

**In waarden verbonden,
een onderzoek naar waarden van een organisatie**

Esther van Dijk 428058

**Thesis in het kader van opleiding PMB / MV van de RSM/EUR
Coach: prof. dr A.J.J.A. Maas
Meelezer: Prof. dr. em. P. De Wolf
25 oktober 2017**

De zeer oude zingt

er is niet meer bij weinig
noch is er minder
nog is onzeker wat er was
wat wordt, wordt willoos
eerst als het is, is het ernst
het herinnert zich heilloos
en blijft ijlings

alles van waarde is weerloos
wordt van aanraakbaarheid rijk
en aan alles gelijk

als het hart van de tijd
als het hart van de tijd

Lucebert, 1974

Inhoudsopgave

Samenvatting / <i>Summary</i>	4
Kwetsbaar met waarden	6
1. Context en probleemstelling	7
2. Theoretische verkenning	10
2.1 Wat zijn waarden (waarden in relatie tot feiten)	10
2.2 Waarden vanuit filosofisch perspectief	10
2.3 Onderzoek naar waarden	11
2.4 Een individuele blik op waarden	11
2.5 Gedeelde waarden	14
3. Methodologie	17
3.1 De ontologische en epistemologische waarden van onderzoek	17
3.2 De configuratie-integratie benadering	17
3.3 De waarde van kwantitatieve instrumenten voor dit onderzoek	18
3.4 Het onderzoek en de manieren van kijken; meervoudige methoden	19
3.5 Informatieverzameling en gebruikte observatiemethoden	20
3.6 Toegepaste technieken t.b.v. kwaliteit en geloofwaardigheid	21
4. Procesbeschrijving (bevindingen, c.q. beschrijving onderzoek)	23
4.1 Bevindingen uit de interviews en observaties	23
4.2 Dominante narratieven	27
4.3 Minder dominante verhalen	28
4.4 Bevindingen uit de onderzoeken etc.	29
5. Analyses, conclusies en aanbevelingen	31
5.1 Analyse algemeen	31
5.2 Analyse specifiek	34
5.3 Conclusies	37
5.4 Aanbevelingen	38
Bijlage 1: Diagnose interviewvragen	43
Bijlage 2: De eerste oefening in Storytelling (januari 2017)	44
Bijlage 3 Definities waarden Schwartz en compatibiliteit en conflict van cultuur	45

Samenvatting / Summary

Het begrip waarden speelt een rol ten aanzien van organisatie en werk (o.a. Gehman *et al.*, 2013; De Cler, 2007; Cable & Edwards, 2004; Edwards & Cable, 2009; Hofstede, 2016, etc.), maar eigenlijk in alle aspecten van het leven van individuen en groepen spelen waarden (o.a. Rokeach, 1973; Schwartz, 1992 en 2012; Van Londen, 1998), opvattingen die je hebt over wat je belangrijk vindt en wil nastreven in het leven, een rol.

Waarden zijn de idealen of de normen die een rol spelen in de waardering van de feiten, maar ook de gedachten dat iets zou moeten gebeuren, gedaan zou moeten worden (of juist niet) of het geval zou moeten zijn. Waarden zijn de zaken die men kan nastreven, proberen te bevorderen of kan wensen maar de vraag is of ze zelf kunnen voorkomen of gebeuren. (Mooij, 1987). Een feit kan nooit een waarde zijn en een waarde nooit een feit (o.a. Rickert, 1920; Wittgenstein, 1922; Hupperts & Poortman, 2005). Dat mensen bepaalde waarden belangrijk vinden is weer een feit, net als dat bepaalde doelen gerealiseerd worden.

Het is van belang om naar waarden te kijken, zonder waarden kan de 'zin' niet geduid worden (Rickert, 1920). Vanuit het oogpunt van eigenaardigheid en individualiteit zal gekeken moeten worden naar waarden, op deze wijze kan meer inzicht verkregen worden ten aanzien van de werkelijkheid en zo verbanden te (laten) zien. Uit zichzelf krijgt iets of iemand geen waarde, de zin wordt toegekend door iets of iemand (Wittgensteins, 2005). De morele waarde van een handeling wordt bepaald door de hoeveelheid welzijn die het oplevert, waarbij rekening gehouden moet worden met kwalitatieve verschillen tussen genoegens (Mill, 1859). Voorkomen moet worden dat we bij voorbaat al iets afwijzen op basis van 'oude' waarden en niet meer open staan (Dewey in Logister *et al.*, 2005). Dewey (in Logister *et al.*, 2005) ging er vanuit de werkelijkheid veranderlijk is en niet vaststaat en dat daarom altijd gezocht moet worden naar dat wat nastrevenswaardig is en hoe we dat kunnen bereiken, maar alleen wanneer daar aanleiding toe is en er wensen of gemis is.

Het onderzoek naar waarden heeft zich in het verleden met name gericht op cognitieve (abstracte) aspecten van waarden en culturele perspectieven op waarden. Terwijl zoals Gehman *et al.* (2013) aangeven het juist van belang is om te begrijpen hoe waarden in organisaties in de praktijk werken.

Waarden voor individuen

Geluk, tevredenheid en betrokkenheid van het individu zijn concepten die nauw met elkaar zijn verbonden. Deze concepten leiden allemaal, mits aanwezig, tot betere prestaties. Betrokkenheid wordt positief beïnvloed door de aanwezigheid van congruente waarden, waarden waar het individu zich in kan vinden (Harter, 2006) en de fit. Indien er sprake is van een '*regulatory fit*' (Higgins, 2005) waarbij een promotiefocus of een preventiefocus gecombineerd kan worden met een passende manier van opereren, wordt de betrokkenheid vergroot en neemt het gevoel van het goede doen toe. Er zou dan sprake zijn van een betere motivatie, die motivatie wordt enerzijds beïnvloed door waarden en anderzijds door het vertrouwen in het behalen van resultaten. Hierdoor worden er weer meer resultaten behaald. Daarnaast wordt gesteld dat juist prestaties en het boeken van vooruitgang zorgt voor het welbevinden (Amabile, 2011). In dat laatste geval zou het dus ook zo kunnen zijn dat gedeelde waarden feitelijk niet relevant zijn, zolang je maar resultaat boekt, de vraag is

dan of de daadwerkelijke acties en prestaties waardengedreven of resultaatgedreven zijn en wat dit voor effect heeft op waarden en resultaat?

Op basis van de theorie zou het in de praktijk zo moeten zijn dat, indien de waarden congruent zijn, er goede prestaties worden geleverd en de medewerker tevreden is, en als dit niet het geval is zou dit andersom gelden. En zou ook het *progress principle* in de praktijk zichtbaar moet zijn en welke relatie heeft deze ten aanzien van waarden, gaat doelgedrevenheid boven waardengedreven organiseren?

Gedeelde waarden voor organisaties

Uit onderzoek blijkt dat waarden van belang zijn voor organisaties. De meest succesvolle organisaties laten ook hun waarden succesvol zijn (Collins en Porras, 1996), doordat alles wat gedaan wordt in lijn is –of wordt gebracht- met de diepere doelstellingen van de organisatie.

Het is ook niet voor niets dat in veel belangrijke modellen over cultuur waarden een zeer belangrijk onderdeel uitmaken van deze modellen. In deze modellen komen waarden terug in verschillende symbolen, rituelen en artefacten (o.a. Schein, 1992; Hofstede, 2016; Cameron & Quinn, 1999). Schein (1992) geeft aan dat de organisatiecultuur vaak ontspruit uit de veelal krachtige overtuigingen van de oprichters, waarna door succesvolle daden de medewerkers van deze organisatie deze overtuigingen en waarden overneemt. Veel organisaties gebruiken juist kernwaarden om de gedragingen van medewerkers te sturen (Van Rekom, 2006), terwijl Schein (1992) aangeeft dat top-down opgelegde waarden niet automatisch worden overgenomen.

Quinn en Cameron (1999) geven aan dat een organisatie effectief is als men goed om kan gaan met tegenstellingen in vier dimensies. Maar los van tegenstellingen als organisatie, zijn er ook tegenstellingen omdat individuen, groepen en culturen waarden willen realiseren die mogelijk tot spanningen leiden. Schwartz (1992) heeft een universeel waardenmodel ontwikkeld die uitgaat van een aantal basiswaarden die van belang zijn, waarvoor kan gelden dat een spanningsveld ontstaat als individuen/groepen andere waarden laten prevaleren.

In alle benaderingen is er sprake van een gedeelde organisatiecultuur, waarbij de -gedeelde- waarden niet zomaar zichtbaar zijn en het diepste in de organisatiecultuur zitten. Een consequentie hiervan kan zijn dat ze daarom ook het moeilijkst te veranderen zijn en misschien ook het moeilijkst te achterhalen in de dagelijkse praktijk. In dit onderzoek zal ik bij de analyse gebruik maken van het model van Quinn en Cameron, gecombineerd met het model van Schwartz om ook meer inzicht te genereren in het verschil in belang wat gehecht wordt aan waarden en waar een spanningsveld kan ontstaan. Deze modellen wil ik gebruiken om het debat en de dialoog over waarden in de organisatie vooruit te helpen.

In dit onderzoek wordt vanuit een sociaal-constructivistisch perspectief naar de werkelijkheid gekeken. Zoals Van Dongen *et al.* (1996) stellen: er is geen bewijsbare objectieve werkelijkheid, er is altijd sprake van een waarnemingsproces, in die zin is het altijd zo dat we werkelijkheid sociaal meervoudig construeren. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de configuratie-integratie benadering (Maas, 1993). Organiseren ontstaat door het

samenbrengen van interactie (WIE/HOE) en interpretatie (WAT). Juist het hoe en waarom van de variëteiten van de werkelijkheid zijn van belang, dit genereert nieuwe inzichten.

In dit onderzoek is een zogenaamde momentopname gemaakt (Maas, 1993) waarbij sociaal en cognitief aan elkaar gekoppeld zijn, zonder dat de dynamiek aangetast wordt en de configuratie een wereld op zichzelf gaat worden. Juist het zonder oordeel tot 'waarheden' komen en het begrijpen van de organisatie is essentieel in dit onderzoek.

Omdat de doelstelling van het onderzoek is om door te dringen tot de kern (Van Rekom, 2006) is niet gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden, wel is bij de analyse gebruik gemaakt van in de organisatie beschikbare (kwantitatieve) onderzoeken. Het is als onderzoeker van belang empirische onderbouwing te realiseren (Meehl, 1954). Het zoeken naar zingeving en interpretatie vergt een zelfbewuste en kritische houding van de onderzoeker, de subjectiviteit en interpretatie van de onderzoeker is iets waar rekening mee moet worden gehouden.

In dit onderzoek is vanuit een *emic-point of view* gekeken, (Braun & Kramer, 2016). Daarbij is gestart met reflectie, het observeren van verschillende momenten, het voeren van gesprekken met medewerkers en gegevens uit onderzoeken, de verhalen van de organisatie verteld gaan worden. Dit onderzoek is uitgevoerd geïnspireerd door de *Appreciative Inquiry*-methode van Cooperrider (Tjepkema & Verheijen, 2016), waarbij de gewaardeerde aspecten centraal gesteld worden bij analyse en terugkoppeling. Daarnaast is gebruik gemaakt van *Storytelling*.

In dit onderzoek hebben de volgende twee vragen centraal gestaan:

- Welke waarden spelen een rol voor betrokkenen binnen de organisatie Samos?
- Op welke waarden wil de organisatie voortbouwen, en wat betekent dat voor het doen en laten?

Als we kijken naar de geldende kernwaarden geldt dat de waarden zoals deze geformuleerd zijn binnen de organisatie grotendeels overeenkomen met de waarden zoals deze beleefd en belangrijk gevonden worden door de (leden van de) organisatie. Slechts één waarde heeft weinig gevoelswaarde voor de organisatieleden, er is geen beeld bij.

Wel worden door organisatieleden vraagtekens gezet bij de kernwaarden en in hoeverre deze nog echt zo beleefd worden, ze lijken voor sommige collega's meer fluïde toegepast te worden, terwijl ze wel als belangrijk worden gezien.

Daarnaast blijkt betrokkenheid ook een heel belangrijke waarde, intrinsieke betrokkenheid en verantwoordelijkheid wordt als heel belangrijk gezien en deze wordt als kernwaarde niet expliciet benoemd.

De individuele waarden die als belangrijk gezien zijn: plek waar je het naar je zin hebt, vriendschap (plezier, conform Schwartz), resultaatgerichtheid, trots (prestatie, conform Schwartz), betrokkenheid, verantwoordelijkheid, fair partnership (altruïsme, conform Schwartz) en autonomie en zelfsturing, vertrouwen, flexibiliteit (zelfbeschikking volgens Schwartz) en de wereld een beetje beter maken, gelijkheid (universalisme, conform Schwartz). De individuele waarden komen overeen met de typerende organisatiecultuur, het

belang van de zelfoverstijgende waarden, de zelfversterkende waarde en het open staan voor verandering zijn van belang in alle Cameron & Quinn gedeelde culturen maar komen toch het meest terug in respectievelijk de familiecultuur, de marktcultuur en de adhocratie.

Toch lijkt de familiecultuur wel de dominante cultuur te zijn, terwijl gezien de ontwikkelingen in de markt een meer externe focus ook van belang is en de marktgerichte en adhocratie cultuur sterker ontwikkeld zou mogen worden om het voortbestaan te garanderen. Maar ook een focus op punten uit de hiërarchische cultuur is van belang om op deze wijze meer evenwicht in de organisatie te krijgen.

Op basis van bovenstaande conclusie zou geconcludeerd kunnen worden dat dit onderzoek bevestigt dat succesvolle bedrijven (Collins & Porras, 1987) hun waarden goed op orde hebben. Toch zie ik dat binnen de organisatie een groot deel van de universele waarden terug te zien en te ervaren zijn binnen de organisatie. Slechts een klein deel niet en dit bepaald mogelijk de variatie op de cultuur. Toch zou het zo kunnen zijn dat het niet de waarden zijn, die het succes maken van de organisatie, maar de persoonlijkheden van de organisatieleden en het succes en de herhaling van het verkondigen van de boodschap over de waarden. Is het mogelijk dat door die herhaling iedereen er ook naar gaat handelen en dit zichtbare en congruente waarden lijken, terwijl het feitelijk universele waarden zijn, die goed verpakt zijn in een organisatiejasje. Linksom of rechtsom blijven de waarden dan nog steeds van belang, want de organisatieleden herkennen zich er in en worden er door gemotiveerd. Dan is de '*Why*' toch het mooie verhaal van de '*What*'?

Wat in algemeenheid uit het onderzoek blijkt dat het is goed is om te communiceren over de waarden en hoe iets wordt ervaren. En communiceren hierbij is in dialoog met elkaar kijken en zoeken naar verbinding. Dat stimuleert de intrinsieke motivatie en dit stimuleert weer de betrokkenheid. En betrokkenheid is de belangrijkste beïnvloeder van succes.

Kwetsbaar met waarden

Eind 2013 heb ik mijn baan opgezegd. Mijn baan die ik leuk vond, een vak waar ik mijn passie in kwijt kon, een prachtig team waar ik leiding aan mocht geven, goede mensen met wie ik samen werkte en een doelstelling van de organisatie waar ik me mee verbonden voelde en misschien '*not done*' om te zeggen een baan waar ik goed in was. Het verhaal is, dat ik graag op reis wilde met mijn jonge gezin en dit nog kon voordat er leerplicht verplichtingen waren, feitelijk is dit idee ontstaan na het besluit van opzeggen, weliswaar snel gerealiseerd maar toch.

Waarom dan wel? Feitelijk door een aantal 'incidenten', incidenten die zaten op het niveau van waarden. Maar ik ben niet de enige, we kennen allemaal wel verhalen van incidenten of conflicten over waarden. Waarbij macht en ego belangrijker lijken te zijn dan zinvolheid, waarbij autoriteit boven gelijkheid wordt gesteld. Er wordt door de organisatie een koers gekozen die niet overeenkomt met de persoonlijke overtuigingen, met wat echt belangrijk is, terwijl tot dan toe het idee leefde dat deze waarden gedeeld werden.

Naar mijn mening geldt dit overigens niet alleen voor werk, zonder waarden kunnen we niet, Het is van belang dat we ons bewust zijn van de waarden die we hebben en hoe belangrijk deze zijn voor ons. Vaak zijn deze waarden heel onbewust, maar essentieel is dat je juist bewust ben van de zaken die belangrijk voor je zijn en *non-negotiable*. Om optimaal gelukkig te kunnen zijn moeten de waarden die voor jou belangrijk zijn, terug te vinden zijn in je omgeving, in de organisatie waarin je werkt, in de familie waar je onderdeel van uitmaakt etc.

Uit gesprekken die ik in het verleden en ook nu voer met vrienden, familie of collega's concludeer ik dat de waarden die uitgedragen worden door organisaties, niet altijd zo ervaren worden door de medewerkers of de klanten. Een vaak gehoorde klacht is dat de waarden ervaren worden als presentatie naar buiten maar niet iets dat ook echt zo gevoeld en beleefd wordt binnen organisaties, door individuele medewerkers en/of door klanten.

Inmiddels werk ik met veel plezier bij een andere organisatie, waar ik echt vind dat de waarden kloppen, maar is mijn interpretatie over de waarden, wel hetzelfde als die van andere medewerkers die er werken. En vind iedereen ook dat de waarden (nog steeds) kloppen, ik beluister namelijk ook andere verhalen binnen de organisatie, van mensen die vragen stellen, die morren over zaken ten aanzien van de waarden en dan met name naar datgene wat daadwerkelijk gezien wordt. Er werken in mijn organisatie veel goede en betrokken medewerkers en ik hoop dat deze medewerkers niet hetzelfde besluit nemen als ik en de organisatie gaan verlaten of -nog erger- wel blijven maar minder of niet betrokken.

Daarom wil ik graag kijken naar waarden die binnen een organisatie leven en wat dit betekent voor de ontwikkeling van de organisatie nu en richting de toekomst.

1. Context en probleemstelling

Samos

Samos is een innovatief MKB-bedrijf. Samos creëert unieke en duurzame productinnovaties. De totale organisatie bestaat uit een aantal innovatie bedrijven die gestructureerd zijn onder twee 'oester bedrijven': Kreta aan de ene kant, richt zich op de gezondheidszorg, OTC-producten en medische hulpmiddelen. Lesbos aan de andere kant, richt zich op technische en industriële producten. Samos heeft op dit moment 9 medewerkers, bij Kreta werken 28 mensen en bij Lesbos drie. De organisatie is in de jaren flink gegroeid (en deels gekrompen). In de beginjaren van de organisatie werden veel vacatures via het eigen (familie-) netwerk ingevuld. In de loop van de jaren kwamen hier ook niet aan familie en vrienden gerelateerde medewerkers bij. Overigens worden nog steeds veel vacatures via het bestaande netwerk ingevuld.

Samos groepeerde alle bedrijven bij elkaar en faciliteert hun activiteiten. Vanaf de jaren 80 is de organisatie actief en wordt aan het succes van de organisatie gewerkt. De organisatie is actief in meer dan 55 landen over de hele wereld. De organisatie heeft een groeiambitie, anderzijds wordt ook veel belang gehecht aan onafhankelijkheid en wil de organisatie liever relatief klein blijven. Binnen de organisatie is een sterk gevoel van identiteit en doel: er wordt gehouden van wat gedaan wordt.

Samos bestaat feitelijk uit meerdere, verschillende Bv's. In totaal werken er momenteel 43 personen. De ondersteuning door Finance, ICT, Legal, HR en receptie/facility wordt door deze bedrijven gedeeld en deze medewerkers zijn in dienst van Samos. De verschillende Bv's kun je in onderverdelen in twee delen. Aan de ene kant Kreta, het grootste onderdeel, die met name actief is in de innovatie van zelfzorgproducten. Aan de andere kant Lesbos, die zich meer op de industriële markt richt.

Kreta

Kreta is in de jaren 80 gestart en opgericht. Door Kreta is een lange weg afgelegd tot het huidige succes. De eerste jaren bestonden met name uit het bekijken waar de mogelijkheden waren en vanaf 1996 is Kreta voorzichtig begonnen met de lancering van de eerste producten, de laatste tien jaar is Kreta steeds succesvoller geworden en is er echt een sprong vooruit gemaakt. Dit succes is mede toegenomen door de succesvolle samenwerking met de Vrije Universiteit van Amsterdam, die geleid heeft tot de definitieve doorbraak: de ontdekking van het werkingsmechanisme van Kreta-complex, een natuurlijk alternatief voor antibiotica. Een ontdekking, waar ook wereldwijd patent voor is verleend.

Inmiddels is Kreta actief in 52 landen. Er wordt gewerkt met distributiepartners, vanuit de gedachte dat de partners de markt (beter) kennen, zij weten hoe ze de professionals kunnen bereiken, meestal hebben zij een (klein) aanvullend pakket aan producten.

Lesbos

Lesbos is sinds 1993 verbonden met Samos. De eigenaar van Lesbos is een schoolvriend van de eigenaar van Kreta. Hij was sinds zijn afstuderen in 1990 al actief in het advieswerk op het gebied van metaalbewerking. Vanaf 1993 is de samenwerking ontstaan. In eerste instantie is gezamenlijk een aantal activiteiten opgestart, waarbij met name het idee waarbij de overcapaciteit van bedrijven in machines inzetten een gat in de markt was. De

samenwerking bleef maar vanaf eind jaren 90 was de eigenaar van Kreta inhoudelijk bijna niet meer betrokken bij Lesbos en richtte hij zich met name op Kreta, Kos en Zakynthos. Lesbos richtte zich op het inhoudelijk adviseren van bedrijven, het maken van tekeningen en ontwerpen, het doorlichten van inkoopbeleid en het ontwerpen en verbeteren van producten voor anderen. Eind jaren '90 is Lesbos gestart met het produceren in lage lonen landen, waarbij het hele spectrum van metaalbewerking geboden wordt aan producenten.

Tot 2006 had Lesbos de meeste werknemers. Lesbos zorgde ook voor het overgrote deel van de betalingen van de ondersteuning door Samos. Sinds 2006 is Kreta steeds groter geworden en is Lesbos mede door de economische crisis aanzienlijk gekrompen.

Missie en Kernwaarden Samos

Als missie heeft de organisatie: "We ontwikkelen en produceren producten waarmee we de wereld een beetje beter willen maken." (o.a. Beleidsplan 2016, Beleidsplan 2017, externe uitingen, zoals bulletins, vacatures etc.)

Binnen de organisatie zijn de volgende vijf kernwaarden benoemd, die op een poster in het bedrijf hangen maar waar ook bij externe uitingen naar wordt gerefereerd:

- *"Wij zijn zo overtuigd van de kwaliteit en zinvolheid van onze producten dat we ze zelf gebruiken en ze van harte adviseren aan vrienden en familie;*
- *Wij geloven in fair partnerships en werken vanuit vriendschap en respect;*
- *Dare to be different*
- *Voor echte duurzaamheid moet het mes aan twee kanten snijden; economisch aantrekkelijke producten met grote ecologische voordelen;*
- *We werken met elkaar samen vanuit de visie op Groei & Bloei: We spenderen veel tijd met elkaar samen op het werk en dus zetten we ons in om het met elkaar enorm naar ons zin te hebben en samen te groeien."* (o.a. Masterplan 2016, Masterplan 2017, externe uitingen, zoals vacaturebrochures etc.)

Binnen de organisatie lijken de medewerkers elkaar te verstaan en is er ook verbondenheid ten aanzien van de waarden. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van september 2016 blijkt bijvoorbeeld dat 86% van de medewerkers het er (volledig) mee eens is dat het doel, de missie van de organisatie het gevoel geeft dat hun werk van belang is. Maar het bewustzijn over 'Zo doen we de dingen hier' is niet altijd zo uitgesproken dat dit ook voor iedereen duidelijk is en levert ook soms spanningen op. Overigens gaat het bij 'Zo doen we de dingen hier' niet over een norm waar men zich aan moet houden, juist als de waarden duidelijk zijn, zijn deze waarden leidend en is het opstellen van normen en regels over gedrag niet meer nodig.

Door de groei en het veranderen van de samenstelling van de organisatie ontstaan er rimpelingen ten aanzien van het begrijpen van elkaar en de organisatie. Er wordt vaker geklaagd, onderling gesmoesd of wenkbrauwen worden opgetrokken. De verwachtingen van mensen en dingen zijn minder eenduidig. Dit houdt in dat men soms teruggrijpt op normen en regels. Omdat deze vervolgens niet altijd eenduidig worden toegepast, gaat dit vervolgens weer wrevel oproepen.

Probleemstelling

In dit onderzoek staan twee vragen centraal:

- Welke waarden spelen een rol voor betrokkenen binnen de organisatie Samos?
- Op welke waarden wil de organisatie voortbouwen, en wat betekent dat voor het doen en laten?

Deze vragen zullen nader worden verdiept door antwoorden te zoeken op een aantal deelvragen:

1. Welke inzichten biedt de literatuur over (de rol en het ontstaan van) waarden binnen organisaties.
2. Welke inzichten biedt de literatuur over de relatie van waarden en succes van organisaties.
3. Welke waarden worden onderkend door de verschillende betrokkenen?
4. Hoe zijn de waarden zichtbaar in de praktijk en op welke wijze kan dit worden afgelezen in het doen en laten?
5. Welke factoren zijn '*life giving*' voor de medewerkers in de organisatie: energie gevend en positief nu en in de toekomst

2. Theoretische verkenning

Het begrip waarden wordt regelmatig gebruikt op verschillende manieren. In het publieke debat wordt de term waarden ook regelmatig gebruikt om standpunten nadrukkelijker aan te zetten, zonder duidelijk aan te geven hoe men tot (deze) waarden komt. Zo gaf minister-president Rutte begin januari in een open brief aan: "Mensen die [...] onze waarden afwijzen [...] Doe normaal of ga weg". Los van het feit dat deze uitspraak an sich controverser opriep, kwam ook nadrukkelijk de vraag op: "Wat zijn de Nederlandse waarden eigenlijk?". Dan blijkt dat het nog niet zo gemakkelijk is om deze te bepalen.

Niet alleen in de maatschappelijke context spelen waarden een rol ook ten aanzien van organisatie en werk gelden waarden (o.a. Gehman *et al.*, 2013; De Cler, 2007; Cable & Edwards, 2004; Edwards & Cable, 2009; Hofstede, 2016, etc.). In alle aspecten van het leven van individuen en groepen spelen waarden (o.a. Rokeach, 1973; Schwartz, 1992 en 2012; Van Londen, 1998): opvattingen die je hebt over wat je belangrijk vindt en wil nastreven in het leven, een rol.

In de komende paragrafen probeer ik een antwoord te geven op de vraag wat eigenlijk wordt verstaan onder waarden, geef ik vanuit een organisatiecultuur en individueel perspectief een blik op waarden.

2.1 Wat zijn waarden (waarden in relatie tot feiten)

In dit onderzoek is gekeken naar waarden. Waarden zijn de idealen of de normen die een rol spelen in de waardering van de feiten, maar ook de gedachten dat iets zou moeten gebeuren, gedaan zou moeten worden (of juist niet) of het geval zou moeten zijn. Waarden zijn de zaken die men kan nastreven, proberen te bevorderen of kan wensen maar de vraag is of ze zelf kunnen voorkomen of gebeuren (Mooij, 1987).

Volgens filosofen bestaan er fundamentele verschillen tussen feiten en waarden. Een feit kan nooit een waarde zijn en een waarde nooit een feit (o.a. Rickert, 1920; Wittgenstein, 1922; Hupperts & Poortman, 2005). In tegenstelling tot waarden is een feit iets waarvan vaststaat dat deze werkelijk bestaat, het kan worden waargenomen of gemeten. Of zoals de filosoof Wittgenstein (1922) het zou zeggen; "zoals het is". Dat mensen bepaalde waarden belangrijk vinden is weer een feit, net als dat bepaalde doelen gerealiseerd worden. Aan feiten, gebeurtenissen of doelstellingen wordt waarde gegeven, waarbij waardeoordelen feiten zijn, maar de inhoud geeft juist een waardering. Waarden zijn het gevolg van een waarderend perspectief.

2.2 Waarden vanuit filosofisch perspectief

Voor dit onderzoek is het van belang om er rekening mee te houden dat, zoals Rickert (1920) aangaf, feiten verklaarbaar, waarneembaar en te ervaren zijn. Waarden zijn niet verklaarbaar, niet waarneembaar en niet te ervaren. Anderzijds was Rickert ook van mening dat het noodzakelijk was om naar de waarden te kijken, zonder waarden kan de 'zin' niet geduid worden (Rickert, 1920). Als we waarden beschouwen moeten we deze ook beschouwen van uit het oogpunt van eigenaardigheid en individualiteit. Door op deze manier te kijken is het mogelijk om meer inzicht te krijgen ten aanzien van de werkelijkheid

en zo verbanden te (laten) zien. Ook Wittgensteins (2005) woorden: "in der Welt ist alles, wie es ist, und geschieht alles, wie es geschieht; es gibt in ihr keinen Wert – und wenn es ihn gäbe, so hätte er keinen Wert" (6.41, pag 53) zijn hierbij van belang. Uit zichzelf krijgt iets of iemand geen waarde, de zin wordt toegekend door iets of iemand. De utilaristen geven aan dat de morele waarde van een handeling bepaald wordt door de hoeveelheid welzijn die het oplevert, waarbij rekening gehouden moet worden met kwalitatieve verschillen tussen genoegens (Mill, 1859).

Dewey (in Logister *et al.*, 2005) vond dat waarden ons moesten helpen bij het vormgeven van de wereld, waarbij die waarden zich aanpassen aan de veranderende wereld en waarbij het niet gaat over pompeuze generalistische idealen maar praktisch bruikbare waarden. Van belang is om te kijken met welk doel waarden van toepassing waren en vervolgens te kijken of ze in de nieuwe situatie nog van nut zijn of dat we juist andere waarden nodig hebben om nieuwe idealen te realiseren. Voorkomen moet worden dat we bij voorbaat al iets afwijzen op basis van 'oude' waarden en niet meer open staan.

2.3 Onderzoek naar waarden

Door naar de waarden te kijken kan ook de wereld om ons heen beoordeeld worden, zonder waarden kan men dus ook niet oordelen. Door naar de waarden te kijken kan gekomen worden tot een zinvolle orde, tot een cultuur, die ontstaat door en uit het handelen van de mens en vertegenwoordigd op zichzelf ook weer culturele waarde. Deze culturele waarde, een vorm en houding van mensen tegenover de algemene cultuur die wordt ervaren, kan weer beschouwd worden als een soort ideaal die zich ontwikkelt en veranderlijk is. Dewey (in Logister *et al.*, 2005) ging er vanuit de werkelijkheid veranderlijk is en niet vaststaat en dat daarom altijd gezocht moet worden naar dat wat nastrevenswaardig is en hoe we dat kunnen bereiken, maar alleen wanneer daar aanleiding toe is en er wensen zijn of gemis is.

Als men naar de dagelijkse praktijk van onderzoek naar waarden kijkt is er veel onderzoek gedaan naar waarden (o.a. Van Rekom (2006); Gehman (2013)). Het onderzoek heeft zich in het verleden met name gericht op cognitieve (abstracte) aspecten van waarden en culturele perspectieven op waarden. Van Rekom *et al.* (2006) geven aan dat de waarden in het dagelijkse organisatorische gedrag niet veel aandacht hebben gekregen. Terwijl zoals Gehman *et al.* (2013) aangeven het juist van belang is om te begrijpen hoe waarden in organisaties in de praktijk werken. Om op deze manier van de abstracte en symbolische waarde van waarden te komen bij de handelingswaarde van waarden.

2.4 Een individuele blik op waarden

Een goede fit tussen organisatie en medewerker is van belang voor de tevredenheid van de medewerker en de betrokkenheid bij de organisatie (Kristof *et al.*, 2005). Bevlogenheid van medewerkers is de belangrijkste voorspeller van succes van de organisatie (en van de bevlogen medewerker) in kwestie (Kodden, 2017). Hoe gelukkiger een medewerker zich op de werkvloer voelt, hoe gemotiveerder ze zijn en ook hoe beter de prestaties (Amabile & Kramer, 2007). Het ervaren van consistente waarden heeft hierop een positieve invloed (Deng, Wu, Leung, & Guan, 2016).

Amabile en Kramer (2007) hebben onderzoek gedaan naar hoe de individuele ervaring is van een werkdag van een individu. De prestatie en de motivatie van een werknemer wordt beïnvloed door een constant samenspel van emoties en percepties. De percepties gaan over verwachtingen hoe iets zou moeten (normen en waarden) en de verwachtingen van iemand over zijn eigen prestatie (zelfeffectiviteit). Uit de zelfeffectiviteitstheorie van Bandura (1977) blijkt dat het vertrouwen van de persoon in zijn eigen kunnen om met succes invloed uit te oefenen en een probleem op te lossen of een activiteit af te ronden invloed heeft op de motivatie. Het kenmerk van de duurzaam presterende professional is dezelfde zelfeffectiviteit (Kodden, 2017). Hoe hoger het vertrouwen, hoe groter de motivatie en hoe groter de kans op duurzaam succes.

In dit licht is het onderzoek van Higgins (2005) interessant, Higgins (2005) geeft aan dat '*regulatory fit*' er voor zorgt dat de waarde of het waardegevoel van iets of iemand versterkt wordt, zowel in positieve als in negatieve situaties omdat de mate van betrokkenheid wordt vergroot en iemand zich goed voelt over wat hij aan het doen is. Higgins geeft aan dat er sprake is van een '*regulatory fit*' indien een promotiefocus (individu richt zich op het bereiken van idealen en prestaties) gecombineerd wordt met een zelfde manier van opereren, bijvoorbeeld door extra inzet te tonen en indien een preventiefocus (individu richt zich op (het voldoen aan) verantwoordelijkheid en zoekt zekerheid) gecombineerd wordt met dezelfde manier van opereren, dus het volgen van alle regelgeving of voorschriften (Higgins, 2005).

Als we kijken naar motivatie kennen we extrinsieke en intrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie komt dan voort uit een externe bron, zoals bijvoorbeeld het verdienen van geld, een bepaalde status etc. Intrinsieke motivatie is die motivatie die vanuit de persoon zelf komt, omdat de persoon het van belang vindt wat hij doet en waar hij nu mee bezig is of waar hij naar toe werkt (het doel). Als iemand niet-intrinsiek gemotiveerd is, kan hij door extrinsieke bronnen wel extra gemotiveerd worden en beter presteren (Pink, 2010), maar alleen zolang deze extrinsieke bron blijft bestaan.

Uit onderzoek van Leuty en Hansen (2011), die overkoepelend onderzoek hebben gedaan naar onderzoeken naar werkwaarden, bleek dat de volgende werkwaarden het belang weerspiegelden, de werkomgeving, uitdagend werk, kansen voor status en inkomen, autonomie, organisatorische ondersteuning en relaties. Dit sluit aan bij de bevindingen van Harter *et al.* (2006) waarvan het onderzoeksbureau Gallup – op basis van gegevens betreffende vele duizenden bedrijven – twaalf vragen heeft vastgesteld waarmee vastgesteld kan worden of er sprake is van een 'sterke' werkomgeving, met een grote werktevredenheid en een hoge mate van betrokkenheid (Harter *et al.*, 2006). In de zogenaamde betrokkenheidshiërarchie wordt aangegeven welke zaken van belang zijn voor betrokkenheid van medewerkers en opgesplitst in verschillende fasen. (zie figuur 1)

Employee Engagement Hierarchy



Figuur 1: Betrokkenheidshiërarchie van werknemers (Bron: Copyright © 2013 Gallup, Inc. All rights reserved.)

Gallup heeft onderzocht dat een gevoel van zinvolheid leidt tot uitmuntendheid, mensen willen behoren tot iets van betekenis, het is voor hen van belang dat een verschil kunnen maken, dat ze daadwerkelijk bijdragen. De beste werkplekken geven hun medewerkers een gevoel van zinvolheid en helpen hen om te voelen dat ze erbij horen en dat ze in staat zijn om een verschil te maken.

Uit onderzoek van Amabile (2007) bleek dat het welbevinden op het werk juist veroorzaakt werd door zogenoemde 'small wins': het goed en laten slagen van een taak of opdracht, hoe klein ook. Het zogenaamde '*progress principle*' (Amabile 2011), door het veelvuldig ervaren van deze overwinningen, van het maken van '*progress*' wordt de kans dat de medewerker ook op de lange termijn productief en creatief zal zijn vergroot.

Duidelijk is geworden dat geluk, tevredenheid en betrokkenheid van het individu concepten zijn die nauw met elkaar zijn verbonden. Deze concepten leiden allemaal, mits aanwezig, tot betere prestaties. Betrokkenheid wordt positief beïnvloed door de aanwezigheid van congruente waarden, waarden waar het individu zich in kan vinden (Harter, 2006) en de fit. Er zou dan sprake zijn van een betere motivatie, die motivatie wordt enerzijds beïnvloed door waarden en anderzijds door het vertrouwen in het behalen van resultaten. Hierdoor worden er weer meer resultaten behaald. Daarnaast wordt gesteld dat juist prestaties en het boeken van vooruitgang zorgen voor het welbevinden (Amabile, 2011). In dat laatste geval zou het dus ook zo kunnen zijn dat gedeelde waarden feitelijk niet relevant zijn, zolang je maar resultaat boekt, de vraag is dan of de daadwerkelijke acties en prestaties waardengedreven of resultaatgedreven zijn en wat dit voor effect heeft op waarden en resultaat?

Op basis van de theorie zou het zo moeten zijn dat in de praktijk indien de waarden congruent zijn, er goede prestaties worden geleverd en de medewerker tevreden is en als dit niet het geval is zou dit andersom gelden. En zou ook het *progress principle* in de praktijk zichtbaar moet zijn, welke relatie heeft deze ten aanzien van waarden, gaat doelgedrevenheid boven waardengedreven organiseren?

2.5 Gedeelde waarden

Een aantal keren heb ik het volgende verhaal gehoord of gelezen over een trainer die workshops geeft over cultuur. Aan een groot accountantskantoor werd een training verzorgd om de waarden levend te maken. De trainer startte met het opschrijven de waarden van dit kantoor en hij vroeg aan de deelnemers wat deze waarden voor hen betekenden. Na het rondje onduidelijke, wollige verhalen en clichés schreef hij de naam van de concurrent boven de waarden. Niemand die doorhad dat de waarden helemaal niet 'hun' waarden waren. De trainer kan dit natuurlijk hebben verzonnen maar anderzijds kennen we ook wel de verhalen dat de naar buiten geventileerde waarden voor medewerkers in bedrijven niet echt leven.

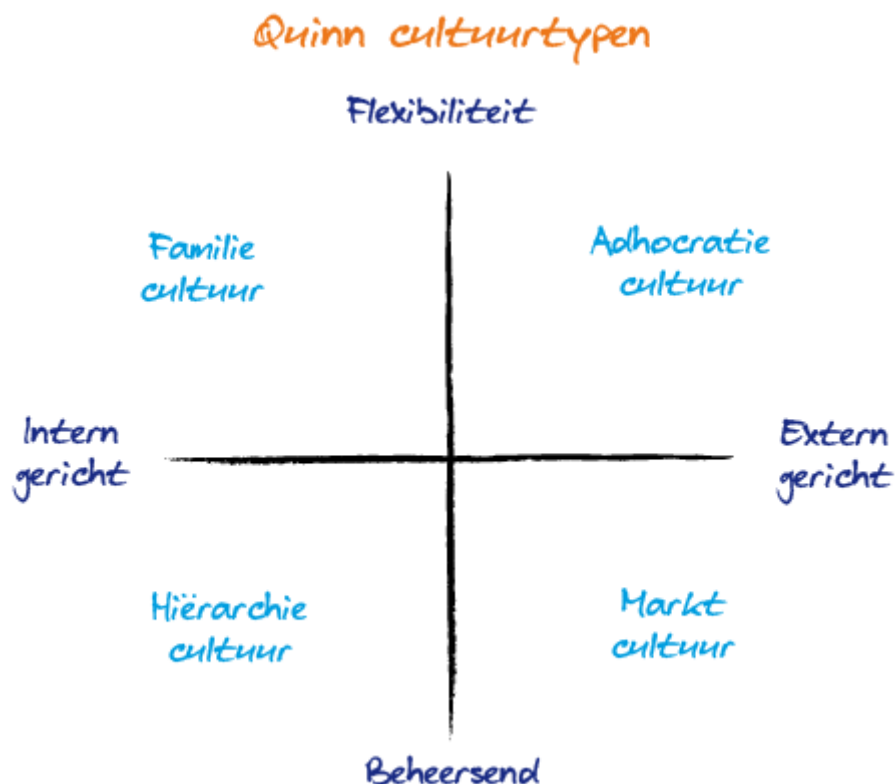
Dit kan wel de feitelijke praktijk zijn, toch blijkt uit onderzoek dat waarden van belang zijn voor organisaties. Collins en Porras (1996) hebben aangetoond dat de meest succesvolle organisatie ook hun waarden succesvol laten zijn. Zij zijn mede succesvol doordat zij consistent alles wat gedaan wordt in lijn is –of wordt gebracht- met de diepere doelstellingen van de organisatie. Zoals ook Karel Vuursteen (Van Londen, 1998) aangaf: "Overdracht van waarden is niet slechts het simpelweg wat teksten op een plastic kaart zetten en klaar is Kees. Je moet communiceren, voorleven, over problemen praten en er heel veel tijd in stoppen."

Het is ook niet voor niets dat in veel belangrijke modellen over cultuur waarden een zeer belangrijk onderdeel uitmaken van deze modellen. In deze modellen komen waarden terug in verschillende symbolen, rituelen en artefacten (o.a. Schein, 1992; Hofstede, 2016; Cameron & Quinn, 1999).

Schein (1992) geeft bijvoorbeeld aan dat cultuur in een organisatie op drie niveaus aanwezig is. De artefacten zijn de processen en de organisatiestructuren die zichtbaar zijn. Vervolgens zien we deze in de waarden die uitgedragen worden in strategieën, doelstellingen en in verhalen. Daaronder liggen de basisveronderstellingen, deze basisveronderstellingen zijn uiteindelijk de bronnen van de waarden en het handelen, hierin liggen de overtuigingen, gedachten en gevoelens. Hofstede (2016) geeft door middel van een ui-model aan dat de buitenste laag van de cultuur bestaat uit symbolen, de symbolen zijn het meest oppervlakkig en zijn uitingen die alleen worden begrepen dat de leden van de cultuur. De volgende laag is de laag van de helden. Helden zijn personen met eigenschappen die in een cultuur hoog in aanzien staan en daarom fungeren als gedragsmodellen. Vervolgens de rituelen dat zijn de collectieve activiteiten die overbodig zijn, maar wel essentieel in sociaal opzicht. De kern van de ui wordt gevormd door waarden. Waarden zijn volgens Hofstede (2016) opvattingen die ten grondslag liggen aan de aangeleerde mores van de cultuur.

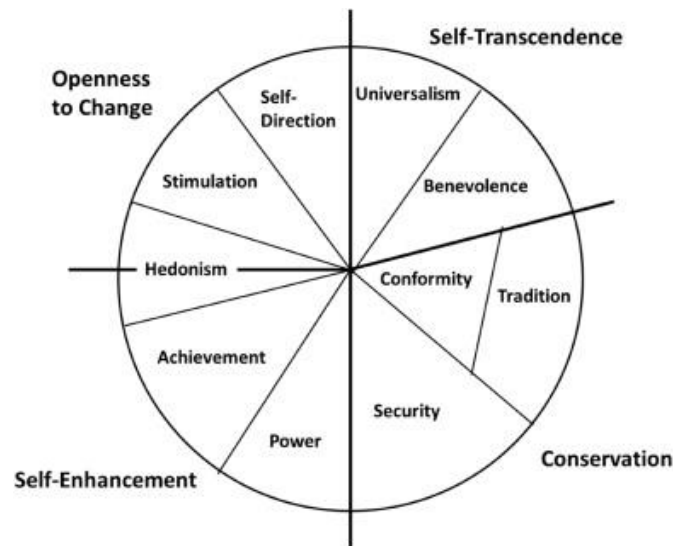
Daarnaast geeft Schein (1992) aan dat de organisatiecultuur vaak ontspruit uit de veelal krachtige overtuigingen van de oprichters, waarna door succesvolle daden de medewerkers van deze organisatie deze overtuigingen en waarden overneemt. Veel organisaties gebruiken juist kernwaarden om de gedragingen van medewerkers te sturen (Van Rekom, 2006). Anderzijds geeft Schein (1992) ook aan dat top-down opgelegde waarden niet automatisch worden overgenomen, zeker indien deze niet herkend worden door de medewerkers en concretisering in de praktijk missen.

Cameron en Quinn (1999) hebben het model van de concurrerende waarden ontwikkeld, waarbij organisaties worden beschreven aan de hand van een samenhangende set van eigenschappen. Cameron en Quinn kwamen tot vier typologieën: familiecultuur, marktcultuur, adhocratie en hiërarchische cultuur. Waarbij organisaties gescoord kunnen worden op de volgende dimensies: Interne gerichtheid en integratie versus Externe gerichtheid en differentiatie en Flexibiliteit en vrijheid van handelen versus Stabielheid en beheersbaarheid. De vier typologieën hebben allen zogenaamde indicatoren waarmee de effectiviteit van de organisatie bepaald wordt en waaraan leden van de organisatie waarde hechten en de naamgeving is gebaseerd op verschillende organisatorische waarden die met specifieke organisatievormen geassocieerd kunnen worden. Een organisatie is effectief als deze organisatie in staat is om op een goede wijze om te gaan met tegenstellingen tussen de verschillende dimensies (zie figuur 2).



Figuur 2: Model van de concurrerende waarden (Bron: Cameron & Quinn, 1999)

Quinn en Cameron (1999) geven aan dat een organisatie effectief is als men goed om kan gaan met tegenstellingen in de dimensies. Maar los van tegenstellingen als organisatie, zijn er ook tegenstellingen omdat individuen, groepen en culturen waarden willen realiseren die mogelijk tot spanningen leiden. Het waardenmodel van Schwartz (1992) heeft een universeel waardenmodel ontwikkeld die uitgaat van een aantal basiswaarden die van belang zijn, daarnaast houdt hij er rekening mee dat individuen mogelijk waarden willen realiseren die behoren tot verschillende delen van de kwadranten en dit kan een spanningsveld opleveren (zie figuur 3).



Figuur 3: Relatiemodel 10 universele typen van waarde (Bron: Schwartz, 1992, Schwartz 2012))

In al deze benaderingen is er sprake van een gedeelde organisatiecultuur, waarbij de - gedeelde- waarden niet zomaar zichtbaar zijn en het diepste in de organisatiecultuur zitten. Een consequentie hiervan kan zijn dat ze daarom ook het moeilijkst te veranderen zijn en misschien ook het moeilijkst te achterhalen in de dagelijkse praktijk. In dit onderzoek zal ik bij de analyse gebruik maken van het model van Quinn en Cameron, gecombineerd met het model van Schwartz om ook meer inzicht te genereren in het verschil in belang wat gehecht wordt aan waarden en waar een spanningsveld kan ontstaan. Deze modellen wil ik gebruiken om het debat en de dialoog over waarden in de organisatie vooruit te helpen.

3. Methodologie

3.1 De ontologische en epistemologische waarden van onderzoek

Er zijn verschillende manieren om kennis te vergaren en onderzoek te doen, zoals Eriksson en Kovalainen aangeven (2013) gaat de epistemologische vraag over: "*What is knowledge?*" and "*What are the sources and limits of knowledge?*", waarbij er sprake is van verschillende beelden. Er kan onderzoek gedaan worden naar de werkelijkheid vanuit het positivisme, waarbij de werkelijkheid een objectief gegeven is, waarbij feiten en relaties tussen de feiten resulteren in een beschrijving van een -voorspelbare- objectieve werkelijkheid. De werkelijkheid bestaat los van de (waarneming van de) onderzoeker.

Een andere manier van onderzoek is sociaal-constructivistisch. In sociaal-constructivistisch onderzoek gaat het om het toepassen van methoden van onderzoek die gericht zijn om de zingeving en interpretatie te analyseren. Het sociaalconstructivisme stelt dat kennis mede bepaalt wordt door de context, de historie en cultureel specifiek is (Guba & Lincoln, 1994). Zoals Van Dongen *et al.* (1996) stellen: er is geen bewijsbare objectieve werkelijkheid, er is altijd sprake van een waarnemingsproces, in die zin is het altijd zo dat we werkelijkheid sociaal meervoudig construeren.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de interpretatie, zingeving en beleving in de meeste brede zin van het woord om zo een genuanceerde kijk op de werkelijkheid te krijgen. Waarbij ook historische, maatschappelijke en culturele aspecten die invloed hebben op deze beleving en ervaring worden meegenomen, met inachtneming en bewustzijn dat deze horizon mogelijk steeds verschuift.

Er is dus sprake van een sociaal-constructivistisch perspectief. Guba en Lincoln (1994) geven aan dat werkelijkheden slechts betekenis hebben binnen een netwerk van waarden. Er is sprake van een meervoudige context bepaalde en geconstrueerde werkelijkheid. De onderzoeker, het onderzoeksgebied en de respondenten zijn met elkaar verbonden. Alles bij elkaar vormen ze het onderzoek (Guba & Lincoln, 1994).

Het onderzoek kan ook gezien worden als een naturalistisch onderzoek (Erlandson *et al.*, 1993). De realiteit binnen Samos wordt onderzocht, het doel is om te kijken naar de realiteit zonder de realiteit te verstoren. De kennis en de inzichten zullen worden gebaseerd op observaties en te luisteren naar medewerkers. Het is daarom nodig om je open te stellen voor hetgeen gebeurt en voor het 'onzichtbare' (Erlandson *et al.*, 1993).

3.2 De configuratie-integratie benadering

Aansluitend bij de sociaal constructivistische benadering, waarbij er sprake is van een dynamische werkelijkheid die door betrokkenen in samenhang voortdurend wordt ge(re)construeerd is de configuratie-integratie benadering (Maas, 1993). Organiseren ontstaat juist door het samenbrengen van interactie (WIE/HOE) en interpretatie (WAT). Juist het hoe en waarom van de variëteiten van de werkelijkheid zijn van belang, dit genereert nieuwe inzichten.

Het is van belang om zicht te krijgen op de verschillende betrekkingen; 'de een kan niet zonder de ander' er is altijd sprake van beïnvloeding, waarbij de interactie tussen twee mensen van belang is en niet alleen de reactie van een individu. Bij de configuratie-integratie benadering wordt er van uit gegaan dat de zogenaamde dubbelinteract noodzakelijk is om tot verdere ontwikkeling te komen maar dat er ook sprake is van zogenaamde *triadisering* en deze 'derde context' is de motor van verandering (Maas, 1993).

In dit onderzoek zal ik ook een zogenaamde momentopname maken (Maas, 1993) waarbij sociaal en cognitief aan elkaar gekoppeld worden zonder dat de dynamiek aangetast wordt en de configuratie een wereld op zichzelf gaat worden. Het blijft een momentopname (Maas, 1993), waarbij inzicht wordt geven in de cognitieve structuren en sociale structuren, waarvan die laatste zowel resultante als voorloper is van de cognitieve structuur. Ik kies voor deze benadering juist omdat vanuit de configuratie-integratie benadering het niet gaat over wat het beste is, wat de voorkeur verdient, juist het zonder oordeel tot 'waarheden' komen en het begrijpen van de organisatie is essentieel.

3.3 De waarde van kwantitatieve instrumenten voor dit onderzoek

Er zijn kwantitatieve instrumenten beschikbaar om waarden te meten. Zo ontwikkelde de psycholoog Schwartz (1992) een vragenlijst waarin een aantal zogenoemde basiswaarden, waarden die verschillende mensen in verschillende culturen herkennen, onderzocht kunnen worden. Eerder had Rokeach (1973) al de *Rokeach Value Survey* ontwikkeld, een vragenlijst met daarin totaal 36 waarden, waarvan 18 instrumentele waarden en 18 eindwaarden. Gebaseerd op deze vragenlijsten hebben Cable en Edwards (2004) en ook De Clerq en Fontaine (2006) vragenlijsten ontwikkeld die meer ingaan op de relatie tussen werk en persoonlijke waarden. Uit het onderzoek van De Clerq en Fontaine bleek dat 92,5% van de werkwaarden overeenkomen met de door Schwartz vastgestelde basiswaarden, daarnaast vonden zij twee nieuwe types van waarden, die zij doelgerichtheid (waarde die zich richt op het leven en werken om een doel te vervullen, niet op te geven en initiatief te nemen) en relaties (waarde die zich richten op teamgericht, in samenwerking met anderen werken en vrienden op het werk ontwikkelen).

Ondanks dat deze instrumenten van waarde zijn voor het vergelijken van organisaties, kleven er ook belangrijke nadelen aan (Van Rekom *et al.*, 2006). Door het uitvoeren van deze vragenlijsten, is er geen garantie dat er doorgedrongen wordt tot de kern, de kans dat sociale wenselijke antwoorden en trivialiteiten van invloed zijn op de uitkomsten is groot, daarnaast is het maar de vraag of deze lijsten doordringen tot de echte kernwaarden (*core values*) van de organisatie of dat deze alleen leiden tot platitudes. Ook Klamer *et al.* (2001) geven aan dat kwantitatieve instrumenten duidelijke beperkingen kennen omdat ze de presumpties betreffende de normen en waarden niet openbaren.

Omdat de doelstelling van het onderzoek is om door te dringen tot de kern is niet gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden, wel is bij de analyse gebruik gemaakt van in de organisatie beschikbare (kwantitatieve) onderzoeken, zoals het medewerkerstevredenheidsonderzoek (2016), verschillende cultuur onderzoeken (2012-2014) en is gebruik gemaakt van de survey betreffende teamfrustraties (Lencioni, 2002)

In dit licht is het van belang om ook rekening te houden met het onderzoek van Meehl (1954). Meehl (1954) heeft als eerste onderzoek gedaan naar de verschillende aspecten van het professionele oordeel. Hij maakt hierbij onderscheid tussen klinische en statistische onderzoeksbenaderingen. De klinische onderzoeksbenadering gaat uit van het nemen van beslissingen op basis van het eigen oordeel en de statistische onderzoeksbenadering gaat uit van het nemen van beslissingen op basis van een empirische (positivistisch) vastgestelde relatie. Op basis van Meehl's (1954) conclusie dat de statistische onderzoeksbenadering bijdraagt aan de validiteit kan gesteld worden dat het als onderzoeker van belang is empirische onderbouwing te realiseren. Het is van belang om helder te hebben wat vast staat en wat gebaseerd is op eigen reflectie en interpretatie. Alleen dan kan de analyse een mogelijk subjectieve maar toch waardevolle toevoeging zijn op het mogelijk objectieve maar onpersoonlijke verhaal. Het zoeken naar zingeving en interpretatie vergt derhalve een zelfbewuste en kritische houding van de onderzoeker, de subjectiviteit en interpretatie van de onderzoeker is iets waar rekening mee moet worden gehouden.

3.4 Het onderzoek en de manieren van kijken; meervoudige methoden

Emic perspectief

In dit onderzoek is vanuit het volgende perspectief gekeken naar de situatie. Een situatie zoals die door betrokkenen wordt ervaren en verteld, waarbij het in kaart brengen van de verhalen, opvattingen en ideeën, die gevormd zijn door ervaringen of handelingen en in interactie met anderen centraal staan (een *emic-point of view*, Braun & Kramer, 2016). Deze verhalen, opvattingen en ideeën komen voort uit samenspel van en tussen mensen, waarbij betekenis gegeven wordt aan de processen en interactie waar men mee te maken krijgt (Homan, 2006).

Daarbij is gestart met reflectie, waarbij door het gebruiken van veel verschillende bronnen, zoals uitingen van de organisatie, zowel intern als extern, zowel in woord, beeld en geluid, observaties van dagelijkse momenten, zoals vergaderingen, bezoeken etc., het voeren van gesprekken met medewerkers en gegevens uit onderzoeken, de verhalen van de organisatie verteld gaan worden.

Appreciative inquiry

Dit onderzoek is uitgevoerd geïnspireerd door de *Appreciative Inquiry*-methode van Cooperrider (Tjepkema & Verheijen, 2016), waarbij de gewaardeerde aspecten centraal gesteld worden bij analyse en terugkoppeling. Hierbij is de aandacht gericht op datgene wat men graag versterkt wil zien, waar men meer van wil zien. Maar ook is AI daadwerkelijk een uitnodiging om samen te werken in de praktijk en te veranderen. Cooperrider heeft deze filosofie geïntroduceerd als vorm van action research, waarbij de nadruk ligt op het vanuit een positieve toekomstgerichte blik veranderen. De AI-methode gaat er vanuit dat onderzoeken en veranderen gelijktijdig plaats vindt en dat ook het onderzoek an sich al een interventie is, het stellen van waarderende vragen geeft richting aan het onderzoek, waarbij met name gemeenschappelijke denkracht en verbeelding, maar ook het vermogen om deze in te zetten en openheid, nieuwsgierigheid en onbevangenheid in de vragen maar ook in de antwoorden nodig zijn.

'Storytelling'

Daarnaast is gebruik gemaakt van '*Storytelling*'. We zijn dagelijks verhalen aan het vertellen over zaken die ons bezighouden. Door deze verhalen wordt betekenis gegeven aan de omgeving maar ook aan het individu. Ieder kan zijn eigen verhaal hebben en deze verhalen kunnen ook naast elkaar bestaan, maar kunnen ook als middel worden gebruikt om een dialoog op gang te brengen. Door middel van het vertellen van verhalen in organisatie kan er meer wederzijds begrip ontstaan en hierdoor worden er ook verbeteringen in de dagelijkse praktijk gerealiseerd (Abma, 2006). Organisaties zijn 'storytelling organisaties', verhalen en 'storytelling' geven uiting aan de organisatiecultuur en kunnen nogal polyfoon zijn.

Het onderzoek is nadrukkelijk uitgevoerd in overleg met en tussen betrokkenen, waarbij de onderzoeker fungeert als facilitator van de dialoog, waarbij het onderlinge begrip verhoogd wordt. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij Samos en is gericht op de organisatie en zijn medewerkers. Dat wil zeggen dat partners met wie Samos samenwerkt zoals distributiepartners vanwege de complexiteit en de mogelijke culturele verschillen in dit onderzoek buiten beschouwing gebleven.

3.5 Informatieverzameling en gebruikte observatiemethoden

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de organisatie en haar context is er zoveel mogelijk informatie verzameld. De volgende informatie is verzameld:

- Alle uitingen van de organisatie, zowel intern als extern, zowel in woord (documenten), beeld en geluid.
- Informatie uit observaties van observatie van dagelijkse momenten, vergaderingen, bezoeken etc.
- Interview met medewerkers (6) en een-op-een gesprekken met medewerkers
- Informatie uit onderzoeken die gehouden zijn, zoals surveys, cultuuronderzoeken etc.
- Beschikbare kwantitatieve data en gerealiseerde kwantitatieve data.

Daarnaast zijn er verschillende observatiemethoden toegepast, in de navolgende paragrafen worden deze toegelicht en verantwoord.

Interviews

Er is gebruik gemaakt van open interviews, waarbij een aantal aspecten om een beter beeld te krijgen van de waarden en cultuur aan bod is gekomen, door specifieke vragen te stellen en ook door te vragen op de antwoorden van de geïnterviewden. Vijf van de zes interviews zijn opgenomen en na het interview zijn aantekeningen gemaakt. Na ieder interview is een analyse gemaakt, die besproken is met de geïnterviewde ('member checking') (Erlandson et al., 1993). Ook hier is er bewust voor gekozen om deze analyse mondeling te bespreken zonder deze op te nemen, omdat het opnemen van het gesprek voor sommige mensen voelde als een belemmering. Ook vanuit praktische overwegingen is hiervoor gekozen. Naar aanleiding van deze terugkoppeling zijn nog aanpassingen en aanvullingen benoemd. De vragen die als richtlijn hebben gediend zijn weergegeven in bijlage 1.

Het doel van het interview is om gedachten over de organisatie en ten aanzien van de waarden in het bijzonder voor iemand persoonlijk naar boven te halen. Bij het houden van de interviews kwam duidelijk naar voren dat door de setting van een interview er sprake is van een onnatuurlijke situatie, zowel voor de geïnterviewde als de interviewer. De

hoeveelheid informatie die een betrokkene wil delen is afhankelijk van de mate van veiligheid en het vertrouwen die de betrokkene ervaart maar ook de mate waarin uitspraken effect zouden kunnen hebben na afloop van het interview. Doordat ik alle geïnterviewden persoonlijk ken lijkt het makkelijker om de betrokkene tijdens het interview op haar/zijn gemak te stellen. Ik heb er ook voor gekozen om tijdens het interview soms de opname stop te zetten, omdat het de geïnterviewde belemmerde om zaken te zeggen en/of is na afloop van het 'officiële' interview nogmaals doorgevraagd op een aantal zaken omdat non-verbaal of verbaal bleek dat er anders geen 'echt' antwoord kwam.

Doordat ik werkzaam ben binnen de organisatie waar ik onderzoek heb verricht en het een kleine organisatie betreft, was het voor mij onmogelijk om interviews af te nemen onder betrokkenen waar ik geen directe relatie mee heb in mijn dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor is het ook lastig voor betrokkenen –en soms ook voor mijzelf- om mij alleen te zien als onderzoeker en niet als collega.

Slenteren

Ik heb bewust ruimte gemaakt om ook het andere verhaal te leren kennen, te zien en te horen. Ik ben niet met gezwinde en doelgerichte spoed door de organisatie gegaan, maar heb bewust ruimte gemaakt voor een praatje. Om zo op een andere manier contact te leggen en ook de andere, minder dominante verhalen te horen. Hiervoor heb ik op verschillende momenten, gewoon door bij iemand langs te gaan, bij het thee apparaat, tijdens uitjes en/of bij de borrels aan het eind van de dag informatie verzameld maar ook tijdens reguliere vergaderingen.

Op de alledaagse momenten dus, maar in tegenstelling tot het 'normale' observeren wat we allemaal doen, heb ik dit slenteren gebruikt om op deze wijze betrouwbare en valide informatie in te winnen en de vertekeningen te minimaliseren en is veelvuldig gebruik gemaakt van participerende observatie, waarbij 'ongemerkt' geobserveerd wordt om zo de normen en waarden te ontdekken en van binnenuit de beleving te achterhalen (Celestin-Westreich, 2016).

3.6 Toegepaste technieken t.b.v. kwaliteit en geloofwaardigheid

Bij dit onderzoek zijn een aantal technieken toegepast, die door Erlandson *et al.* (1993) geboden worden om de kwaliteit van dat onderzoek te bewerkstelligen en daarmee de geloofwaardigheid van de verkregen inzichten te vergroten. De volgende zaken heb ik bewust toegepast.

Ik heb een groot deel van mijn tijd doorgebracht in het onderzoeksveld, hierdoor heb ik voldoende tijd om de cultuur, de sociale omgeving, of het verschijnsel van belang te leren of te begrijpen, wel was het van belang om me bewust te zijn van mijn eigen rol en de consequentie van deze rol op de bevindingen. Zo heb ik veel observaties gedaan waarbij ik zelf ook een rol had, los van het feit dat het moeilijk is om te observeren en te participeren is de kans op een '*biased viewpoint*' (Celestin-Westreich, 2016) groot, door mijn rol en status heb ik slechts toegang tot een deel van de situatie of het gedrag wat mensen laten zien.

Als onderzoeker heb ik de interviews, uitwerkingen, observaties en documenten meerdere malen geanalyseerd en daarnaast heb ik op verschillende momenten en plekken geobserveerd. Ondanks dat ik continu alert ben geweest op het analyseren en scheiden in

hoofd- en bijzaken, heb ik ook gemerkt dat door mijn rol als werknemer en als onderzoeker ik deze rol ook in de gesprekken heb vermengd, dit betekent in de praktijk dat ik ook wel in gesprekken door vroeg op zaken die voor mij als functionaris relevant waren en niet (alleen) in mijn rol als onderzoeker en vice versa.

Juist omdat er een discrepantie kan zijn tussen wat mensen zeggen dat ze doen en wat ze daadwerkelijk doen (O'Reilly, 2005), zijn veel gegevens verzameld met behulp van een etnografisch onderzoeksontwerp dat sterk op observaties en interpretatie staat door middel van participatie.

Ik heb na afloop van de gesprekken of een samenvatting gegeven, informeel gecheckt en/of heb ik het gecheckt bij iemand anders. Daarnaast heb ik de Adviesraad gevraagd om samen met de mensen die gewaardeerd worden binnen de organisatie te kijken wat hun perspectief was op bepaalde bevindingen. Ik heb met verschillende mensen van verschillende afdelingen, verschillende functies en verschillende posities in de organisatie gesproken om een zo groot mogelijke variëteit aan te brengen. Daarnaast heb ik ook informatie die door anderen verkregen is gebruikt, om ook mijn eigen bias zoveel mogelijk te voorkomen. Alle gegevens die ik heb bekeken en geanalyseerd zijn beschikbaar.

Globaal gezien is de geloofwaardigheid en kwaliteit geborgd door de toegepaste technieken, wel zou ik door meer gestructureerd te werken en ook meer ruimte hiervoor te maken de kwaliteit kunnen laten toenemen, juist door de veelheid van informatie die ik tot mijn beschikking had was dit heel nuttig geweest.

4. Procesbeschrijving (bevindingen, c.q. beschrijving onderzoek)

In dit onderzoek zijn een aantal zaken 'formeel' onderzocht, dat wil zeggen de geïnterviewde wist dat er geïnterviewd werd voor het onderzoek en waar het onderzoek over ging. Ook is er informeel informatie verzameld door mij of zijn collega's naar mij toe gekomen om zaken met me te delen, soms naar aanleiding van een gesprek over het waarom van mijn scriptie. Recent is binnen de organisatie een zogenoemde Adviesraad opgericht, deze Adviesraad wordt gevormd door mensen die gewaardeerd worden binnen de organisatie. Het idee achter de Adviesraad is dat zij functioneren als een soort reflectie- of adviesraad ten aanzien van zaken die met de organisatiecultuur en personeel te maken hebben. De Adviesraad heeft naar aanleiding van mijn onderzoek individueel met alle mensen van de organisatie gesproken om te kijken naar de zaken die spelen ten aanzien van cultuur. Ik zal in de komende paragrafen mijn bevindingen uit de interviews, de bevindingen uit andere bronnen en de bevindingen van de Adviesraad presenteren.

4.1 Bevindingen uit de interviews en observaties

In deze paragraaf zal ik de bevindingen uit de interviews en de observaties weergeven, ik heb de interviews gecodeerd en codes die naar mijn idee representatief zijn voor hetgeen is aangegeven gehanteerd. In het algemeen viel bij de interviews op dat alle geïnterviewden refereerden naar de kernwaarden zoals deze zijn opgesteld. Iedereen was op de hoogte van deze waarden en de betekenis ervan.

Trots

Het beeld wat uit de interviews naar voren komt is een beeld van trots. Uit de interviews blijkt dat alle mensen ervaren dat er trots is dat ze bij dit bedrijf mogen werken of dat ze zien dat andere mensen trots zijn op het bedrijf. De mensen vinden het van belang dat ze kunnen werken bij *'een bedrijf dat je aanspreekt, hetgeen wat je doet is van toegevoegde waarde'* (R1), *'producten die toegevoegde waarden bieden en die door mensen gewaardeerd worden'* (R2), *'ik geloof in het product'* *'gewoon echt goede producten'* (R3), *'dat we de wereld een beetje beter maken'* (R2), *'je kunt aansprekende verhalen vertellen over onze producten.. dat is leuk'* (R4), *'trots op wat we doen, onze core-business, onze producten worden ook door de mensen die er echt verstand van hebben hoog gewaardeerd, ze doen wat ze moeten doen'* (R4 en R6).

Ondanks dat men overwegend trots is, laten de geïnterviewden ook geluiden horen dat er ook producten zijn waar men (nog) niet (volledig) achter staat: *'dat product zou ik zelf niet gebruiken'* (R3), *'dat is niet wat bij mij past'* (R5), *'we stonden echt voor wat we deden'* (R2), *'we weten nog niet of dat helemaal goed werkt'* (R1 en R2). Daar is ook begrip voor: *'er moeten toch 42 mensen elke maand weer salaris ontvangen'* (R2), *'zakelijk gezien heeft het wel waarde'* (R5), *'dat ik er minder mee heb, ligt ook aan mij, er zijn mensen die dit wel hebben'* (R5). *'Maar of de visie nog klopt'* (R2).

Plek waar je het naar je zin hebt

Ook wordt aangegeven dat het van belang is dat je op een plek werkt waar je het naar je zin hebt, *'waar je niet met tegenzin naar toe gaat'* (R3), *'je werkt iedere dag met elkaar dus het moet gewoon gezellig zijn'* (R2) maar anderzijds wordt ook aangegeven dat werk *'ook een manier blijft om te leven'* (R4), *'te werken met mensen met wie je gewoon goed overweg*

kunt' (R1). De organisatie kenmerkt zich door de vele activiteiten die gedaan wordt, 'soms zelf teveel' (R4 en R2)), 'als iemand nooit bij de activiteiten is, wordt dat niet gewaardeerd' (R4), 'dat wordt iemand wel duidelijk gemaakt' (R3). Collega's die hun werk goed doen, maar nooit meedoen met activiteiten worden door de geïnterviewden lager in de hiërarchie geplaatst.

Resultaten behalen

Voor het merendeel van de geïnterviewden is het van belang dat ze een resultaat neer kunnen zetten en doelen bereiken. *'de topsport, samen met elkaar het resultaat neerzetten' (R4), 'ik werk doelgericht, daar werk ik naar toe' (R3). 'Het samen ergens naar toe werken, maar ook het voor elkaar over hebben' R1), 'ambitie om het goed te doen, verbeteren en ontwikkelen' (R5). De geïnterviewden geven aan moeite te hebben als mensen minder resultaat gericht zijn. Ook uit de observaties komt dit beeld naar voren, voor sommige mensen is het bijvoorbeeld onbegrijpelijk dat mensen niet geïnteresseerd zijn in de financiële situatie van de organisatie. Ook zie je verschil in mate van resultaatgerichtheid in individuen maar ook tussen afdelingen onderling. Mensen die daar niet in geïnteresseerd zijn lijken voor de 'resultaatgerichte' groep ook minder waarde toe te voegen.*

Uit de observaties blijkt een verschil tussen mensen die resultaten behalen belangrijk vinden, en ook over de competenties beschikken om dingen te bereiken, die mondig zijn, helder (met als nadeel soms te direct) zaken bespreekbaar maken en de groep collega's die daar (nog niet) de juiste competenties voor hebben. Het lijkt dat er vaak te snel de conclusie getrokken wordt dat iemand het niet wil of zich niet volledig inzet. De collega krijgt niet (altijd) de ruimte om te leren. De respectievelijke medewerkers wordt dit (nog) niet meegegeven en er wordt nog niet gekeken hoe iets moet, mensen helpen elkaar binnen de organisatie maar dat betekent ook dat ze soms dingen van elkaar overnemen en iemand anders hierdoor (onbewust) niet laten groeien.

Zelfsturing en Autonomie

Zelfsturing en autonomie lijken binnen de organisatie belangrijk, er wordt veel en vaak aangegeven we zijn zelfsturend. *'ik filter veelal zelf', 'alleen met de echte issues klopt ik bij het management aan' (R2). Mensen beslissen zelf wat ze wanneer doen en kunnen ook zelf met ideeën komen. Binnen de organisatie is zelfsturing heel erg belangrijk, maar als je niet mee kunt komen is er weinig begeleiding, behalve als je weer zelf in staat bent om die leerervaring op te doen of om hulp te vragen, maar als je zelf afwacht of niet hard genoeg roept, gebeurt er weinig vanuit de organisatie om iemand te verbeteren op de plek waar iemand zit.*

Betrokkenheid

Betrokkenheid wordt ook als iets wat belangrijk is ervaren. *'Meedenken en in oplossingen dan gaat de vlag uit' (R1). Ook wordt gezien dat niet iedereen dezelfde betrokkenheid heeft. De geluiden die men opvangt zijn 'Ik heb het al zo druk, moet ik me daar ook nog in verdiepen' (O1). Ook de 9-5 mentaliteit wordt gehekel. Ook bij de observaties komt dit terug, 'is iedereen nu al weg' (O2), 'waar is de spirit gebleven' (O3), 'blijkbaar hebben we het helemaal niet druk' (O4). Ook wordt de saamhorigheid om gezamenlijk een probleem op te pakken gezien als verminderd, ook dit wordt gekoppeld aan de betrokkenheid, 'ieder lijkt meer voor zijn eigen toko te gaan' (R4).*

Grootte van de organisatie

Ook de groei die de organisatie heeft doorgemaakt komt terug; bij de mensen die langer dan 3 jaar bij de organisatie werken wordt aangegeven dat de groei invloed heeft op de organisatie. Waarbij voor de een de groei betekent dat er minder contact is met sommige collega's, dat de lijnen minder kort zijn, dat hierdoor zaken langer blijven liggen, dat de druk bij het MT ook groter wordt, geldt voor de ander juist dat de groei ervoor zorgt dat er meer geprofessionaliseerd wordt *'toen ik kwam was het een ongeorganiseerd zootje' (R4), 'er was veel te verbeteren' (R1).*

Door de geïnterviewden (R4 en R5) die voorheen bij een groot bedrijf hebben gewerkt werd juist aangegeven dat de lijnen kort zijn, *'het leuke van korte lijnen is dat je betrokken bent bij besluitvorming en dat heb je bij grote bedrijven niet' (R4). De flexibiliteit is ook groter, je kunt sneller even linksaf en dan weer door' (R5).*

'Ze delen hoe het was' (R4), 'toen het klein was konden ze alles onderling en samen schouders eronder en nu is het meer van zullie en hullie en iedereen heeft zijn eigen deelgebiedje, de saamhorigheid raak je kwijt en dat zie je gebeuren' (R4). 'Wie komt er vouwen?, dan krijg je een andere sfeer met samen met elkaar iets bereiken' (R3). 'Je ziet ook een splitsing tussen de Kreta groep en de PT groep ontstaan.' (R2) 'Met de mensen beneden heb ik professioneel niets te maken gehad' (R5).

Fair Partnership

Aandacht voor elkaar en voor de langjarige contacten is iets wat heel belangrijk wordt gezien. Aangegeven wordt dat er lange dienstverbanden zijn, maar ook met partners. Deze relaties worden als zakelijk gezien, maar wel anders dan anders. Mensen krijgen veel kansen om zich te verbeteren, de band wordt niet zomaar doorgesneden. Mensen die niet functioneren op een plek, daar wordt niet afscheid van genomen, er wordt gekeken naar andere mogelijkheden binnen de organisatie, soms succesvol en komen er andere talenten boven maar ook niet geheel succesvol en dan komen dezelfde problemen weer naar boven. Actief hierop sturen vindt niet plaats.

Vrijheid en vertrouwen

Vrijheid en vertrouwen is iets wat ook uit de interviews naar voren komt, *'natuurlijk krijgen we hier vertrouwen' (R1), 'er wordt vanuit gegaan dat je volwassen genoeg bent' (R2) 'binnen het werk is er veel mogelijk' (R3), 'Mensen krijgen mogelijkheden en nieuwe kansen' (R3). 'Er is niets wat niet kan' (R2). 'Je krijgt hier heel veel ruimte om dingen op te zetten' (R1). 'Die ruimte moet je wel zelf pakken' (R4 en R6)).*

Anderzijds zie ik uit de observaties en de manier waarop mensen met elkaar omgaan er wel verschil is in vertrouwen. Er is niet automatisch sprake van vertrouwen, *'die loopt de kantjes er vanaf' (O5), ik zou het niet aan ... vragen, dan weet je dat het toch niet gebeurt' (O6), 'ik doe het liever zelf' (O7 en O8).*

Spreek uit, spreek aan, spreek af

De cultuur wordt als open ervaren, zaken kunnen gezegd worden tegen elkaar. *'Tenminste zo ervaar ik het er wordt veel gezegd en gedaan. Uitgesproken' (R2).* Alhoewel ook aangegeven wordt dat dit niet voor iedereen geldt. *'Ik zie ook wel collega's die vanuit andermans gedachtegang spreken en zich niet uitspreken, dat vind ik jammer' (R1).* Ook uit

observaties blijkt dat lang niet alles uitgesproken wordt, er wordt onderling veel met elkaar gekletst over hoe het gaat, *'als zij wat beter haar best zou doen...'* (O9), *'zie je wel, hij kijkt echt op ons neer'* (O10), *'het is ook altijd hetzelfde'* (O11). Maar gericht en concreet feedback geven lijkt niet veel plaats te vinden, het lijkt alsof mensen dat soms zelfs uit de weg gaan. Waarbij het in sommige gevallen oploopt en dan aardig kan knetteren.

Verantwoordelijkheid

Ervaren wordt dat de verantwoordelijkheid groeit maar niet bij iedereen. *'Dit is wel beter geworden door de unitplannen en unit'* (R2).

'Er zijn ook mensen binnengekomen, die komen om te werken' (R3), *'om een boterham te verdienen, verder interesseert het ze geen fluit.'* (R2) *'Er is ook een groep binnengekomen die de organisatie proberen verder te brengen, die proberen de oude garde mee te krijgen maar of dat lukt?'* (R4) *'En wie voelt zich verantwoordelijk, ...mensen voelen zich niet verantwoordelijk'* (R6). Uit de observaties blijkt dat de meeste mensen zich intrinsiek verantwoordelijk voelen voor het goed uitvoeren van het werk, *'het is voor mij belangrijk om dit op te lossen'* (O12), *'ik kan hier niet zomaar voorbij lopen'* (O13), de meesten lijken van nature intrinsiek gemotiveerd te zijn of anderen zijn mogelijk intrinsiek gemotiveerd geworden door de verantwoordelijkheid die ze krijgen. Er is ook een groep die zich niet intrinsiek gemotiveerd lijkt te voelen, *'ik ga dit nu echt niet oplossen'* (O14), *'ik hoef dit toch niet op te ruimen'* (O15).

Gelijkheid

'Binnen de organisatie is er sprake van een platte organisatie, de mensen zijn gelijk' (R3). *'Je kunt tegen iedereen zeggen wat je vindt'* (R1). *'Er is geen zichtbare politiek'* (R5), *'er kan verschil zitten in verantwoordelijkheid maar iedereen is hier gelijk'* (R2).

De wereld een beetje beter maken

Dat is wel een waarde die algemeen wordt gevoeld. De wereld een beetje beter maken komt in de vijf interviews een keer of 15 terug. Met name gerelateerd aan de producten maar ook werd het voorbeeld gegeven van de spontane donatie van collega's aan de net nieuw opgerichte Stichting (voor het realiseren van een bijdrage aan groei en ontwikkeling aan diegene die het nodig heeft, zonder overhead of extra kosten, rechtstreeks bij de behoevende).

Flexibiliteit

De flexibiliteit wordt als heel belangrijk gezien, op veel verschillende manieren. *'Flexibiliteit moet blijven bestaan, zodat niet alles is vastgelegd in procedures'* (R3), *'de spontane acties moeten niet weggeregeld worden, die zijn juist het leukst'* (R4). Anderzijds wordt veel meer in procedures vastgelegd en lijkt men zich ook te ergeren als de procedures niet gevolgd wordt. Uit de observaties blijkt hier ook een tegenstelling, er zijn collega's die het van belang vinden om de procedures te volgen en anderzijds zijn er ook mensen die het liefst procedures niet volgen om mogelijkheden open te houden, anderzijds als het mis gaat, wordt vaak wel naar procedures verwezen.

Sterke leider

De leider van de organisatie wordt gezien als iemand die een sterke leider is, die uniek is in zijn manier van dingen doen, die alom gerespecteerd wordt, die de zaken rooskleurig kan

zien, maar aan de andere kant ook veeleisend is en soms ongedurig. *'heb ik wat gedaan, is het net of ik de Nobelprijs al heb gewonnen'* (R1), *'...wel heel bepalend'* (R5), *'cultuurdrager, ... met stip op nummer 1'* (R5), *alles hangt aan ...hij bepaalt wat er gebeurt'* (F4), *'in hoeverre heb je invloed als medewerker'* (R2), *'mits goed onderbouwd, anders krijg je niets gedaan'* (R5), *'Hij heeft ook wel iets neergezet, jaar op jaar groei'* (R3 en R5), *'hij weet heel veel'* (R1).

Alles is mogelijk

Het beeld wat wordt geschetst is dat alles kan binnen dit bedrijf. *'er zijn hier geen limieten'* (R1), *'Binnen dit bedrijf mag en kan alles'* (R2). *'Er wordt (te) veel getolereerd'* (O16).

(Gebrek aan) Structuur

Aangegeven wordt dat er wel structuur is, maar dat deze nog steeds verbeterd kan worden. Nut en noodzaak van sommige activiteiten, zoals meetings worden niet altijd duidelijk gemaakt. Besluitvorming wordt soms als diffuus ervaren of er gaat heel veel tijd overheen. Dingen worden wel aangegeven maar niet concreet gemaakt. Er moet lang gewacht worden op antwoorden of zaken moeten vaak herhaald worden. *'Dan zit ik met ... en dat klinkt misschien niet aardig, maar die schrijft het op en de volgende keer schrijft hij het weer op'* (R2), *'er zitten ook veel dingen tussen die dan heel snel moeten, en dan uiteindelijk in de lucht oplossen'* (R1), *'als iemand iets niet oppakt, lijkt dat oké'* (R4).

Waardering

Waardering is iets wat als belangrijk wordt gezien, waarbij dit verschillend wordt ervaren. *'Ik mis de waardering'*, *'waardering is niet vanzelfsprekend'*, *'zelf heb ik er geen last van, maar ik weet wel van anderen dat zij dat ervaren'*, *'aan het einde ontvang je waardering, maar liever ook tijdens het proces'*, *'Weten ze wel wat we allemaal doen?'* is een dominante narratief.

Vriendschap

Uit de interviews blijkt dat er (hechte) vriendschappen zijn op het werk. Daar worden ook kanttekeningen bijgeplaatst: *'in hoeverre kun je elkaar nog goed aanspreken'* (R5). *'hier is het haast net als een familie'* (R3), *'heel close'* (R1), *'ik deel zelf niet alles, mijn werk is wel mijn werk en mijn familie is mijn familie'* (R4).

4.2 Dominante narratieven

De volgende narratieven zijn een voorbeeld van de narratieven die veelvuldig worden aangehaald en verteld, tijdens bijeenkomsten of meetings of gewoon tijdens een een-op-een gesprek, dit is een weergave:

Narratief I

We willen een werkplek met goede energie. Met gave herinneringen. Met mooie dingen, malle dingen, stoere dingen, gezellige dingen.

Narratief II

Meestal doe je werk dat je aan iemand anders moet overdragen, dat je naar buiten moeten brengen, naar een collega of een partner. Soms doe je het zelfs specifiek voor iemand anders of wellicht in opdracht of op verzoek van iemand anders. Voordat je jouw werk aan de ander overdraagt, stel je de vraag: "ben ik hier trots op?". Denk je in hoe de ander het

ontvangt. "Wat als ik dit had ontvangen, was ik er dan blij mee? Zou ik positief verrast zijn?"

Neem nooit genoegen met "goed genoeg" want het is de grootste vijand van succes.

Het impliceert dat je je ergens te makkelijk of te snel van af maakt zonder dat je er trots op bent. Het is de basis van middelmatigheid.

Als je aan jezelf vraagt "ben ik hier trots op?" en het antwoord is JA: dan weet je dat het helemaal goed zit en sta je er vierkant achter. Als je twijfelt, pak dan verder door want dan is het nog niet goed.

Richt je op het maximaal haalbare en op de positieve energie die dit geeft.

Narratief III

Het betreft misschien wel het belangrijkste punt dat een topsport team van een bier-team onderscheidt. Hoe hou je elkaar 'Accountable' voor afspraken en prestaties? Hoe zorg je er voor dat je daadwerkelijk op elkaar kunt bouwen en vertrouwen als je afsprekt dat iemand op een bepaald moment iets af heeft? Dat iemand echt doorpakt om het op tijd af te krijgen? Dat je samen als unit steeds de acties afstemt, afsprekt en dan ook nakomt. Hoe maak je het merkbaar en voelbaar als iemand daarop te kort schiet?"

Narratief IV

Wij zijn geen bedrijf van Goed Genoeg en middelmatigheid.

Wij zijn geen bedrijf dat bang is zijn kop boven het maaiveld uit te steken.

Wij zijn geen stam van 'doe maar normaal dan doe je al gek genoeg'.

Wij zijn anders. Wij zijn bijzonder.

4.3 Minder dominante verhalen

Een verhaal die ik hoorde van een aantal collega's.

We hebben *Fair partnership* in *Friendship* zo hoog in het vaandel, maar praktiseren we dit zelf wel. Eén bedrijf zit in zwaarder weer, het andere bedrijf floreert en groeit en kan dus helpen, maar doet dit niet. Ja, wil dit wel doen maar tegen irreële voorwaarden, dit is toch geen *Fair partnership*. Wellicht heeft dit te maken met een gebrek aan vertrouwen tussen twee mensen, maar wij werken wel voor deze beide mensen en bedrijven en willen deze waarde wel hoog houden.

Een ander recente boodschap in een kwartaalmeeting vlak voor de zomer tijdens een videoboodschap:

We kunnen het bedrijf onderverdelen in drie stukken:

- Configuratie die er echt goed mee bezig is
- Configuratie die goede intenties heeft maar niet weet hoe de beweging moet, die hulp nodig heeft om de juiste beweging te maken
- Een kleinere configuratie die er niets mee doet. In dat geval hoor je eigenlijk niet in de cultuur en hoor je hier niet thuis.

Dit verhaal zorgde voor meer gesprekken in de wandelgangen. Dit verhaal had bij mensen verschillende effecten, sommigen vonden het goed dat dit gezegd werd, sommige mensen vonden dit heel negatief, sommige mensen vroegen zich af bij welke groep zij hoorden, sommige mensen vonden dat je best kritisch mag zijn, maar niet via een videoboodschap deze boodschap verkondigen; dit doe je rechtstreeks.

4.4 Bevindingen uit de onderzoeken etc.

In 2012 en 2014 is er onderzoek gedaan naar cultuur en zaken waar men tegen aanloopt. In deze paragraaf vat ik de punten die naar voren kwamen uit deze onderzoeken samen.

Wat overduidelijk naar voren komt uit de onderzoeken is dat vrijwel iedereen het grote belang van de organisatie inziet, dat de waarden van de organisatie ook binnen de organisatie worden gevoeld en ook worden toegepast. De platte structuur, de vrijheid, het informele wordt erg gewaardeerd.

Wat echter ook helder naar voren komt is dat het elkaar corrigeren op zaken die niet lekker lopen, niet altijd gebeurt. Met name op punten waar bijvoorbeeld acties niet worden opgevolgd of verdwenen zijn van de lijst, kantjes er vanaf gelopen worden, het niet consequent inzetten van de *Samos Habits*, teveel prioriteiten hebben of te vaak wisselen van prioriteiten, op gezette tijden wat extra inspanning nodig is, meetings niet op tijd beginnen, er teveel vergadert wordt.

Samos Habits.

Er is in deze onderzoeken ook specifiek gekeken naar de *Samos Habits*. De *Samos Habits* zijn geïntroduceerd binnen de organisatie om de energie in de organisatie te stroomlijnen. De essentie van de *Samos Habits* is om het lange termijn doel te vertalen naar een jaarplan, dat vertaald wordt naar unit-plannen, die verdeeld zijn over kwartalen met prioriteiten, die behaald worden doordat de focuspunten helder zijn, door acties per week te bepalen en elke dag eventuele aandachtspunten met elkaar te delen.

Uit de onderzoeken komt naar voren dat niet iedereen het toepast maar diegene die het toepassen ervaren het als van hele grote en essentiële waarde voor het functioneren van de organisatie.

Prioriteiten.

Helderheid over wanneer iets een prioriteit is, veranderingen in prioriteiten en de consequenties daarvan, behoeft extra aandacht.

Uit het cultuuronderzoek ('Organizational Culture Inventory' (OCI), Cooke & Lafferty, 2012 en 2014) blijkt dat er sprake is van een constructieve cultuur. De constructieve cultuur is de ideale cultuur, omdat die de individuele motivatie maximeert en positief bijdraagt aan organisatie performances. De cultuurstijlen die binnen de organisatie overheersen zijn 'prestatie-motivatief' en 'mensgericht stimulerend'.

Uit dit onderzoek blijkt dat mensen wordt verwacht dat zij:

- Werken aan het behalen van zelfgestelde doelen
- De business kennen
- Een hoge mate van uitmuntendheid nastreven

En daarnaast:

- Anderen helpen zich te ontwikkelen en te groeien
- Anderen aanmoedigen
- Anderen betrekken in beslissingen die hen raken

4.5 Bevindingen van de Adviesraad

De Adviesraad is zoals gezegd nu enkele maanden actief, aan de Adviesraad wordt advies gevraagd over zaken met een personeel belang en over onze cultuur. De Adviesraad heeft met alle collega's een gesprek gehad in zomer 2017 om te kijken wat belangrijk is, waar vragen over zijn en wat zou moeten gebeuren om ervoor te zorgen dat er binnen de organisatie (nog) leuker, beter met elkaar samen gewerkt wordt.

De punten die zijn aangegeven zijn:

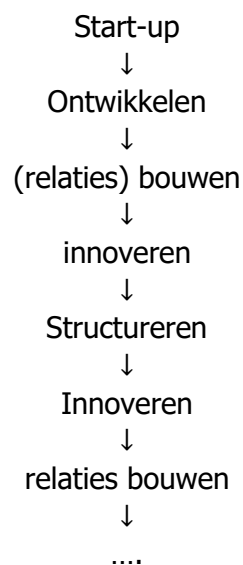
- Onduidelijkheid ten aanzien van afspraken, het niet volgen of aanspreken op deze afspraken, bijvoorbeeld ten aanzien van meetings, telefoonbeleid en projecten.
- Beleid ten aanzien van thuiswerken roept vraagtekens op, de filosofie van zoveel mogelijk met elkaar werken maar anderzijds mogen sommigen wel thuis werken en anderen niet.
- *Samos Habits* geven onduidelijkheid en niet altijd de juiste energie
- Aantal punten ten aanzien van de cultuur, zaken die gemist worden, waar meer aandacht voor zou moeten komen etc., zoals sfeer, waardering, complimenten en tweedeling binnen de organisatie.
- Koffie en Lunch kunnen beter: met name de mogelijkheid om weer met zijn allen te kunnen lunchen, hoe organiseer je dat beter en ook de lunch zelf mag meer verrassen.

5. Analyses, conclusies en aanbevelingen

5.1 Analyse algemeen

Veranderingen in de organisatie

Als je kijkt naar de organisatie in het algemeen heeft de organisatie een ontwikkeling doorgemaakt van startende onderneming, naar een gestructureerde organisatie, waar nog wel geïnnoveerd wordt. Maar ook het zelfde proces steeds opnieuw wordt doorlopen, nieuwe merken maar ook nieuwe bedrijven worden opgestart. Bij deze bedrijven vindt vervolgens weer een fase van start-up plaats en dit wordt vervolgens weer ingebed in de bestaande structuur of deels in nieuwe structuren. Deze fases gaan steeds sneller, waar bijvoorbeeld Kreta de eerste 15 jaar met een kleine club mensen zich verder heeft ontwikkeld, is de organisatie in de laatste 6 jaren drie keer zo groot geworden.



Er is sprake van multiple inclusie, door de verschillende bedrijven veranderen er dingen, de spelregels worden veranderd, de ene samenwerking is de andere niet etc. Als je kijkt naar de veranderingen is er zowel sprake van eerste, tweede als n-de orde veranderingen.

Eerste orde veranderingen vinden plaats doordat dingen steeds beter worden gedaan, de ervaring neemt toe, functies worden anders maar verdwijnen niet. Wel is in de loop van de jaren de behoefte van de klant veranderd, zo geldt bijvoorbeeld voor Kreta dat de vraag naar klinische onderbouwing stijgt, maar dit geldt ook voor de behoefte aan marketingmaterialen, hierdoor verandert de manier van het leveren van de toegevoegde waarde door de organisatie, maar verandert ook de behoefte aan bijvoorbeeld personeel, aan samenwerkingen etc.

Er zijn verschillende zogenaamde tweede orde veranderingen, deze zitten in de nieuwe bedrijven, Kos, Zakynthos, Lefkada maar ook nieuwe product-markt combinaties als NutriGyn. De nieuwe bedrijven of nieuwe product-marktcombinaties vergen ook weer een andere manier van werken, deels hetzelfde, maar deels ook anders, zoals bijvoorbeeld voor Lefkada, er gelden andere mores in het "land van TellSell", maar ook ten aanzien van voedingssupplementen gelden andere wet- en regelgeving. Deels zijn er ook weer

verknoppingen en komen bepaalde zaken weer overeen, doordat er wederom sprake is van (sterke) partnerships en wederom van innovaties.

Bij Lesbos is er in de jaren sprake geweest van een zogenaamde n-de orde verandering, door de economische crisis was het bestaande model onhoudbaar geworden, weer terug naar het beginsel, eigenlijk een 1^e orde verandering. Maar ook de gewijzigde regelgeving waar Kreta mee te maken heeft kan tot een n-de orde verandering leiden. Maar ten aanzien van deze regelgeving wordt triangulair geïnteracteed, ook van de kant van de organisatie wordt gezorgd voor extra kennis en bepleiting van de kwestie van verschillende kanten zodat het organisatie belang ook gediend wordt.

Beginsituatie en huidige situatie; verschillende configuraties

In het bijgaande plaatje wordt de beginsituatie geschetst en de verschillende actoren die met de organisatie verbonden zijn. Er zijn al een aantal verbindingen en deze verbindingen zijn ook van belang als je kijkt naar de organisatie, door de verbinding met de VU is de Kreta innovatie ontstaan en kon er maximaal onderscheidend vermogen voor de producten ontstaan.

Figuur 4: Beginsituatie organisatie. Bron: dit onderzoek

Tussen Kreta en Lesbos is er ook sprake van een verbinding door deze samenwerking werd er geld verdiend, wat voor het Kreta gedeelte weer geïnvesteerd kon worden. Hier is sprake van een configuratie, die zich kenmerkt door een hoge organisatiegraad, er worden intense en hechte onderlinge contacten onderhouden en werkelijkheidsdefinities worden gedeeld.

Kreta zelf is ook een configuratie en de overige delen zijn met elkaar verbonden, zoals geschetst en er is sprake van een relatie maar (nog) niet van een intensieve relatie. De beginsituatie is allemaal nog heel overzichtelijk.

Dan de huidige situatie, er is inmiddels een veelheid aan verbindingen ontstaan. Er zijn meerdere bedrijven, de bedrijven zijn groter geworden, er zijn configuraties binnen configuraties ontstaan, andere configuraties zijn minder sterk geworden.

Figuur 5: Rich picture: Beginsituatie organisatie. Bron: dit onderzoek

De verbinding tussen de organisaties van Samos zijn er nog steeds, er wordt nog steeds met elkaar opgetrokken en de ondersteuning wordt gedeeld. Maar toch zijn er ook veranderingen opgetreden, de configuratie is anders dan voorheen, de verhoudingen zijn anders, de relaties zijn anders. Als je kijkt naar de afdelingsniveau configuraties, wat betekent dit voor het geheel, kan het totaal overzicht nog wel behouden blijven en hoe wordt het niet ieder voor zich.

Andere dominante configuraties

In de vorige paragraaf heb ik met name gekeken naar veranderingen en verbindingen, tussen mensen, functies en rollen. Zoals in hoofdstuk 4 aangegeven is er binnen de organisatie ook een andere configuratie benoemd:

- Configuratie die er echt goed mee bezig is

- Configuratie die goede intenties heeft maar niet weet hoe de beweging moet, die hulp nodig heeft om de juiste beweging te maken
- Een kleinere configuratie die er niets mee doet. In dat geval hoor je eigenlijk niet in de cultuur en hoor je hier niet thuis.

De configuratie die er goed mee bezig is, is gericht op innovatie en verbetering van (bestaande) processen, komt met ideeën, laat zien actief op zoek te zijn naar samenwerking en het creëren van partnership, laat een hoge mate van betrokkenheid zien en laat zien te willen horen bij de organisatie door aanwezig te zijn bij activiteiten (of in ieder geval bij de gezamenlijke lunch actief te participeren).

De configuratie die goede intenties heeft, maar niet weet hoe het moet, die hulp nodig heeft om beweging te maken laat een hoge mate van verantwoordelijkheid en betrokkenheid zien, zorgt ervoor dat het werk af is, maar is nauwelijks gericht op vernieuwing en verandering en is bij voorkeur aanwezig bij activiteiten.

De configuratie die er niets mee doet, laat weinig verantwoordelijkheid zien, laat niet zien te acteren op zaken die worden aangegeven, is met name gericht op eigen doelstellingen en vraagt ook niet om hulp.

Daarnaast zijn er ook nog vier andere dominante configuraties te ontdekken: innovatie/verbetering, samenwerken/partnership, stam/familie, resultaatgericht/doelen en groei realiseren.

Een dominante configuratie is gericht op innoveren. Hier lijkt veel op gestuurd te worden, in uitingen en in meetings komt dit terug, innoveren en verandering. Wat betekent dit eigenlijk voor de organisatie, is dit een kracht en welke potentiële valkuilen zijn aanwezig.

Een tweede dominante configuratie betreft samenwerken/partnership. Als je kijkt naar de organisatie is heel veel gericht op partnerships, er wordt heel veel samengewerkt met partners, weliswaar zit er diversiteit in de partners maar er zit ook overlap in. Ook als je kijkt naar de verschillende bedrijven wordt er weer veel gerealiseerd in partnership, er wordt veel voor en met elkaar gedaan. Daarnaast zie je ook sterke verbindingen tussen mensen in de organisatie. Definities worden met elkaar gedeeld.

De derde dominante configuratie zou ik willen omschrijven als stam/familie. Er wordt samengewerkt in een 'stam', waar zelfcorrectie en zelfsturing belangrijk is. Veel mensen kennen elkaar goed en hebben verbindingen niet alleen werk gerelateerd. Mensen die in een stam wonen, doen dit meestal een groot deel van hun leven en worden derhalve door de stam opgevoed. Kijkend naar deze configuratie, wat betekent dit voor de mensen die nieuw zijn, die (nog) niet tot de familie horen, of mogelijk iets afwijkend zijn, wat betekent dit ook voor de bestaande mensen.

De vierde configuratie is gericht op resultaatgerichtheid/doelen en groei realiseren. Het groei realiseren lijkt van belang in (een deel van) de organisatie en krijgt daar ook veel aandacht. Het realiseren van groei en hier aanblijven wordt gestimuleerd. Terwijl niet iedereen deze groei toejuicht.

Bij al deze configuraties kun je zien dat het overgrote deel van de medewerkers van de organisatie in alle vier configuraties een plaats hebben, een aantal van de medewerkers

heeft slechts in een of twee van deze configuraties een plaats en dat levert soms spanningen op. In de volgende paragrafen zal ik hier wat dieper op ingaan.

5.2 Analyse specifiek

In de komende paragraaf zal ik wat dieper inzoomen op de individuele waarden en de organisatiewaarden die beleefd worden.

Individuele waarden

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2016 blijkt dat er een grote mate van tevredenheid is binnen de organisatie, de medewerkers voelen zich betrokken en staan achter de missie van de organisatie. Uit de bevindingen blijkt ook een grote mate van trots op de organisatie, maar daarnaast zijn er ook zaken waar de individuele medewerker tegen aanloopt, de betrokkenheid wordt als minder ervaren, er wordt minder samen gedaan, er wordt een tweedeling ervaren.

De organisatie groeit en boekt goede resultaten, daarnaast zijn de waarden bij iedereen bekend, maar worden niet door iedereen als congruent ervaren door de veranderingen die op dit moment spelen. Als je kijkt naar de praktijk worden er goede prestaties geleverd.

Een deel van de ontevredenheid lijkt ook voort te komen uit het verschil tussen mensen die intrinsiek gemotiveerd lijken te zijn en extrinsiek gemotiveerd lijken te zijn. Eventuele ontevredenheid lijkt ook in onduidelijkheden te zitten ten aanzien van normen en hoe doen we het hier eigenlijk, daarnaast lijkt ook door de groei bepaalde zaken te ontstaan, bepaalde vanzelfsprekendheden zijn verdwenen, het onderlinge contact is minder groot en ook zijn er configuraties in configuraties ontstaan die soms over elkaar praten in plaats van met elkaar.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan niet empirisch onderbouwd worden dat het boeken van vooruitgang zorgt voor het welbevinden van de organisatie. Wel kan aangegeven worden dat de organisatie jaar op jaar als totaal groeit, ook de onderliggende bedrijven die het vanwege de economische situatie minder deden groeien weer, binnen de organisatie wordt dit wel als positief ervaren en verhoogt dit de gevoelens van trots. Dit zou kunnen duiden op het '*progress principle*'. Anderzijds worden ook nieuwe initiatieven ingezet, die niet door iedereen in de organisatie lijken te worden gedeeld en door enkelen ook wordt ervaring als in tegenstelling met de waarden. Het lijkt dat voor een bepaalde groep de waarden belangrijker zijn dan het resultaat en dat voor anderen de waarden wat meer vloeiend zijn en 'aangepast' worden om zo ook bij het nieuwe resultaat te passen. Het gesprek daarover heeft (nog) niet plaatsgevonden.

Op basis van dit onderzoek kan geen uitsluitsel worden gegeven of gedeelde waarden feitelijk niet relevant zijn, zolang je maar resultaat boekt. Wel lijkt het erop dat het van belang is om de veranderingen en de eventuele consequenties voor de waarden wel bespreekbaar te maken, zodat het werk voor iedereen waardevol blijft.

Analysemodellen Schwartz en Quinn & Cameron

Om te komen tot een analyse van het model van Schwartz heb ik de in hoofdstuk 4 genoemde thema's¹ gekoppeld aan de definities zoals deze door Schwartz (1992) worden gehanteerd (zie bijlage 3). De thema's grootte van de organisatie en sterke leider heb ik buiten deze analyse gelaten, omdat naar mijn idee deze van een andere orde zijn.

Als we op basis van de gegevens uit de interviews en observaties het model van Schwartz invullen blijken voornamelijk de waarden plezier (plek waar je het naar je zin hebt, vriendschap), prestatie (resultaatgerichtheid, trots), altruïsme (betrokkenheid, verantwoordelijkheid, fair partnership), zelfbeschikking (autonomie en zelfsturing, vertrouwen, flexibiliteit) en universalisme (de wereld een beetje beter maken, gelijkheid) een grote rol te spelen. De waarden conformisme, traditie en veiligheid komen nauwelijks naar voren in de gesprekken en observaties. Bij deze analyse moet een kanttekening gemaakt worden daar de analyse plaatsvindt op basis van interviews en observaties, het zou goed kunnen zijn dat dit voor de individuele medewerker wel belangrijk zou kunnen zijn maar dit zie je nauwelijks terug in de organisatie. Het zou ook goed kunnen zijn dat dit geen onderwerp van gesprek is voor mensen omdat de verbondenheid al gevoeld wordt.

Als we kijken naar de waarden betekent dit dat zelfoverstijgende waarden, zelfversterkende waarden en het open staan voor verandering binnen de organisatie als belangrijk worden ervaren.

Als we vervolgens kijken naar het model van Quinn & Cameron zien we veel overeenkomsten met de zogenaamde familiecultuur. De thema's die uit de observaties en interviews naar voren zijn gekomen worden ook in een familiecultuur gewaardeerd, zoals betrokkenheid, plek waar je het naar je zin hebt, vriendschap, vertrouwen etc. De familiecultuur wordt getypeerd door een vriendelijke werkomgeving, waar mensen ervaren dat ze dingen met elkaar gemeen hebben (en zo dus vriendschappen ontstaan), de leider wordt gezien als een *sterke leider*, een soort vaderfiguur en een stimulator. Er is veel onderling overleg, veel zaken worden met elkaar gedeeld, iedereen is precies op de hoogte van het reilen en zeilen van de organisatie.

Naast de familiecultuur is er ook sprake van een marktcultuur. Waar resultaten belangrijk zijn en afronding van het werk geldt, er worden veel partnerschappen gerealiseerd en er wordt gekeken hoe de productiviteit en groei doorgezet kan worden. Als we kijken naar de dominante verhalen II en III (paragraaf 4.2) heeft dat ook met de marktcultuur te maken, het streven naar excellentie, trots en een goed resultaat. Maar wat dan als de ander niet trots is, wat gebeurt er dan?

Terwijl ook de adhocratiecultuur een belangrijke plaats inneemt. Het ontwikkelen van nieuwe producten, nieuwe bedrijven. Alhoewel je ziet dat deze adhocratiecultuur niet door iedereen in de organisatie wordt gedeeld, omdat niet iedereen bij innovatie en ontwikkeling is betrokken of hier zich prettig bij voelt, terwijl het bedenken van iets nieuws erg wordt gewaardeerd en ook wordt gestimuleerd binnen de organisatie. Wel is men trots op nieuwe ontwikkelingen die gerealiseerd worden en ook op de leider die als visionair wordt gezien.

¹ ; Trots, Plek waar je het naar je zin hebt, Resultaten behalen, Autonomie en zelfsturing, Betrokkenheid, Fair Partnership, Vrijheid en vertrouwen, Spreek uit, spreek aan, spreek af, Verantwoordelijkheid, Gelijkheid, De wereld een beetje beter maken, Flexibiliteit, Sterke leider, Alles is mogelijk, (Gebrek aan) Structuur, Waardering, Vriendschap.

Er is nauwelijks sprake van een hiërarchiecultuur, er is sprake van weinig structuur, in de afgelopen jaren is wel geprobeerd om meer structuur in de organisatie te brengen, maar hier moet men nog erg aan wennen. De '*Samos Habits*' zijn geïntroduceerd om hier meer structuur in aan te brengen maar zoals ook uit de terugkoppeling van de adviesraad bleek werkt dit nog niet voor iedereen naar tevredenheid, wordt de toegevoegde waarde minder gezien, en wordt dit ook nog niet door iedereen consequent toegepast.

Als we de Schwartz analyse en Quinn & Cameron analyse met elkaar samenvoegen blijkt dat de individuele waarden, die als belangrijk gezien worden, overeen komen met de typerende organisatiecultuur, het belang van de zelfoverstijgende waarden, de zelfversterkende waarde en het open staan voor verandering zijn van belang in alle Cameron & Quinn gedeelde culturen maar komen toch het meest terug in respectievelijk de familiecultuur, de marktcultuur en de adhocratie. Toch lijkt de familiecultuur wel de dominante cultuur te zien, terwijl gezien de ontwikkelingen in de markt een meer externe focus ook van belang is en de marktgerichte en adhocratie cultuur sterker ontwikkeld zou mogen worden. Maar ook de hiërarchische cultuur om op deze wijze meer evenwicht in de organisatie te krijgen.

Inzoomend op de waarden

In het algemeen kan gesteld worden dat de gesprekken over waarden in de organisatie niet vanzelfsprekend zijn, het wordt als abstract en zweverig ervaren. Als we concreet naar de waarden gaan die geformuleerd zijn, hebben mensen er een beeld bij, maar in algemene zin blijken mensen minder met waarden te hebben ('*even met de voetjes op de grond*') of het lastig vinden om deze te formuleren.

Als we nog even specifiek kijken naar de waarden zoals deze nu geformuleerd lijkt het volgende te gelden.

Ten aanzien van de missie:

We ontwikkelen en produceren producten waarmee we de wereld ook een beetje beter willen maken lijkt te gelden dat de organisatie dit ook zo ervaart en dit belangrijk vindt. Toch worden hier ook vraagtekens bij gezet omdat de organisatie zich ook in andere branches gaat bewegen, de vraag wordt gesteld, klopt dit dan nog wel?

Ten aanzien van de kernwaarden:

- *Wij geloven in fair partnerships en werken vanuit vriendschap en respect;*

Dit wordt ook door de organisatie ervaren en als belangrijk gezien, vriendschap, waardering en respect zijn belangrijke pijlers waarop de organisatie rust. Ondanks dat dit wel wordt ervaren en wordt gezien geldt dat sommigen de manier waarop met een bepaalde situatie wordt omgegaan ervaren als in strijd zijnde met deze kernwaarde (minder dominant verhaal, paragraaf 4.3)

- *We werken met elkaar samen vanuit de visie op Groei & Bloei: We spenderen veel tijd met elkaar samen op het werk en dus zetten we ons in om het met elkaar enorm naar ons zin te hebben en samen te groeien.*

Dit wordt door de organisatie ook zo ervaren en wordt ook als belangrijk gezien. Eén van de dominante verhalen in de organisatie sluit hierbij aan: We willen een werkplek met goede energie. Met gave herinneringen. Met mooie dingen, malle dingen, stoere dingen, gezellige dingen. Het elkaar ontmoeten op een leuke manier wordt als heel waardevol gezien, wel wordt aangegeven dat er soms teveel georganiseerd wordt. Daarnaast valt op dat er wel

veel activiteiten worden georganiseerd maar dat er weinig feedback of terugkoppeling naar elkaar plaatsvindt, hierdoor kan groei maar ook het 'samen naar de zin hebben' onder druk komen te staan.

- *Dare to be different*

Uit dominant verhaal IV (paragraaf 4.2) blijkt dit eigenlijk al. Dit verhaal wordt veel verteld en herhaald, het gevoel van trots lijkt hier ook mede uit voort te komen.

- *Wij zijn zo overtuigd van de kwaliteit en zinvolheid van onze producten dat we ze zelf gebruiken en ze van harte adviseren aan vrienden en familie;*

Ten aanzien van bovenstaande is dat de vraag, dit ervaren mensen niet altijd, ze vinden het wel van belang, dit geeft hun wel energie, deel van de trots, sluit aan bij de opmerkingen bij de missie.

- *Voor echte duurzaamheid moet het mes aan twee kanten snijden; economisch aantrekkelijke producten met grote ecologische voordelen;*

Deze wordt wel genoemd in het rijtje en mensen vinden het van belang dat we de wereld een beetje beter maken maar met deze kernwaarde wordt er niet iets concreets opgeroepen bij mensen.

5.3 Conclusies

In dit onderzoek hebben de volgende twee vragen centraal gestaan:

- Welke waarden spelen een rol voor betrokkenen binnen de organisatie Samos?
- Op welke waarden wil de organisatie voortbouwen, en wat betekent dat voor het doen en laten?

Als we kijken naar de geldende kernwaarden geldt dat de waarden zoals deze geformuleerd zijn binnen de organisatie grotendeels overeenkomen met de waarden zoals deze beleefd en belangrijk gevonden worden door de (leden van de) organisatie. Slechts één waarde heeft weinig gevoelswaarde voor de organisatieleden, er is geen beeld bij.

Wel worden door organisatieleden vraagtekens gezet bij de kernwaarden en in hoeverre deze nog echt zo beleefd worden, ze lijken voor sommige collega's meer fluide toegepast te worden, terwijl ze wel als belangrijk worden gezien.

Daarnaast blijkt betrokkenheid ook een heel belangrijke waarde, intrinsieke betrokkenheid en verantwoordelijkheid wordt als heel belangrijk gezien.

De individuele waarden die als belangrijk gezien zijn: plek waar je het naar je zin hebt, vriendschap (plezier, conform Schwartz), resultaatgerichtheid, trots (prestatie, conform Schwartz), betrokkenheid, verantwoordelijkheid, fair partnership (altruïsme, conform Schwartz) en autonomie en zelfsturing, vertrouwen, flexibiliteit (zelfbeschikking volgens Schwartz) en de wereld een beetje beter maken, gelijkheid (universalisme, conform Schwartz). De individuele waarden komen overeen met de typerende organisatiecultuur, het belang van de zelfoverstijgende waarden, de zelfversterkende waarde en het open staan voor verandering zijn van belang in alle Cameron & Quinn gedeelde culturen maar komen toch het meest terug in respectievelijk de familiecultuur, de marktcultuur en de adhocratie.

Toch lijkt de familiecultuur wel de dominante cultuur te zien, terwijl gezien de ontwikkelingen in de markt een meer externe focus ook van belang is en de marktgerichte

en adhocratie cultuur sterker ontwikkeld zou mogen worden om te kunnen blijven bestaan. Maar ook de hiërarchische cultuur om op deze wijze meer evenwicht in de organisatie te krijgen.

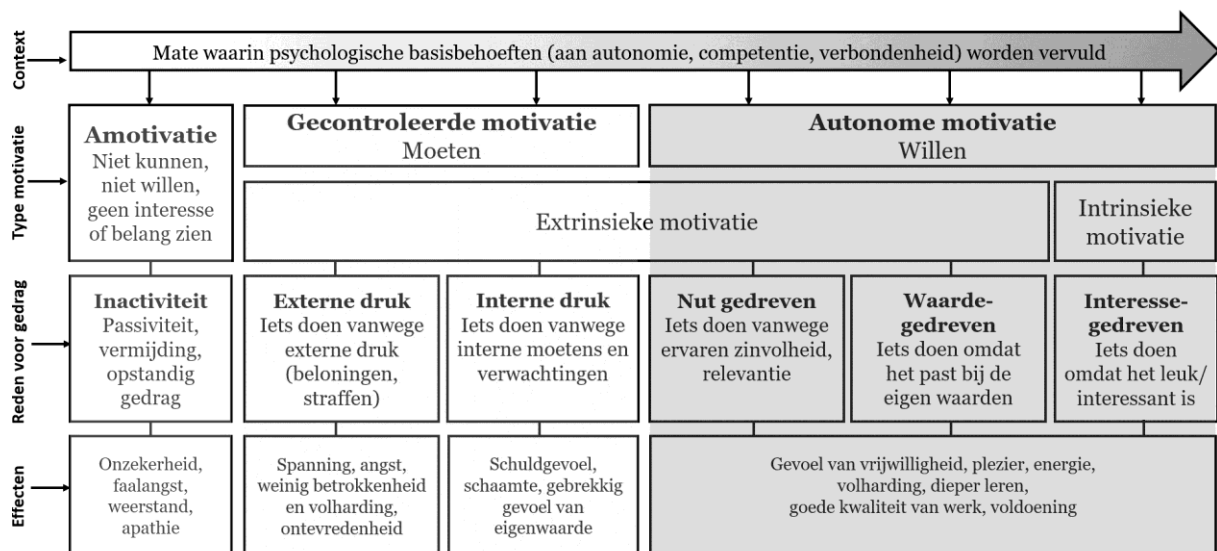
Op basis van bovenstaande conclusie zou geconcludeerd kunnen worden dat dit onderzoek bevestigt dat succesvolle bedrijven (Collins & Porras, 1987) hun waarden goed op orde hebben. Toch zie ik dat binnen de organisatie een groot deel van de universele waarden terug te zien en te ervaren zijn binnen de organisatie. Slechts een klein deel niet en dit bepaalt mogelijk de variatie op de cultuur. Toch zou het zo kunnen zijn dat het niet de waarden zijn het succes maken van de organisatie, maar de persoonlijkheden van de organisatieleden en het succes en de herhaling van het verkondigen van de boodschap over de waarden. Is het mogelijk dat door die herhaling iedereen er ook naar gaat handelen en dit zichtbare en congruente waarden lijken, terwijl het feitelijk universele waarden zijn, die verpakt zijn in een organisatiejasje. Linksom of rechtsom blijven de waarden dan nog steeds van belang, want de organisatieleden herkennen zich er in en worden er door gemotiveerd. Dan is de Why toch het mooie verhaal van de What? Deze vragen heb ik niet kunnen beantwoorden en daarom zou het interessant zijn om nog meer praktijkgerichte waardenonderzoeken met elkaar te vergelijken om hier meer over te kunnen zeggen.

5.4 Aanbevelingen

Maak vier verhalen over de huidige missie en de belangrijkste waarden en hoe deze worden ervaren en ga hierover in gesprek.

Maak een verhaal over de waarde betrokkenheid en de andere waarden die voor de organisatie belangrijk zijn. Kijk hierbij ook hoe deze waarden eventueel ondersteunend kunnen zijn om als organisatie je breder te ontwikkelen om meer eigenschappen van de markt cultuur en adhocratie te ervaren. En ga hierover in gesprek.

Ga gericht aan de slag met het stimuleren tot intrinsieke motivatie. Laat mensen ervaren dat het voordelen heeft. Laat mensen echt groeien en heb daarvoor aandacht voor de juiste mate van autonomie, competentie en verbondenheid. Ga hier gericht op sturen, ga er niet van weg, maar begeleid medewerkers, stel vragen. Laat vragen stellen, maak ook bespreekbaar welke motivatie ervaren wordt bij dingen, wordt het als zinvol ervaren, past het bij de eigen waarden en wordt het door interesse gedreven. En geef gerichte feedback.



Figuur 6: Zelfdeterminatietheorie (gebaseerd op Ryan & Deci (2000))

Let bij het geven van autonomie wel op dat er mogelijkheden zijn voor de 'regulatory fit' (Higgins, 2005) zodat zowel de medewerker met een promotiefocus als een preventiefocus op de goede wijze wordt bediend.

Maak het niet dominante verhaal (paragraaf 3.3) bespreekbaar met betrokkenen.

Laat de Adviesraad verder verkennen hoe bepaalde aangegeven zaken door medewerkers persoonlijk ervaren worden en kijken hoe iemand zou willen dat het gaat? Maar pak hier ook zelf de regie in. Laat merken dat je het belangrijk vindt en het gesprek niet uit de weg gaat.

Om de Adviesraad een richting te geven zouden de gesprekken kunnen worden gevoerd aan de hand van de volgende op AI geïnspireerde vragen:

Sfeer:

- Hoe ervaar jij de sfeer?
- Wat vind jij belangrijk ten aanzien van sfeer?
- Wat zie jij als de mogelijke obstakels?
- Waar wil je meer van?
- Wat zou jou kunnen helpen om dat meer te krijgen?

Waardering en complimenten?

- Wat is jouw opinie ten aanzien van waardering en complimenten?
- Hoe ervaar jij dit zelf?
- Hoe zou je willen dat het er aan toe gaat?
- Wat kan ons helpen om hier beter/anders mee om te gaan?

Tweedeling:

- Is dit iets wat jij ook ervaart? En zo ja? Wat ervaar je?
- Hoe zou je dit het liefste willen zien?
- Wat zijn mogelijke oplossingen om te bereiken wat jij graag zou willen?

Ga vervolgens met de medewerkers in groepen in gesprek

In waarden verbonden

Literatuur

Abma, T. A. (2006). Werken met narratieven. Verhalen en dialoog als methoden voor praktijkverbeteringen. *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner work life. *Harvard Business Review*, 85(5), 72-83.

Braun, D. & Kramer, J. (2015). *De Corporate Tribe*. Deventer: Vakmedianet.

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.

Celestin-Westreich, S. (2016). *Observeren en rapporteren*. Amsterdam: Pearson Education.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65.

De Clercq, S. (2007). *Extending the Schwartz value theory for assessing supplementary person-organization fit* (Doctoral dissertation). Gent: Ghent University.

Deng, H., Wu, C., Leung, K., & Guan, Y. (2016). Depletion From Self-Regulation: A Resource Based Account of the Effect of Value Incongruence. *Personnal Psychology*, 69, 431-465.

Dongen, H.J. van; Laat, W.A.M. de; Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Erlandson, D. A. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry, A guide to methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.

Guba, E., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in qualitative research, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). London: Sage..

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Asplund, J. W. (2006). *Q12® Meta-Analysis*. Omaha, NE: Gallup.

Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current directions in psychological science*, 14(4), 209-213.

Hofstede, G. J., Minkov, M., & Hofstede, G. (2016). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Business Contact.

Homan, T. H. (2006). *Wolkenridders: over de binnenkant van organisatieverandering*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Hoogland, W. R. De werkzaamheid van narratieve interventies bij persoonlijke ontwikkeling en bij organisatieontwikkeling, gevonden op 11 februari 2017 op <http://www.wimhoogland.nl/wp-content/uploads/2014/11/Onderzoek-werkzaamheid-narratieve-interventies.pdf>

Hupperts, C. & Poortman, B. (2005). *Aristoteles Ethica Nicomachea*. Budel: Uitgeverij DAMON.

Kodden, S.F.G.P. (2017). *De kunst van duurzaam presteren*. Deventer: Vakmedianet.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

Lencioni, P. (2002). *De 5 frustraties van teamwork*. Amsterdam: Business Contact.

Leuty, M. E., & Hansen, J. I. C. (2011). Evidence of construct validity for work values. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 379-390.

Logister, L. et al. (2005). *John Dewey. Een inleiding tot zijn filosofie*. Budel: Damon

Maas, A.J.J.A. (1993). Organiseren: configureren, integreren, blokkeren en managen: aanzetten tot een andere methodologie. In W.A.M. de Laat & A.J.J.A. Maas (Eds.), *Configuratieve integratie methodologie* (pp. 81-121). Delft: Eburon.

Mill, J.S., On Liberty, (first published in 1859), the text for this edition derived from the "Harvard Classics" Volume 25, published in 1909 by P. F. Collier & Son, the web edition published by [eBooks@Adelaide](http://www.ebooks@adelaide.edu.au).

Mooij, J. J. A. (1987). *De wereld der waarden: essays over cultuur en samenleving*. Meulenhoff.

- O'Reilly, K. (2005). *Ethnographic methods* (2nd Edition). New York, NY: Routledge.
- Pink, D. (2010). *Drive: de verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Rickert, H. (1920). *Die Philosophie des Lebens: Darstellung und Kritik der philosophischen Modeströmungen unserer Zeit*. Tübingen: Verlag von J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, CA: Jossey Bas.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.
- Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Van Londen, H. (1998). *De waarde en waarden van concerns*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.
- Van Rekom, J., Van Riel, C., & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studies*, 43(2), 175-201.
- Weber, M., (1968). *Methodologische Schriften*. Frankfurt am Main: S. Fischer
- Wittgenstein, L. (2005), *Logisch-filosofische verhandeling*. Vertaald en van een afsluitend essay voorzien door Victor Gijssbers. Gevonden op 21 april 2017 op <http://lilith.gotdns.org/~victor/writings/Tractatus.pdf>

Bijlage 1: Diagnose interviewvragen

Welke waarden en normen worden belangrijk gevonden en hoe blijkt dit het gedrag?

Past de cultuur bij de gewenste organisatiestrategie en -missie?

Welke waarden en normen zijn uit het feitelijke gedrag van mensen af te leiden?

Hoe duidelijk is wat absoluut niet kan?

Zijn er verschillen binnen de organisatie, bijvoorbeeld subculturen?

Welke rituelen zijn er binnen de organisatie?

Welke mensen verpersoonlijken (elementen uit) de gewenste cultuur?

Worden de mensen die goed presteren, maar die zich niet gedragen volgens de gewenste waarden en normen, toch beloond?

Bijlage 2: De eerste oefening in Storytelling (januari 2017)

Op te vragen bij de auteur

Bijlage 3 Definities waarden Schwartz en compatibiliteit en conflict van cultuur (Bron, Schwarz, 1992 en 1999)

Definitions of values

POWER: Social status and prestige, control or dominance over people and resources (Social Power, Authority, Wealth).

ACHIEVEMENT: Personal success through demonstrating competence according to social standards (Successful, Capable, Ambitious, Influential).

HEDONISM: Pleasure and sensuous gratification for oneself (Pleasure, Enjoying Life).

STIMULATION: Excitement, novelty and challenge in life (Daring, a Varied Life, an Exciting life).

SELF-DIRECTION: Independent thought and action-choosing, creating, exploring (Creativity, Freedom, Independent, Curious, Choosing own Goals).

UNIVERSALISM: Understanding, appreciation, tolerance and protection for the welfare of all people and for nature (Broadminded, Wisdom, Social Justice, Equality, A World at Peace, a World of Beauty, Unity with Nature, Protecting the Environment).

BENEVOLENCE: Preservation and enhancement of the welfare of people with whom one is in frequent personal contact (Helpful, Honest, Forgiving, Loyal, Responsible).

TRADITION: Respect, commitment and acceptance of the customs and ideas that traditional culture or religion provides (Humble, Accepting my Portion in Life, Devout, Respect for Tradition, Moderate).

CONFORMITY: Restraint of actions, inclinations and impulses likely to upset or harm others and violate social expectations or norms (Politeness, Obedient, Self-discipline, Honouring Parents and Elders).

SECURITY: Safety, harmony and stability of society, of relationships, and of self (Family Security, National Security, Social Order, Clean, Reciprocation of Favours).

TABLE 2 Hypothesised Compatibility and Conflict of Culture

Dimensions of Work	Cultural Value Emphases	
	Compatible	Conflicting
<i>Work Centrality</i> Contrasted with leisure, community, family, religion	Mastery Hierarchy	Affective Autonomy Egalitarianism Harmony Conservatism
<i>Societal Norms about Working</i> Entitlement vs. Obligation	Egalitarianism Intellectual Autonomy	Conservatism Hierarchy

<i>Work Values</i>		
Power	Hierarchy Mastery	Harmony Egalitarianism
Intrinsic	Intellectual Autonomy Affective Autonomy	Conservatism
Extrinsic	Conservatism Hierarchy	Intellectual Autonomy
Social	Egalitarianism Harmony	Hierarchy Mastery