatiecultuurverandering worden de resultaatdoelstellingen die beschreven zijn in het onderdeel "organisatiecultuur" eerst vertaald naar concrete gedragsintenties voor de medewerkers van de facilitaire organisatie. Het ultieme doel voor de facilitaire organisatie is te komen tot een samenwerkingscultuur, waarbij een onderlinge afstemming en integratie van de diensten ontstaat, om een proactieve manier van werken en een betere klantgerichtheid mogelijk te maken. De gedragsintenties maken het mogelijk om deze situatie stapsgewijs te realiseren.

Allereerst kan de integratie van de diensten worden gerealiseerd, vervolgens de gedragsintenties zich richten op proactiviteit en de verbetering van de klantgerichtheid. Om de integratie te realiseren, worden gedragsintenties geformuleerd worden die de doelen concreet maken. Het beste is om dit te doen in samenspraak met de medewerkers zelf. Zij kunnen dan meteen aangeven wat zij mogelijk achten, en vooral zij weten hoe het er op de werkvloer aan toegaat. Door middel van het organiseren van werkbijeenkomsten kunnen de gedragsintenties worden vastgesteld en in de verandarsituatie worden ingevoerd. De gedragsintenties geven omschrijvingen van het dagelijkse gedrag dat de medewerkers concreet kunnen toepassen tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden. Zij moeten meetbaar, persoonlijk en actief zijn.⁶⁰

Voorbeelden van gedragsintenties die gericht zijn op de integratie van de diensten:

- Iedere dag oprechte interesse tonen door vragen te stellen over de werkzaamheden die collega's van andere diensten uitvoeren.
- Iedere week een dag(deel) meekijken en meewerken met andere collega's van de verschillende diensten, zodat er meer kennis ontstaat over de verschillende diensten binnen de facilitaire organisatie.

Op dezelfde manier kunnen gedragsintenties worden omschreven die gericht zijn op het klantgerichter en het proactiever werken. Medewerkers van de frontoffice kunnen aan de klanten vragen of zij tevreden zijn over de dienstverlening nadat zij hiervan gebruik hebben gemaakt, of kunnen zij aangeven welke mogelijkheden met betrekking tot de catering bestaan wanneer de klant van de facilitaire organisatie een vergaderruimte wil reserveren. Hoe concreter de gedragsintenties worden omschreven, hoe makkelijker het wordt voor de medewerkers om het ook daadwerkelijk uit te voeren.

6.4 Van gedragsintenties naar verandarsituatie

Om de vastgestelde gedragsintenties daadwerkelijk uit te voeren, moet ook de situatie waarin dit gebeurt vastgesteld worden. Het kan hierbij voorkomen dat de situatie het gewenste gedrag niet ondersteunt. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat de klant zich erg onbeleefd gedraagt en aangeeft niet te zitten wachten op de goedbedoelde suggesties. Deze moeilijke situaties zullen van tevoren besproken moeten worden tijdens de werkbijeenkomsten, zodat er maatregelen bedacht kunnen worden om toch door te zetten en de gedragsintenties te voltooien.

Een extra motivatie voor de medewerkers om het gewenste gedrag te vertonen is het bekrachtigen ervan. Dit kan door middel van het meten van het gedrag, en het toekennen van directe en persoonlijke beloningen wanneer de medewerker het gewenste gedrag vertoont. Vooral in de beginsituatie is het belangrijk de medewerkers te belonen voor hun gewenste gedrag, later is het pas noodzakelijk om de resultaten te meten van de veranderinspanningen.

6.5 De praktijk: medewerkerperspectief

In eerdere praktijkonderzoeken zijn interviews gehouden in organisaties waar een verandering heeft plaatsgevonden, en zijn interviews gehouden met mensen die beschouwd mogen worden als experts op het vakgebied verandermanagement en organisatiecultuur. Nu wordt gekozen voor het medewerkerperspectief: tijdens een groepsinterview is gesproken met medewerkers van verschillende diensten binnen dezelfde organisatie. (voor totaal verslag, zie bijlage 12: groepsinterview facilitaire medewerkers V&W) De organisatie waarin deze medewerkers werkzaam zijn, heeft verschillende veranderingen ondergaan. De betrokkenheid van de medewerkers tijdens dit verandertraject is het centrale onderwerp van het gesprek.

⁶⁰ Tiggelaar, B. 2003: blz. 98-99.

6.6 Analyse

De medewerkers geven aan dat zij graag betrokken willen worden bij het veranderen van de facilitaire organisatie, waarbij ze de dagelijkse praktijksituatie kunnen toelichten. De medewerkers van de repro, de servicebalie of de technische dienst hebben allen te maken met werkzaamheden die om een bepaalde expertise vragen. Het dagelijks uitvoeren van hun werkzaamheden maakt hen een belangrijke bron van informatie over de dienst waarin zij werkzaam zijn. De erkenning hiervoor van hun leidinggevend en het management is volgens de facilitaire medewerkers onvoldoende. Door meer inspraak te krijgen tijdens veranderingen, kan de concrete werksituatie worden besproken en kunnen veranderingen toegepast worden op de dagelijkse werkelijkheid van de medewerkers.

Uit dit praktijkvoorbeeld is gebleken dat het vaststellen van de gedragsintenties, in samenspraak met de medewerkers, een belangrijke stap is in het veranderen van de facilitaire organisatie. Het management kan aangeven welke doelen worden nagestreefd en welke veranderingen in het gedrag hiervoor kunnen zorgen. De medewerkers kunnen aangeven welke gedragsintenties zij kunnen waarmaken, en welke moeilijke situaties zich kunnen voordoen. Door de medewerkers voor te bereiden op deze moeilijke situaties, kan de verandering stap voor stap worden ingezet. Hierbij zijn commitment, wederzijds begrip en vertrouwen belangrijke randvoorwaarden om te komen tot de gewenste verandering.

Advies

De laatste voorbereidingsfase bestaat uit het vaststellen van de acties, die de gedragsverandering van de medewerkers moeten realiseren. Het eindproduct van deze fase is een document waarin de concrete acties voor de gedragsverandering staan, opgesteld naar aanleiding van de werkbijeenkomsten met de medewerkers. Deze gedragsintenties en de daarbij behorende situatieprikkelers worden toegepast om de gedragsverandering te realiseren.

Conclusie

Omdat gekozen is voor de intentie-benadering en de situatie-benadering voor het sturen van gedrag, zijn gedragsintenties vastgesteld en vertaald naar de verandersituatie van de facilitaire medewerkers. De gedragsintenties kunnen zich richten op samenwerking, een proactieve manier van werken of klantgerichtheid: bijvoorbeeld door de manier van groeten of luisteren vast te stellen. De vertaling naar de verandersituatie is noodzakelijk voor het concretiseren van de verandering. De medewerkers moeten meedenken over de manier waarop zij de verandering van de organisatiecultuur in de dagelijkse werksituatie terug kunnen laten komen.

7. Het implementatieplan

De manier waarop de organisatiecultuur veranderd kan worden is in de voorgaande hoofdstukken behandeld. In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan gegeven voor het invoeren van de interventiemethode, waarbij antwoord wordt gegeven op de vraag: *Op welke manier kan de interventiemethode worden geïmplementeerd binnen een facilitaire organisatie?*

Voorafgaand aan het implementatieplan moet bepaald worden welke toegevoegde waarde de interventiemethode heeft voor de facilitaire organisatie. Er wordt ingegaan op de urgentie om als facility manager een verandering van de organisatiecultuur tot stand te brengen. De toegevoegde waarde van cultuurbeïnvloeding, de randvoorwaarden en de kritische kanttekeningen worden besproken. Hierna wordt door middel van een casestudie tot een implementatieplan gekomen.

7.1 Urgentie cultuurverandering

Voordat de implementatie plaatsvindt, moet de facility manager zich bewust zijn van de reden waarom deze methode de juiste is bij een organisatieverandering. Daarom zal nu eerst de volgende vraag beantwoord worden: *Waarom moet de facility manager zich bij de professionalisering of verandering van de facilitaire organisatie vooral richten op de verandering van de organisatiecultuur?*

Besproken worden de urgentie om te komen tot een cultuur van vernieuwing, de toegevoegde waarde van cultuurbeïnvloeding, de randvoorwaarden voorafgaand aan de implementatie en de kritische aandachtspunten. Voor de facilitaire organisatie bestaat een noodzaak om tot een cultuur te komen waarbij voortdurend vernieuwen centraal staat. Alleen op deze manier kan zij overleven en het hoofd te bieden aan de concurrentie. Deze urgentie zal nu verder worden toegelicht.

7.2 Verbetering en vernieuwing als bestaansvoorwaarde

De facilitaire organisatie is aan verschillende ontwikkelingen onderhevig, waardoor de facility manager moet nadenken over de toekomst van de organisatie. Er is sprake van meer concurrentie, mondialisering, en expanderende markten. De inhoud van de facilitaire functie kan veranderen, en het voortbestaan van de facilitaire organisatie is onzeker. Om het voortbestaan te kunnen garanderen, moet het verandervermogen van de organisatie verbeterd worden.⁶¹ Hierbij kan verandervermogen worden omschreven als de mate waarin de facilitaire organisatie in staat is om te anticiperen op de dynamiek die speelt rondom de verandering.⁶²

Om adequaat en proactief te kunnen handelen naar de veranderende omstandigheden en de eisen van de klant, moet de organisatie zich een flexibele manier van werken eigen maken.⁶³ Continue verandering en vernieuwing moeten ervoor zorgen dat de facilitaire organisatie haar concurrentie voor kan blijven en op nieuwe kansen in de markt kan inspelen.⁶⁴ Veranderen kan worden gezien als verbeteren of vernieuwen. Bij verbeteren gaat het om een stapsgewijze verandering, waarbij steeds wordt geprobeerd de prestatie incrementeel op een hoger niveau te brengen; vernieuwing is een sprongsgewijze prestatieverhoging, waarbij het object volledig van gedaante kan veranderen.⁶⁵ In de praktijk zal de organisatie een balans moeten vinden tussen beide soorten veranderingen.

7.3 Cultuur van vernieuwing

Om tot een manier van werken te komen waarbij voortdurende verbetering en vernieuwing centraal staan, moet een cultuur gerealiseerd worden waarin deze nieuwe waarde wordt ondersteund. De cultuur moet aansluiten bij de ideeën over continu verbeteren.⁶⁶ Organisaties moeten over het vermogen beschikken om snel met de verandering mee te kunnen gaan door permanent te leren, zich aan te passen en te vernieuwen. Hierbij worden verbeteren en vernieuwen gezien als taak van alle medewerkers, het hoort onderdeel te zijn van de dagelijkse activiteiten en verantwoordelijkheden.⁶⁷

Om tot een cultuur van vernieuwing te komen, moeten ideeën worden gestimuleerd om de vernieuwing te realiseren. Hierbij wordt management van creativiteit van belang geacht, omdat dit het proces omvat waarbij nieuwe ideeën ontstaan met een beoogde toegevoegde waarde. Innovatie is het proces waarbij deze beoogde waarde totstandkomt. Creativiteit versnelt de transformatie van kennis in

⁶¹ Cloudt, S. e.a. 2004: blz. 42.

⁶² De Jong, B. en Niesten, H., 2004: blz. 165.

⁶³ Ytsma, W. 2002: blz. 177.

⁶⁴ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W., 2001: blz. 57-58

⁶⁵ Van der Bij e.a., 2004: blz. 196

⁶⁶ Van der Bij e.a., 2004: blz. 200.

⁶⁷ Gasperz, J., 2003: blz. 24-25.

toegevoegde waarde, waarbij de beschikbare kennis en informatie worden vertaald naar nieuwe mogelijkheden en kansen. Gewaardeerde creativiteit motiveert bovendien de medewerkers, omdat zij hun eigen ideeën over verbetering van hun werk kwijt kunnen en zien dat zij wordt toegepast. Het bevordert de betrokkenheid van het personeel bij het werk en de collega's.⁶⁸

7.4 Toegevoegde waarde cultuurbeïnvloeding

Om tot vernieuwing te komen binnen de facilitaire organisatie, is het noodzakelijk om de organisatiecultuur te beïnvloeden. Een onderzoek naar het belang van de kwaliteit van de sociaal-emotionele relaties binnen afdelingen en organisaties heeft aangetoond dat deze significant is, en in tijdens van verandering cruciaal voor het succes van de verandering.⁶⁹ Uit een ander onderzoek is gebleken dat de kans groter is dat een organisatie op de lange termijn haar strategische doelstellingen realiseert als zij haar cultuur actief managet. Hierbij zijn organisatieculturen die strategisch relevant en sterk zijn, en waarbij de nadruk ligt op innovatie en verandering, het effectiefst.⁷⁰

In de praktijk is gebleken dat er een positieve samenhang bestaat tussen de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie en een ondersteunende cultuur (correlatie van .42). De betrokkenheid heeft ook een positieve samenhang met de mate waarin de medewerkers achter de strategie van de organisatie staan (.26) en de mogelijkheid tot training en ontwikkeling (.22).⁷¹ Door een sterke en ondersteunende cultuur te realiseren, zal de betrokkenheid van de medewerkers toenemen. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat de medewerker achter de doelen van de organisatie staat, zich emotioneel verbonden voelt, qua gedrag bereid is zich extra in te zetten én van plan is om bij de organisatie te blijven.⁷²

7.5 Toegevoegde waarde interventiemethode

Het veranderen van de facilitaire organisatie wordt gezien als het verbeteren en vernieuwen van de manier van werken, waardoor zij flexibel kan inspelen op een veranderende omgeving en concurrentie het hoofd kan bieden. Cultuurverandering is hierbij een noodzakelijke voorwaarde voor het succes van de verbetering. Het vergroot de kans dat de organisatie haar strategische doelstellingen realiseert en de medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie. De interventiemethode, die gericht is op de verandering van de facilitaire organisatiecultuur, heeft een belangrijke toegevoegde waarde voor de facility manager. Door na te denken over de relatie tussen de strategische doelstellingen van de facilitaire organisatie en de operationele veranderingen in de organisatiecultuur, kan de facility manager komen tot een doelgerichte bedrijfsvoering waarbij de facilitaire organisatie haar toegevoegde waarde kan blijven bewijzen.

7.6 Randvoorwaarden

Voorafgaand aan de implementatie zijn enkele factoren te benoemen, waar de facility manager rekening mee moet houden om de verandering succesvol door te kunnen voeren. Door in te spelen op deze factoren, wordt de kans vergroot de gewenste cultuurverandering te realiseren.

Relevantie van verandering: Voordat een verandering doorgevoerd wordt, moet de facility manager eerst de ontwikkelingen beoordelen op hun relevantie. Alleen wanneer de verandering noodzakelijk wordt geacht, kan besloten worden om de verandering door middel van een gestructureerd veranderingsproces optimaal te implementeren.⁷³

Maatwerk voor interventies: Het soort organisatie en de bestaande (sub)culturen zijn van belang bij het succes van een verandering van de organisatiecultuur. Met betrekking tot interventies en trainingen gericht op de verandering van motivatie en organisatiecultuur is maatwerk geboden. Tussen de facilitaire diensten kunnen verschillende subculturen heersen. Van de facilitaire medewerkers moet worden nagegaan welke persoonskenmerken, culturele waarden, percepties en waarderingen van organisatiecultuur zij hebben. Hierop kunnen de interventies afgestemd worden. Door het organiseren van bijeenkomsten tussen de teamleiders kan een afstemming worden gemaakt, zodat alle facilitaire diensten hetzelfde doel nastreven als onderdeel van de facilitaire organisatie.

⁶⁸ Gasperz, J., 2003: blz. 26-28.

⁶⁹ Hettema, T., 2005: blz. 40.

⁷⁰ Chatman, C.A. en Eunyong Cha, S., 2004: blz. 35.

⁷¹ PW: Vakblad voor personeelsmanagement, januari 2005, blz. 18-21.

⁷² PW: Vakblad voor personeelsmanagement, januari 2005, blz. 18-21.

⁷³ Crijns, F., 2004: blz. 27

Dit maatwerk zal tot betere resultaten (tevredenheid, prestaties, binding) leiden dan maatregelen gebaseerd op globale en collectieve beoordelingen van de afdelingscultuur en organisatiecultuur.⁷⁴

Context van organisatiecultuur: De context van de facilitaire organisatie beïnvloedt de organisatiecultuur. Uit het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat de moederorganisatie met haar cultuur bepalend is voor de cultuur van de facilitaire organisatie.⁷⁵ De klant van de facilitaire organisatie speelt een belangrijke rol bij de ondersteuning van de nieuwe facilitaire organisatiecultuur: wanneer zij de nieuwe cultuur waarderen, vormt dit een positieve prikkel voor de facilitaire medewerkers. De facility manager heeft een belangrijke rol bij de afstemming tussen de klant en de organisatiecultuur van de facilitaire organisatie. De manier waarop de dienstverlening wordt uitgevoerd, heeft een grote invloed op de klanttevredenheid.

Geschiedenis van de organisatie: Het succes van de veranderingen is afhankelijk van de gebeurtenissen uit het verleden. Vooral mislukte of onvolledige veranderingen uit het verleden kunnen zorgen voor een moeilijke start van het nieuwe verandertraject. Bepalend is de mate waarin positief is omgegaan met de ideeën van de medewerkers, de mate van betrokkenheid en de mate waarin afspraken met medewerkers door het management zijn nagekomen. Wanneer het vertrouwen van de medewerkers in het management in het verleden is geschaad, zal ingespeeld moeten worden op de weerstand onder de medewerkers en zal het vertrouwen opnieuw opgebouwd moeten worden. Pas dan zullen de medewerkers vertrouwen kunnen krijgen in de nieuwe veranderingen.

7.7 Kritische kanttekeningen

Eerder is aangegeven dat het gebruik van interventies niet altijd tot het gewenste resultaat zal leiden. (zie 5.5: kanttekeningen bij het gebruiken van interventies) Naast deze visie op het gebruik van interventies, bestaan diverse andere factoren die het succes van de interventiemethode kunnen belemmeren. Enkele belemmerende factoren zullen kort worden besproken.

De grote mate van onvoorspelbaarheid van de omgeving en haar ontwikkelingen, van de cultuur en van het menselijke gedrag vormen een obstakel voor geplande veranderingen. De snelheid van ontwikkelingen enerzijds en de langzame verandering van organisatieculturen anderzijds vormt een belangrijke spanningsbalans. Hierdoor zal het in de praktijk moeilijk zijn een planning te maken voor de cultuurverandering. Een concreet stappenplan houdt namelijk onvoldoende rekening met de specifieke situatie en kenmerken van de organisatie en mist de flexibiliteit om snel in te spelen op de onvoorspelbare situaties. Daarom moet de interventiemethode gezien worden als hulpmiddel, waardoor de facility manager aan het denken wordt gezet over de manier waarop een cultuurverandering kan plaatsvinden. Veranderen moet worden gezien als een 'uniek' proces.⁷⁶

Wanneer de facilitaire diensten (deels) zijn uitbesteed, ontstaat de vraag of de facility manager wel voldoende invloed heeft om de cultuur van deze externe medewerkers te veranderen. Vaak brengen externe medewerkers hun eigen cultuur mee. Wanneer ingehuurd medewerkers gedrag vertonen dat niet aansluit bij de cultuur van de organisatie kan dat een voedingsbodem vormen voor irritatie.⁷⁷ In de praktijk blijkt dat dit afstemmingsprobleem ervoor zorgt dat de facility manager te maken krijgt met medewerkers die meer binding met de organisatie hebben dan de externe medewerkers.⁷⁸ Dit terwijl deze betrokkenheid van de medewerkers een belangrijke voorwaarde is om een ondersteunende cultuur te realiseren. (zie 7.3: toegevoegde waarde cultuurbeïnvloeding)

Om te voorkomen dat de samenwerking geschaad wordt, moeten de externe dienstverlener en de facility manager enkele maatregelen nemen. De dienstverlener, die meestal de eerste verantwoordelijkheid heeft, moet de medewerkers bewust maken van integriteit. Er kunnen concrete afspraken worden gemaakt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De facility manager kan een concrete bijdrage leveren door bijvoorbeeld belangstelling te tonen voor de externe medewerkers, om zo betrokkenheid te creëren voor de organisatie waarin zij werken.⁷⁹

⁷⁴ Dusschooten-de Maat, C., 2004: blz. 195.

⁷⁵ Zie bijlage 9: Interview mevr. A. Minkes, Hofpoort Ziekenhuis, blz. 32-34 en bijlage 14: Interview dhr. W. Assman, Unilever.

⁷⁶ Cloudt, S. e.a., 2004: blz. 45.

⁷⁷ Jansen, E.J., 2004: blz. 54-55.

⁷⁸ Interview dhr. W. Assman, Unilever.

⁷⁹ Jansen, E.J., 2004: blz. 54-55.

7.8 Analyse

De organisatiecultuur moet een belangrijke rol spelen tijdens verandertrajecten van de facilitaire organisatie. Toenemende concurrentie en kostenbesparingen binnen organisaties zorgen ervoor dat de facility manager moet nadenken over de toekomst van de facilitaire organisatie. Het voortbestaan van de organisatie is niet langer gegarandeerd, en een verbetering van het verandervermogen moet een flexibele manier van werken van de facilitaire organisatie mogelijk maken. Door een cultuur te realiseren waarbij de facilitaire organisatie in staat is om snel in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving kan zij haar voortbestaan veilig stellen. Het effectiefst zijn organisatieculturen die strategisch relevant en sterk zijn, en waarbij de nadruk ligt op innovatie en verandering. Een ondersteunende cultuur zorgt er tevens voor dat de medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie. Wanneer rekening wordt gehouden met de randvoorwaarden en de kritische kanttekeningen, heeft de interventiemethode een belangrijke toegevoegde waarde voor de facility manager tijdens vernieuwen van de facilitaire organisatie.

7.9 Casestudie Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Om de praktische toepasbaarheid te onderzoeken, is de verandermethode eerst toegepast in een casestudie. In de casestudie is de probleemstelling van de scriptie beantwoord voor de facilitaire organisatie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. (zie bijlage 13: casestudie Ministerie van Verkeer en Waterstaat) Hierbij zijn de subprobleemstellingen uitgewerkt met betrekking tot het reeds uitgevoerde verandertraject. Na een korte omschrijving van de verandering zijn de verschillende fasen van het verandertraject kort toegelicht. Het doel is om de ideeën, die in de scriptie zijn uitgewerkt, kwalitatief te toetsen aan de praktijk. Het verandertraject is geanalyseerd, en er is aangegeven waar de knelpunten zitten. De case maakt het mogelijk te komen tot een praktijktoepassing van de methode om een cultuurverandering te realiseren.

Vanaf 2001 is bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W) een verandertraject uitgevoerd, om te komen tot een samenwerking van de ondersteunende diensten. Alle diensten van de facilitaire organisatie van V&W worden ondergebracht in de Shared Services Organisatie (SSO), een veranderproces dat aanpassingen vraagt van de strategie, structuur en de cultuur. De daadwerkelijke invoering in januari 2004 houdt in dat bestaande diensten deel gaan uitmaken van de SSO, waarbij voor alle onderdelen cultuurveranderingen zullen gelden. De manier waarop de veranderingen zijn uitgevoerd, zijn hieronder in een korte samenvatting van de casestudie gegeven. Hierbij worden per fase de knelpunten aangegeven, om tot een praktijktoepassing te komen van de fasen.

Omschrijving facilitaire organisatie: Voorafgaand aan de verandering zijn de doelstellingen opgesteld voor de SSO. De doelstellingen bevatten tegenstrijdige elementen, namelijk het proceduregericht werken enerzijds en de kerncompetentie klantgerichtheid anderzijds. Hierdoor is de richting waar de organisatie voor kiest niet duidelijk. De SSO is niet te omschrijven door middel van één type facilitaire organisatie, maar vertoont kenmerken van zowel het kostencentrum (procedures) als het servicecentrum (klantgerichtheid). Het knelpunt wat bij de omschrijving van de facilitaire organisatie naar voren komt, heeft een grote invloed op het succes van het veranderproces.

Veranderstrategie: Naar aanleiding van de doelstellingen voor de SSO is de veranderstrategie opgesteld. De veranderdoelstellingen zijn gericht op het ontwikkelen van de strategie, de structuur, de systemen en de werkprocessen van de SSO. Elementen die betrekking hebben op de gewenste organisatiecultuur en het gedrag van de medewerkers staan vermeld bij de doelstelling kwaliteitsverbetering, maar worden pas belangrijk nadat de medewerkers de uniforme procedures kunnen toepassen. Dan blijkt dat het werken met vastgestelde procedures tegenstrijdig is met de gewenste klantgerichtheid van de SSO. Door voor een integrale veranderstrategie te kiezen, was het knelpunt eerder zichtbaar geworden en had dit voorkomen kunnen worden.

Ontwikkelen organisatiecultuur: Door vast te stellen wat de gewenste organisatiecultuur is, kunnen de interventies op dit doel worden afgestemd. Voor de SSO zijn kernwaarden vastgesteld. Door deze te combineren met de cultuurdimensies komt een belangrijk knelpunt naar voren met betrekking tot de ontwikkelrichting van de organisatiecultuur. Enerzijds wil de SSO klantgerichtheid en resultaatgerichtheid, maar anderzijds bepalen vastgestelde procedures de manier van werken. Een eenduidige visie over de organisatiecultuur kan hierbij meer duidelijkheid geven.

Samenstellen interventies: Om het vastgestelde doel te bereiken, zijn diverse interventies samengesteld. Zij zijn vergelijkbaar met de interventies van het 7-krachtenmodel, maar het ontbreekt

vaak aan de concretisering ervan. De manier waarop de medewerkers moeten gaan werken, en de concretisering van de kerncompetentie klantgerichtheid zijn vastgesteld in gedragsindicaties.

Gedragsintenties medewerkers: Binnen de SSO zijn voor onder andere de medewerkers van de receptie duidelijke gedragsindicaties opgesteld. Zij geven een omschrijving van de manier waarop de klanten geholpen moeten worden, de gegevens ingevoerd moeten worden en de terugkoppeling met de klant en de frontoffice moet plaatsvinden. De gedragsintenties zijn niet besproken met betrekking tot de situatieprikkels die zich kunnen voordoen in de organisatie, waardoor medewerkers snel in het oude gedrag kunnen vervallen. De bekrachtiging tijdens de uitvoering heeft onvoldoende aandacht gekregen, waardoor de daadwerkelijke gedragsverandering niet gerealiseerd wordt. In de dagelijkse situatie zal het gewenste gedrag door het management bekrachtigd moeten worden, waarbij een meting van het gedrag en later van de resultaten dient plaats te vinden.

Implementatie: Naar aanleiding van de invoering van de gedragsintenties is een implementatie-voorbeeld gegeven. Verschillende werkbijeenkomsten moeten het mogelijk maken om de medewerkers kennis te laten maken met de gedragsintenties en de situatieprikkels, en de uiteindelijke toepassing ervan in de praktijk.

Evaluatie en nazorg: Op dit moment bevindt de organisatie zich nog in de verandering. Duidelijk is dat er behoefte is aan een terugkoppeling van de resultaten en het bijstellen van de interventies.

7.10 Analyse

Uit de casestudie is gebleken dat de methode een integraal overzicht geeft van het verandertraject, en het laat zien dat knelpunten tijdens het veranderen aandacht krijgen in de methode. Ondanks de onvoorspelbaarheid van mensen en ontwikkelingen, geeft de methode houvast en zet het de facility manager aan het denken over de veranderaspecten van de facilitaire organisatie.

7.11 Implementatieplan adviezen

De organisatieverandering zal in een implementatieplan worden uitgewerkt, waarbij verschillende onderdelen duidelijk gemaakt worden: de punten waarop de organisatie moet veranderen om de gekozen oplossing in te voeren, de inhoud van de verandering, de betrokkenen bij de verandering, de persoon die verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke verandering en de start- en einddatum van het verandertraject.⁸⁰

De adviezen die per onderwerp zijn aangegeven, zullen in dit implementatieplan worden samengevoegd. Voor het implementatieplan worden vijf fasen onderscheiden, namelijk de diagnosefase, de initiatiefase, de ontwerp- en ontwikkelfase, de implementatiefase en de evaluatie en nazorgfase. De mijlpalen worden per fase aangegeven, die tevens de voorwaarde vormen om door te gaan met de volgende fase. De tijdsduur per fase is afhankelijk van de grootte van de organisatie. De tijden die zijn aangegeven, zijn slechts richtlijnen.

Diagnosefase

De diagnosefase is gericht op de noodzaak tot veranderen. De acties die achtereenvolgens uitgevoerd moeten worden:

- Het analyseren van de huidige situatie van de facilitaire organisatie, door middel van bijvoorbeeld een SWOT-analyse.
- Het vaststellen van de noodzaak om te komen tot een verandering van de facilitaire organisatie.
- Het vaststellen van de toekomstsituatie van de facilitaire organisatie door middel van de vier organisatietypen.
- Het maken en goedkeuren van het eindproduct van deze fase, namelijk het voorstel tot het maken van de veranderstrategie van de facilitaire organisatie.

Initiatiefase

Tijdens de initiatiefase staat het ontwikkelen van de visie centraal, waardoor de veranderrichting van de facilitaire organisatie wordt verduidelijkt. De acties die achtereenvolgens uitgevoerd moeten worden zijn:

- Het opstellen van een beleidsvoorstel voor de veranderstrategie van de facilitaire organisatie.

⁸⁰ Kempen, P.M. en Keizer, J.A. 2000: blz. 183.

- Het voorleggen van het beleidsvoorstel tijdens het overleg van het managementteam, waarbij duidelijk wordt binnen welke randvoorwaarden het beleidsvoorstel verder uitgewerkt kan worden.
- Het opstellen van het definitieve beleid, waarbij de integrale veranderstrategie wordt vastgesteld.
- Het bepalen van de huidige en gewenste organisatiecultuur aan de hand van de zes cultuurdimensies, waardoor de ontwikkelrichting van de cultuur duidelijk wordt. Medewerkers moeten betrokken worden bij dit onderzoek.
- Het vaststellen van de centrale doelstelling met betrekking tot de organisatiecultuur.
- Het maken van het eindproduct, namelijk het goedgekeurde document met de veranderstrategie en de gewenste organisatiecultuur van de facilitaire organisatie.

De initiatieffase kan in totaal ruim zes maanden duren, omdat het beleidsplan goedgekeurd moet worden door het managementteam. Tijdens deze fase moet de ondernemingsraad (OR) betrokken worden. Bij belangrijke veranderingen zoals fusies, moet de OR vanaf het begin betrokken worden bij de plannen. Betrokkenheid is wettelijk vastgelegd in de Wet op Ondernemingsraden. De OR heeft recht op advies dan wel inspraak wanneer een verandering in de werksituatie plaatsvindt, bijvoorbeeld in geval van overname van de organisatie, fusies, inkringing, uitbreiding, het aangaan van samenwerkingsverbanden of het deels uitbesteden van bepaalde werkzaamheden.⁸¹

Ontwerp en ontwikkelfase

Tijdens de ontwerpfase wordt de manier waarop de verandering zal worden uitgevoerd vastgesteld. De acties zijn achtereenvolgens:

- Het vaststellen van de interventies door middel van het 7-krachtenmodel. (zie voorbeeld bijlage 10: het 7-krachtenmodel voor de facilitaire organisatie)
- Het plannen van de werkbijeenkomsten waarin de gedragsintenties en verandersistuatie worden vastgesteld.
- Het maken van een communicatieplan voor de interne communicatie met de medewerkers van de facilitaire organisatie.
- Het maken van het eindproduct van deze fase, namelijk het document waarin de concrete acties voor de gedragsverandering en de omschrijving van de verandersistuatie staan, opgesteld tijdens de werkbijeenkomsten met de medewerkers.

Voor het opstellen van de interventies met behulp van het krachtenmodel zal enige tijd in beslag nemen, het is belangrijk van tevoren voor alle krachten duidelijke acties vast te stellen. Voor deze fase moeten minimaal drie maanden worden aangehouden.

Implementatiefase

Tijdens de implementatie worden de interventies, die eerder zijn opgesteld aan de hand van het 7-krachtenmodel, ingevoerd. De noodzaak en visie zijn bij het management duidelijk, de medewerkers moeten eerst hiervan op de hoogte worden gebracht. De communicatie zal gericht zijn op het informeren over de veranderingen, de acties en de rol die de medewerkers hierin spelen.

De medewerkers worden vooral in deze fase betrokken bij de veranderingen, omdat op dit moment duidelijk is welke veranderingen van toepassing zijn op de praktijksituatie van de medewerkers. De rol van de manager is in deze fase cruciaal, om de motivatie te veranderen bij de medewerkers te realiseren, en weerstand te voorkomen en beperken.

Acties gedurende het hele proces:

- Organiseer als manager een inloopuur, zodat de medewerkers de gelegenheid hebben om langs te komen voor vragen, onduidelijkheden, suggesties, klachten enzovoort.
- Ga als manager de werkvloer op: laat zien dat je betrokken bent bij de werkzaamheden, de nieuwe manier van werken en de problemen die zich kunnen voordoen.
- Laat zien dat je als manager achter de verandering staat, en open staat voor ideeën van de medewerkers. Inlevingsvermogen en ondersteuning spelen een belangrijke rol in het creëren van betrokkenheid en verandersistuatie.
- Voer competentie management in, waarbij een afstemming plaatsvindt tussen de persoonlijke mogelijkheden van de medewerkers en datgene wat de organisatie van haar medewerkers verwacht.

⁸¹ Benneker, R.H.M. mei 2003: blz. 46.

- Organiseer maandelijks een bijeenkomst met (afhankelijk van de grootte van de organisatie) alle medewerkers van de verschillende facilitaire diensten, waarbij een thema van verbetering centraal staat. Tijdens deze bijeenkomsten zullen kennisdeling en het creëren van nieuwe ideeën, mogelijkheden en kansen voor de facilitaire organisatie centraal staan.

Periode 1 (maand 1-2)

- Organiseer een informatiebijeenkomst voor alle facilitaire medewerkers over de noodzaak van de verandering van de organisatie en de organisatiecultuur. Dit is de eerste maandelijkse bijeenkomst, waarbij kennisdeling wordt geïntroduceerd. Geef aan dat deze interactieve bijeenkomsten een belangrijke bijdrage zullen leveren voor de verbetering van de facilitaire organisatie.
- Introduceer een intranetsite voor de medewerkers, waar zij op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen met betrekking tot de veranderingen. Hierop kan een uitwisseling plaatsvinden van ideeën, opmerkingen en ervaringen van de facilitaire medewerkers en de voortgang van de veranderingen kan worden bekeken.
- Introduceer een ideeënbus en een opleidingssysteem, zodat binnen de organisatie een start wordt gemaakt voor continue verbetering.
- Organiseer voor alle facilitaire medewerkers een training, waarin de nieuwe kernwaarden van de organisatiecultuur worden toegelicht.

Periode 2 (maand 2-3)

- Organiseer per facilitaire dienst werkbijeenkomst 1: Leg tijdens deze werkbijeenkomst uit welke veranderingen zich zullen voordoen met betrekking tot de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. Geef het doel aan van de cultuurverandering, waarbij gedragsintenties moeten meehelpen aan het bereiken van dit doel. Geef de opdracht aan de medewerkers om zelf na te denken over gedragsintenties om doel te bereiken tijdens dagelijkse werkzaamheden.
- Maak aan de facilitaire medewerkers duidelijk dat zij verantwoordelijk zijn voor het optimaliseren van de dienstverlening, en motiveer hen om zelf met ideeën te komen om de dienst continu te verbeteren.
- Organiseer trainingen waarbij de medewerkers leren op welke manier zij door middel van creativiteit nieuwe ideeën kunnen creëren over de manier van werken.

Periode 3 (maand 4-5)

- Organiseer werkbijeenkomst 2: Inventariseer de ideeën naar aanleiding van de eerste werkbijeenkomst, stel de belangrijkste gedragsintenties vast en stem deze af op de competenties. Geef de medewerkers de opdracht om over situaties na te denken die het uitvoeren van de gedragsintenties belemmeren.
- Organiseer werkbijeenkomst 3: Bespreek de moeilijke situaties, waarbij door de medewerkers oplossingen bedacht moeten worden voor deze situaties om toch de gedragsintenties uit te kunnen voeren. Oefen de moeilijke situaties vervolgens in een rollenspel.
- Benadruk de kernwaarden die tijdens de uitvoering van de werkzaamheden naar voren moeten komen. De manager speelt een belangrijke rol in het leren elkaar aan te spreken met betrekking tot deze nieuwe visie.

Periode 4 (maand 5-6)

- Organiseer werkbijeenkomst 4: Maak kleine kaartjes met hierop pictogrammen als hulpmiddel voor de medewerkers om de gedragsintenties te helpen herinneren. Geef de opdracht aan de facilitaire medewerkers om de gedragsintenties in de praktijk toe te passen. Hierbij moeten zij elkaar op het goede gebruik ervan aan te spreken.
- Controleer de uitvoering van de gedragsintenties in de werksituatie.
- Meet dagelijks het gedrag van de medewerkers, en gebruik positieve bekrachtiging om het gedrag van de medewerkers te stimuleren.
- Laat de medewerkers meekijken bij andere diensten of buiten de eigen organisatie, waar de nieuwe manier van werken al wordt toegepast.

Periode 5 (maand 7-9)

- Organiseer werkbijeenkomst 5: Bespreek de manier waarop de gedragsintenties zijn toegepast, en bespreek de opmerkingen en aanpassingen. Pas de gedragsintenties aan, en laat ze opnieuw in de praktijk uitvoeren.
- Meet in de dagelijkse praktijk het gedrag en maak gebruik van positieve bekrachtiging.

- Breng tijdens de werkbijeenkomsten het behalen van de mijlpalen duidelijk naar voren, waarbij tevens een tegenprestatie wordt gegeven. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het organiseren van een borrel, of een gezamenlijke training die medewerkers verder moet aansporen zich in te zetten voor de verandering.
- Geef individuele en groepsbeloningen om het gewenste gedrag te stimuleren onder de medewerkers, waarbij tevens de onderlinge voorbeeldrol een goede motivatie kan zijn om het gewenste gedrag te vertonen.

Evaluatie en nazorgfase

Tijdens de evaluatie en nazorgfase wordt gekeken of de gestelde doelen behaald zijn. Het meten van de resultaten van het gedrag gebeurt minimaal 6 maanden na periode 5. De acties zijn achtereenvolgens:

- Evalueer de interventies van het 7-krachtenmodel, en pas deze eventueel aan.
- Meet de resultaten van het gedrag door middel van een kwaliteitsonderzoek onder de klanten.
- Maak gebruik van continu cultuurmanagement, waarbij de manager een belangrijke voorbeeldrol moet hebben.

Conclusie

Om tot de implementatie van de interventiemethode te komen, moet de facility manager zich bewust zijn van de noodzaak om tot een cultuurverandering te komen. Verbetering en vernieuwing worden als bestaansvoorwaarden gezien van de facilitaire organisatie, waarbij een cultuur van vernieuwing moet zorgen voor flexibiliteit. Op deze manier kan de facilitaire organisatie snel inspelen op de ontwikkelingen in het werkveld.

Voorafgaand aan de implementatie moet rekening worden gehouden met de relevantie van de verandering, het benodigde maatwerk met betrekking tot de interventies, de context van de organisatiecultuur en de geschiedenis van de organisatie. Het implementatieplan geeft vervolgens aan in welke volgorde de interventies uitgevoerd kunnen worden. Het geeft een kader voor de facility manager, die de interventiemethode kan afstemmen op de eigen facilitaire organisatie.

8. De consequenties

In het onderzoek is de aandacht uitgegaan naar het veranderen van de organisatiecultuur, waarbij de strategie, de structuur en de systemen om de cultuur te ondersteunen zijn besproken. In dit hoofdstuk worden kort de consequenties besproken met betrekking tot de klant, de facility manager, de ondersteuning van de werkzaamheden, de facilitaire medewerkers en de kosten en baten die aan de veranderingen verbonden zijn: *Welke organisatorische, personele en financiële consequenties brengt de interventiemethode voor de facilitaire organisatie met zich mee?*

Naast de organisatorische consequenties zullen de gevolgen voor de klanten en het management van de facilitaire organisatie worden toegelicht. Hierna zullen de personele en financiële consequenties kort worden besproken. Tot slot wordt een toekomstvisie besproken met betrekking tot de facilitaire organisatie en haar cultuur.

8.1 Organisatorische consequenties

De consequenties die de interventiemethode voor de organisatie met zich meebrengt, hebben vooral betrekking op de veranderingen in de strategie, structuur en cultuur. Doordat met de interventiemethode een integrale veranderaanpak wordt nagestreefd, zal de organisatie in haar geheel te maken krijgen met de verandering. Hierbij kunnen ter ondersteuning nieuwe culturele symbolen worden vastgesteld, bijvoorbeeld door het introduceren van een nieuw logo.

8.2 Consequenties voor de klant

Voor de klant zal de interventiemethode geen directe consequenties hebben, de verandering zelf wel. Het is belangrijk dat de verandering binnen de facilitaire organisatie zo verloopt, dat zij hiervan geen hinder ondervinden. De nieuwe manier van werken moet van tevoren gecommuniceerd worden, zodat zij weten welke veranderingen betrekking hebben op hen. De klanttevredenheid zal voor en na de veranderingen gemeten worden, vooral wanneer een verhoging hiervan een doel van de verandering is.

De verandering naar klantgericht werken, betekent een kanteling naar vraaggestuurd werken.⁸² In de belevingseconomie wordt de kwaliteit van de dienstverlening bepaald door wat de afnemer ervaart en wat zijn perceptie is van kwaliteit. Het gaat veelal alleen om het eindresultaat. Onder invloed van communicatie bouwt de afnemer een verwachting op van de kwaliteit. Als de afnemer de dienstverlening 'ervaart', zal hij deze toetsen aan zijn verwachtingen. Zo ontstaat bij de afnemer het beeld van kwaliteit. Goede communicatie is belangrijk om de kwaliteit van dienstverlening te beïnvloeden; het gaat vooral om beleving. Door gebruik te maken van communicatiemiddelen als Service Level Agreements (SLA's) en producten- en dienstencatalogi kunnen verwachtingen gemanaged worden.⁸³

8.3 Consequenties voor het management

Van het management wordt verwacht dat zij naar aanleiding van de interventies een coachende manier van leidinggeven gaan gebruiken. Zij zijn, samen met de medewerkers, verantwoordelijk voor het samenstellen van de interventies, en spelen een belangrijke voorbeeldrol voor de nieuwe cultuur. Zij moeten de medewerkers stimuleren in de gedragsverandering door middel van gedrags-bekrachtiging: het belonen van het gewenste gedrag. De manager moet rekening houden met de verschillen tussen de medewerkers, en de benadering die hierbij wordt gebruikt.

Een belangrijk onderdeel van de management consequenties is de manier waarop omgegaan wordt met weerstand. Om hier op een juiste manier mee om te gaan, moet de manager van tevoren vaststellen wat het veranderklimaat onder de medewerkers is; een gepaste aanpak kiezen om met de weerstand om te gaan; en tijdens en na de implementatie van de verandering met de medewerkers communiceren over de ondersteuning die geboden kan worden.⁸⁴

8.4 Personele consequenties

Er zijn al enkele consequenties voor de medewerkers besproken wanneer er veranderingen worden doorgevoerd. Zo zal er sprake zijn van een nieuwe manier van (samen)werken en communiceren; er is inspraak mogelijk tijdens werkbijeenkomsten over de verandarsituatie; en er kan een nieuwe afstemming plaatsvinden van de competenties. Wanneer een sterke organisatiecultuur ontstaat

⁸² Van Krimpen, J. 2003: blz. 39-40

⁸³ Dommerholt, J. en Niesten, H. 2004: blz. 20-21.

⁸⁴ Robbins, S.P. 2003: blz. 633.

binnen de facilitaire organisatie, zal dit een positieve invloed hebben op de performance en satisfactie van de medewerkers. Wanneer zij achter de nieuwe organisatiecultuur staan, zal de performance en satisfactie toenemen.⁸⁵

8.5 Financiële consequenties

Aan de interventiemethode zijn diverse financiële consequenties verbonden. De interventies zullen per situatie verschillen, voorbeelden van kosten zijn: het opzetten van een internetsite; het organiseren van trainingen voor alle facilitaire medewerkers; het organiseren van de werkbijeenkomsten en oefenen van situaties; het maken van kaartjes met pictogrammen voor stimuleren gedragsintenties; het laten uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek; de kosten van nieuwe ICT toepassingen.

8.6 Toekomstvisie

Wanneer het besef bij de facility manager en het managementteam is ontstaan dat het management van de cultuur een bestaansvoorwaarde is voor de facilitaire organisatie, zal de aandacht hiervoor in de toekomst in belangrijke mate toenemen. Binnen het facilitaire werkveld zijn enkele ontwikkelingen zichtbaar, die een nieuwe toekomstvisie met betrekking tot de facilitaire organisatie ondersteunen.

Er is een ontwikkeling zichtbaar richting een integraal aanbod van en een samenwerking tussen facilitaire diensten. Naast de opkomst van deze Shared Services wijzen ontwikkelingen in de taken van de facilitaire medewerkers op een nieuwe visie voor de toekomst. De facilitaire medewerkers kunnen worden getraind om diverse taken uit te kunnen voeren, het zogenaamde 'multi-skilling'. Medewerkers beperken zich niet meer tot één vakgebied, maar zijn breder inzetbaar in de facilitaire organisatie. In de praktijk is dit zichtbaar door de opkomst van competentie management. Facilitaire medewerkers worden niet langer aangenomen naar aanleiding van vast omschreven functies, maar door een afstemming van competenties die de facility manager nodig acht om in de facilitaire organisatie te werken.⁸⁶

Hoewel de toekomst moeilijk te voorspellen is, kunnen de ontwikkelingen die nu nog gericht zijn op een nieuwe strategie, structuur en processen resulteren in een verandering van de facilitaire organisatiecultuur. Als reactie op de ontwikkelingen kan de toekomstvisie op de facilitaire organisatiecultuur omschreven worden als een integrale serviceorganisatie waarbij, met het behoud van specialisme in de deelgebieden, kennisdeling en samenwerking centraal staan. Een medewerker zal niet langer gezien worden als een schoonmaker, maar als een medewerker van de facilitaire organisatie. Voordeel hierbij is dat binnen de facilitaire organisatie, door een integraal aanbod van de dienstverlening en een open samenwerkingscultuur, een flexibele manier van werken mogelijk wordt.

De facilitaire organisatie kan sneller inspelen op veranderingen wanneer een cultuur wordt gerealiseerd waarbij kennisdeling en innovatie centraal staan. Doordat de facilitaire organisatie een noodzaak ervaart om haar bestaansrecht te bewijzen, zal uiteindelijk een organisatiecultuur ontstaan die dit voortbestaan garandeert. Duidelijk is dat de facility manager hierbij een belangrijke taak zal moeten vervullen, door continu cultuurmanagement als onderdeel van de functie te beschouwen.

Conclusie

Voor de organisatie heeft de interventiemethode consequenties op het gebied van de strategie, de structuur en de cultuur. Een extra ondersteuning van de nieuwe organisatiecultuur kan worden gerealiseerd door het invoeren van een nieuw logo voor de facilitaire organisatie. De verandering van de organisatiecultuur heeft voor de consequenties voor de klant wat betreft de nieuwe manier van dienstverlening. Om de verwachtingen van de klant te managen moeten communicatiemiddelen worden ingezet, waardoor de klanten een duidelijk beeld krijgen van de beschikbare facilitaire diensten en producten. Het management moet een coachende manier van leidinggeven gebruiken, en zal de weerstand onder de medewerkers moeten beheersen. Tot slot zijn er diverse financiële consequenties te benoemen, afhankelijk van de toegepaste interventies.

De toekomstvisie heeft laten zien dat het managen van de organisatiecultuur een belangrijke taak is voor de facility manager. Door een organisatiecultuur te realiseren, waarbij samenwerking, kennisdeling en innovatie centraal staan, kan de facilitaire organisatie haar bestaansrecht aantonen.

⁸⁵ Robbins, S.P. 2003: blz. 545.

⁸⁶ Aghina, S.J.L. e.a., 2005.

Conclusie

Er is onderzocht op welke manier de facility manager de cultuur van de facilitaire organisatie kan managen tijdens een verandertraject van de facilitaire organisatie, om te komen tot een doelgerichte bedrijfsvoering. Hierbij zijn de medewerkers van de facilitaire organisatie, het management en de klant als betrokkenen genomen, waarbij de nadruk op de facilitaire medewerkers heeft gelegen. Om de cultuur van de facilitaire organisatie te managen tijdens een verandertraject, kan de facility manager gebruik maken van een gefaseerde veranderaanpak.

Eerst wordt de aanleiding en noodzaak van de verandering vastgesteld. Door middel van een SWOT-analyse kan worden onderzocht of een verandering van de facilitaire organisatie noodzakelijk is. De aanleiding van deze vraag naar verandering kan afkomstig zijn van het management van de moederorganisatie, de klant van de facilitaire organisatie, of van de facility manager en de facilitaire medewerkers zelf. Wanneer de noodzaak tot verandering is vastgesteld, wordt bepaald welke toekomstsituatie voor de facilitaire organisatie kan worden toegepast. Hierbij wordt uitgegaan van de vier organisatietypen: het kostencentrum, het servicecentrum, de business unit en de zelfstandige dochteronderneming.

De veranderstrategie voor de facilitaire organisatie wordt vastgesteld. Wanneer een organisatietype wordt nagestreefd, moet een integrale afstemming plaatsvinden van de organisatie-elementen. Om tot een verandering van de organisatiecultuur te komen, moeten alle veranderelementen opnieuw op elkaar worden afgestemd: strategie, structuur, systemen, personeel, managementstijl en cultuur. Hierbij wordt de verandering van de organisatiecultuur gezien als een succesfactor van het verandertraject.

De gewenste organisatiecultuur moet worden omschreven. Door de analyse van de huidige en gewenste situatie van de zes cultuurdimensies wordt de richting bepaald waar de cultuur zich naar kan ontwikkelen. Bij de omschrijving van de cultuurdimensies moet rekening worden gehouden met het gedragsaspect, en met de keuzes die gemaakt worden voor de spanningsbalansen. Naar aanleiding van de omschrijving van de gewenste organisatiecultuur kan de centrale doelstelling van de verandering worden vastgesteld.

Wanneer vaststaat wat het doel is van de verandering, en welke doelstelling wordt nagestreefd, kunnen de interventies worden vastgesteld om de gewenste situatie te bereiken. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van het 7-krachtenmodel van Berenschot, waarbij een cultuurverandering het uitgangspunt is. De krachten gaan achtereenvolgens in op de noodzaak, de visie en de successen van de verandering; de structuur, de capaciteiten en de systemen die een ondersteuning vormen voor de verandering; en de spirit, de positieve energie die nodig is om daadwerkelijk te veranderen. Per kracht worden de interventies samengesteld, die op de specifieke situatie van de facilitaire organisatie aansluiten.

In aansluiting op de vastgestelde interventies, worden in samenspraak met de facilitaire medewerkers gedragsintenties samengesteld. Deze acties voor gedragsverandering moeten voor de verandering van de organisatiecultuur in de dagelijkse werksituatie zorgen. Tijdens werkbijeenkomsten wordt de centrale doelstelling voor de verandering van de organisatiecultuur naar het concrete gedrag en de verandersituatie vertaald.

De implementatie zal plaatsvinden wanneer bovenstaande fasen zijn doorlopen. De interventies zullen uitgevoerd worden, en de gedragsintenties moeten in de praktijk worden toegepast. Door middel van gedragsbepaling moet de facility manager de medewerkers stimuleren de gedragsintenties toe te passen, en na enige tijd zal het resultaat van de gedragsverandering gemeten worden. Dit kan door middel van een klanttevredenheidsonderzoek. Continu cultuurmanagement moet, als onderdeel van de taken van de facility manager, ervoor zorgen dat de interventies en gedragsintenties worden aangepast aan de situatie. Op deze manier kan de gewenste organisatiecultuur worden gemanaged in een steeds veranderende situatie. Door een facilitaire organisatiecultuur te realiseren, waarbij samenwerking, kennisdeling en voortdurende vernieuwing centraal staan, kan de facilitaire organisatie haar diensten integraal afstemmen en aanbieden. Door flexibel in te kunnen spelen op de veranderingen in de vraag van de klanten en van de omgeving, garandeert de organisatiecultuur in belangrijke mate het voortbestaan van de facilitaire organisatie. Het aangereikte denkkader ondersteunt het managen van de organisatiecultuur: cultuurmanagement is de nieuwe uitdaging voor de facility manager!

Literatuuropgave

Boeken

- Alblas, G. en Wijsman, E. : Gedrag in organisaties. Vierde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 90-01-03209-5
- Baarde, D.B. e.a.: Basisboek Kwalitatief Onderzoek, Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Houten: Educatieve Partners Nederland bv, 1995. ISBN 90-207-2485-1
- Van der Bij e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging: van blauwdruk naar contingenties en dynamiek. 2^e druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 90-14-08089-1
- Bloemers, W. en Hagedoorn, E.: Management, organisatie en gedrag. Tweede druk. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie bv., 2001. ISBN 90-5901-041-8
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005: Afdeling Facility Management. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2004. ISBN 90-73077-09-5
- De Caluwé, L. en Vermaak, H.: Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige. Alphen aan den Rijn: Samsom, 1999. ISBN 90-140-6158-7
- Cloudt, S. e.a.: Facetten van Facility Management: Veranderen als kunst voor managers. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90-130-09-603
- Cozijnsen, A.J. en Vrakking, W.J.: Handboek Verandermanagement, Theorieën en strategieën voor organisatieverandering. Tweede druk. Deventer: Kluwer, 2003. ISBN 90-13-00299-4
- Cummings, T.G. en Worley, C.G.: Organization Development and Change. Eight edition. Ohio: Thomson South-Western, 2005. ISBN 0-324-22510-5
- Van Dam, N.H.M. en Marcus, J.A.: Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. Vierde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2002. ISBN 90-01-21024-4
- Denzin, N.K. en Lincoln, Y.S.: Handbook of Qualitative Research. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2000. ISBN 0-7619-1512-5
- Frissen, P.H.A en van Westerlaak, J.M.: Organisatiecultuur, Van toverwoord tot bruikbaar begrip. Schoonhoven: Academic Service economie en bedrijfskunde, 1990. ISBN 90-5261-012-6
- Gasperz, J.: Concurreren met creativiteit: De kern van innovatiemanagement. Tweede druk. Benelux: Pearson Education, 2003. ISBN 90-430-0572-X
- Handy, C.B.: Understanding organizations. Derde druk. Londen: Penguin Books, 1985. ISBN 0-14-009110-6
- Ten Have e.a.: Het management-modellenboek: zestig ideeën toegankelijk gemaakt. 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie bv., 1999. ISBN 90-6155-928-6
- Hofstede, G.: Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2001. ISBN 0-8039-7324-1
- Johnson, G. en Scholes, K.: Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Sixth edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2002. ISBN 0-273-65117-9
- De Jong, B. en Niesten, H.: De besturing van facilitaire organisaties, Hoe spelen we het spel? Alphen aan den Rijn/Diegem: Kluwer, 2004. ISBN 90-13-00959-X

- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages: Organisatieverandering als leerproces. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2000. ISBN 90-01-46822-5
- Keuning, D. en Eppink, D.J.: Management & Organisatie, Theorie en Toepassing. Zevende druk. Houten: Educatieve Partners Nederland b.v., 2000. ISBN 90-11-06327-9
- Van Krimpen, J.: Facility management in perspectief: Het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 90-13-00043-6
- Liefers, B. en Lubberding, J.B.: De bestaansvoorwaarden: inleiding in de organisatiekunde. Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2002. ISBN 90-01-54710-9
- Maas, G.W.A., Pleunis, J.W.: Facility Management: Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom, 2001. ISBN 90-14-07794-7
- Martens, M. e.a.: Publiek Management: 65 modellen. Utrecht: Berenschot/FC Klap b.v., 2002. ISBN 90-77119-10-8
- Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling: Verandermanagement door betere sturing en meer zelforganisatie, organisatievernieuwing als het managen van interdependenties. Vierde druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2002. ISBN 90-14-05185-9
- Nieuwenhuis, M.A.: The Art of Management, Deel 1. Strategie en Structuur. 2^e druk, 2003. Internet document. ISBN 90-806665-1-3
- Robbins, S.P.: Organizational Behavior. 10th Edition. New Jersey: Pearson Education Prentice Hall, 2003. ISBN 0-13-120203-0
- Sanders, G. en Neuijen, B.: Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding. Zesde druk. Assen: Van Gorcum, 1999. ISBN 90-232-2688-7
- Schneider, S.C. en Barsoux, J.L.: Intercultureel management. Benelux: Pearson Prentice Hall, 2003. ISBN 90-430-0706-4
- Tennekes, J.: De onbekende dimensie, Over cultuur, cultuurverschillen en macht. Leuven/Apeldoorn: Garant, 1990. ISBN 90-5350-019-7
- Tiggelaar, B.: Doen!: Nieuwe, praktische inzichten voor verandering en groei. Utrecht: Het Spectrum, 2003. ISBN 90-274-8491-0
- Van der Voordt, D.J.M.: Kosten en baten van Werkplekinnovatie: Een definitie- en programmeringsstudie. Delft: Center for people and buildings, 2003. ISBN 90-807720-2-1
- Vos, M. en Schoemaker, H.: Geïntegreerde communicatie: Concern-, interne en marketingcommunicatie. Vijfde druk. Utrecht: Uitgeverij Lemma bv.: 2003. ISBN 90-5931-185-X
- Wijsman, E.: Psychologie en sociologie. Derde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2001. ISBN 90-01-97602-6
- Ytsma, W.: De vele gezichten van facility management. Tweede druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv., 2002. ISBN 90-14-09272-5

Onderzoeksdocumenten

- Corpeleijn, F.M.H. en Schreurs, M.L.J.J.: Facility Managers in Nederland: Een onderzoek naar de beroepskenmerken van de facility manager en de voorbereiding op de arbeidsmarkt tijdens de opleiding. FMN, 2000. ISBN 90-808496-1-8
- Dusschooten-de Maat, C.: Mensen maken het verschil: De relaties tussen persoonlijkheid, waarden en organisatiecultuur. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V., 2004. ISBN 90-232-4061-8

Artikelen

- Aghina, S.J.L. e.a.: Kunnen en mogen faciliteren: competentie management voor facility management. In: Handboek Facility Management, maart 2005.
- Benneker, R.H.M.: Verander management en facility management. In: Handboek Facility Management, mei 2003.
- Bakker, P.: Cultuur op recept: Triplewin levert nieuwe mentaliteit op maat. In: PW jaargang nr. 12, 26 juni 2004, p. 30-31
- De Caluwé, L.I.A.: Denken over veranderen in vijf kleuren. In: Handboek Facility Management, juli 2001.
- Chatman, C.A. en Eunyong Cha, S.: Cultuur als leiderschapsinstrument. In: HRM-select, jaargang 16, nr. 2, 2004, p. 20-35
- Cloudt, S. e.a.: Veranderen als kunst voor managers. In: Facility Management Informatie, jaargang 11, nr. 8, september 2004, p. 42-44.
- Crijns, F.: Realiseren van facilitaire veranderingsprocessen. In: Facility Management Magazine, jaargang 17, nr. 126, december 2004, p. 27-31.
- Davidse, J.W.: Gedragsverandering voor succesvolle commercialisering: structuur bepaalt klantgerichtheid serviceorganisatie. In: Facility Management Magazine. Jaargang 17, nr. 120, mei 2004. p. 20-23.
- Dommerholt, J. en Niesten, H.: Managen van Verwachtingen. In: Facility Management Informatie, juli 2004, 11^e jaargang, nr. 6. p. 20-21.
- Hettema, T.: Van leiderschap naar persoonlijk leiderschap. In: Facility Management Magazine, Jaargang 18, nr. 130, p. 39-41.
- Hoe krijg ik ze zover?: Betrokkenheid is beter dan tevredenheid. In: PW: Vakblad voor personeelsmanagement, jaargang, nr. 1, 15 januari 2005, p. 18-21
- Jansen, E.J.: Voorkom dat integriteit een vraagstuk wordt. In: Facility Management Magazine, Jaargang 17, nr. 125, november 2004, p. 53-55.
- Persoonlijke ontwikkeling: Gedragsgewoontes écht veranderen. In: Management Trends: voor overzicht en inspiratie, jaargang 2004, nr. 03, maart 2004, p. 4.
- Rietveld, H. en de Rouw, L.P.: Strategie onder de knie 3: Visie, missie en het strategisch facilitair plan. In: Facility Management Magazine, Jaargang 17, nr. 125, november 2004, p. 34-39.
- Smit, S.H.: Organisatiecultuur veranderen: waarom de softe kant van organisaties zo hard is... In: Het Facility Management Handboek, december 2000. Artikel A2
- Van Wagenberg, A.F.G.M.: Facility management innovatie: utopie of noodzakelijkheid. In: Handboek Facility Management, maart 2002.

Internetartikelen

- Mastenbroek, W.: Resultaten Nationaal Onderzoek Verander management: Blokkerende en stimulerende factoren, 2004. <http://www.managementsite.net>. (13/03/05)
- Schaafsma, E.E. en Kruijff, M.A.: Vier strategieën voor organisatieverandering: een ordening voor managers. Internetartikel: <http://www.berenschot.nl>. (08/04/05)

Syllabi

- Van den Bergh e.a.: Inleiding Cultuur. Den Haag: Haagse Hogeschool: Hogere Europese Beroepen Opleiding, 2002/2003. Code 329b.
- Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool: Facility Management, 2001/2002. Code 2384.
- Van den Heuvel, W.: Reader Personeelsmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool: Facility Management, 2004/2005. Code 2360.
- Mante, Y.A.: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool: Facility Management, 2001/2002. Code 2318.

Bedrijfsdocumenten

- Alkema, J. e.a.: Inspireren & Investeren: Kiezen voor professioneel facility management. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2004.
- Berenschot: Veranderen van organisatieculturen. Utrecht: Berenschot, oktober 1998.
- Erasmus MC: Jaarverslag 2003: Directie Facilitair Bedrijf Erasmus MC. Rotterdam: Erasmus MC, april 2004.
- Kors, J.: SSO doet V&W-ers goed (werken): De veranderopgave SSO binnen de ontwikkelingen van het ministerie van V&W. Den Haag: Shared Services Organisatie, 30 juni 2004.
- Kors, J.: Orgainsatie- en Formatierapport Shared Services Organisatie: SSO doet V&W-ers goed (werken). Den Haag: Shared Services Organisatie, 6 september 2004.
- Rabobank Gouwezoom: Segmentplan Bedrijfsvoering: "Ik maak het verschil". Gouda: Rabobank Gouwezoom, 2004-2005.