

# Meerwaarde of Meer Werk?

Een onderzoek naar de acceptatie van een competentiegericht  
registratiemiddel binnen de multidisciplinaire rampenbestrijding

## **Saskia Kerkhof**

*Universiteit Twente*

*Toegepaste Communicatiewetenschap*

*Enschede, 11 augustus 2006*

## **Onder begeleiding van:**

*Dr. J.M. Gutteling*

*Drs. C.L. ter Hoeven*

## **In opdracht van:**

*Regionale Hulpverleningsdienst Rotterdam-Rijnmond*

*Hulpverleningsdienst Regio Twente*

*Hulpverleningsdienst Regio Zuid-Holland Zuid*



**Rotterdam-Rijnmond  
Twente  
Zuid-Holland Zuid**

**MULTIDISCIPLINAIR DIGITAAL PORTFOLIO**



## Voorwoord

Ik kan de keren niet meer tellen dat ik aan mensen heb moeten uitleggen 'wat ik dan precies bij de brandweer aan het doen was'. Eerlijk gezegd, de eerste paar weken wist ik het zelf niet eens. De Hulpverleningsdienst is voor een nieuwkomer een complexe organisatie en het kostte me dan ook tijd om door te krijgen hoe het allemaal werkte. Ik heb mijn stageperiode bij de Hulpverleningsdienst daardoor ervaren als leerzaam, vaak leuk en soms vermoeiend.

Leerzaam, vanwege het feit dat ik de wereld van de rampenbestrijding van binnenuit heb leren kennen, en omdat ik heb leren omgaan met de verschillende wensen en belangen die alle betrokken partijen hierbinnen hebben.

Leuk, omdat ik mijn werkplek had op de brandweerkazerne in Dordrecht en zo dingen heb gedaan en gezien die ik anders nooit had gedaan of gezien. Een oefening in de gevangenis in Dordrecht bijwonen bijvoorbeeld, of dagelijks de brandweer zien uitrukken vanuit mijn raam, op weg naar iets, variërend van een gezonken schip op het Hollands Diep tot een kat in de boom op de hoek van de straat.

Soms vermoeiend, omdat ik het werkende ritme zeker in het begin maar moeilijk onder de knie kreeg. Vermoeiend was af en toe ook het benaderen van mensen om mijn vragenlijst in te vullen. Ik heb sommigen vast tot vervelens toe lastig gevallen met mijn vragenlijsten, maar het resultaat mag er zijn.

Met dit verslag hoop ik het projectteam Multidisciplinair Digitaal Portfolio een stap verder te helpen met de introductie van het portfolio in de betrokken regio's. Dat communicatie hierbij van essentieel belang is, wisten we al. Ik heb geprobeerd zo goed mogelijk te adviseren over de invulling die gegeven moet worden aan deze communicatie. Via deze weg wil ik de leden van de projectgroep bedanken voor de ruimte die zij me hebben geboden voor het uitvoeren van mijn onderzoek, en uiteraard voor het beantwoorden van al mijn vragen. Ik bedank Maartje als mijn aanspreekpunt van de projectgroep voor de tijd die zij altijd voor me maakte en de mogelijkheid af en toe afstudeer-irritaties te kunnen spuien. Verder Marcel Huijbrechts, Guido Hoenselaar en Hans Varkevisser vanuit de regio Zuid-Holland Zuid, en Henk Sligman als mijn schakel met de Twente rampenbestrijdingswereld. Uiteraard wil ik ook graag mijn begeleiders van de Universiteit Twente, Jan Gutteling en Claartje ter Hoeven bedanken. Het weinige commentaar dat ik kreeg deed me af en toe twifelen of ik wel op het goede spoor zat, maar heeft me ook zeker geholpen mijn eigen plan te trekken en mijn eigen stempel op het onderzoek te drukken.

Saskia Kerkhof,  
Augustus 2006

## Samenvatting

In opdracht van de veiligheidsregio's Rotterdam-Rijnmond (RR), Twente en Zuid-Holland Zuid (ZHZ) is een onderzoek uitgevoerd naar factoren die de mening over het registreren van functiecompetenties in een Multidisciplinair Digitaal Portfolio (MDP) bepalen. De doelgroep van dit onderzoek bestond uit functionarissen van de hulpverleningsdiensten die zich op verschillende niveau's bezighouden met incidentele rampenbestrijding. Het Multidisciplinair Digitaal Portfolio is ontwikkeld in het kader van een samenwerkingsproject tussen de drie voornoemde regio's. Dit project is erop gericht de kwaliteit van optreden in de rampenbestrijding te verbeteren middels het oefenen, waarnemen en beoordelen aan de hand van competenties. Het portfolio zal in de toekomst een belangrijke rol spelen in dit proces van oefenen, waarnemen en beoordelen. Het dient als registratiemiddel waarin functionarissen van de rampenbestrijdingsteams CoPI (Coördinatie team Plaats Incident) en ROT (Regionaal Operationeel Team), competenties zoals waargenomen tijdens oefeningen kunnen vastleggen. Politie, brandweer en de geneeskundige hulp, en in sommige gevallen de gemeente en het havenbedrijf Rotterdam, werken in deze rampenbestrijdingsteams samen. Centraal binnen dit onderzoek stond de vraag hoe functionarissen denken over dit nieuwe registratiemiddel, en welke factoren bepalend zijn voor deze mening. Op basis hiervan is concreet communicatieadvies uitgebracht dat kan dienen ter ondersteuning van de introductie van het MDP in de betrokken organisaties.

Er is een literatuurstudie uitgevoerd naar succes- en faal factoren die een rol spelen bij veranderingsprocessen. Hieruit bleek dat vooral angst en onzekerheid voor het onbekende, de mate waarin medewerkers betrokken worden bij de verandering, organisatiecultuur en de vraag of medewerkers het belang van de verandering inzien, bepalen of veranderingen een succes worden. Deze factoren hebben volgens de besproken literatuur allen invloed op de houding die functionarissen zullen ontwikkelen ten aanzien van het MDP. Deze factoren zijn getest in de doelgroep middels een vooronderzoek. Door het houden van focusgroepen in alle drie betrokken regio's, is functionarissen gevraagd wat zij als succes- en faalfactoren van het project MDP zouden aanduiden. Alle gevonden factoren uit de literatuurstudie werden ook door hen als belangrijk aangemerkt, en bovendien werd als extra factor genoemd dat de CoPI/ROT functie slechts een klein onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden uitmaakt.

Op basis van de resultaten uit de literatuurstudie en de focusgroep is een vragenlijst opgesteld waarin alle besproken factoren zijn opgenomen. De vragenlijst bestond uit twee delen. Het eerste deel bestond uit 24 vragen en had betrekking op de mening over het MDP en achterliggende factoren die bepalend waren hiervoor. Daarnaast waren enkele meer praktisch gerichte vragen in de lijst opgenomen, waarvan de resultaten als input voor later communicatieadvies konden dienen. Het tweede deel van de vragenlijst was erop gericht de organisatiecultuur in kaart te brengen. Hiervoor is gebruik gemaakt van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Dit standaard meetinstrument onderscheidt vier verschillende cultuurtypen aan de hand waarvan organisaties gekenmerkt kunnen worden. Deze vragenlijst is ingevuld door in totaal 76 respondenten, die verspreid over de regio's Rotterdam-Rijnmond, Twente en Zuid-Holland Zuid werkzaam waren.

De resultaten van het onderzoek wezen uit dat er enkele opvallende verschillen bestaan in de mening die functionarissen hebben over het MDP. In de regio Twente is vooral de politie erg negatief over het portfolio, terwijl de brandweer juist erg positief is. In de regio's Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland Zuid zijn deze verschillen minder groot, maar het onderzoek heeft uitgewezen dat brandweerfunctionarissen een significant meer positieve mening over het MDP hebben dan politiefunctiefunctionarissen. Vooral het belang dat zij aan hun persoonlijke ontwikkeling hechten, lijkt hiervoor een verklaring te vormen. Functionarissen die persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden, beoordelen het MDP als positiever. Daarnaast is gebleken dat er zowel een positief als negatief

verband bestaat tussen participatie en de mening over het MDP. Functionarissen betrekken bij het project kan een positief effect hebben op hun mening over het MDP. Het kan daarentegen ook contraproductief werken, wanneer geprobeerd wordt functionarissen te betrekken die toch al een negatieve houding hadden. Het onderzoek toont eveneens een verband aan tussen het belang dat functionarissen aan hun CoPI/ROT functie hechten, en de mening die zij hebben over het MDP. Hoe belangrijker de functie, hoe positiever zij zijn over het MDP. Hoewel veel functionarissen de inhoud van het portfolio liever niet toegankelijk voor derden zien, is er geen significant verband gevonden tussen de mening die zij hebben over het MDP en de mogelijke persoonlijke consequenties van het portfolio. De resultaten van de cultuurvragenlijst tonen aan dat er cultuurverschillen bestaan tussen zowel de drie regio's als de organisaties die daarbinnen vallen.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat de meeste CoPI/ROT functionarissen een positieve houding hebben ten aanzien van het portfolio. Deze positieve houding wordt met name veroorzaakt door het feit dat de meeste functionarissen inzien dat persoonlijke ontwikkeling belangrijk is, en zij vinden dat het MDP hier een goed hulpmiddel bij is. Bovendien vinden veel functionarissen hun CoPI/ROT functie belangrijk en zijn zij bereid zich in deze functie te blijven ontwikkelen. Daarnaast speelt ook de organisatiecultuur een rol; vooral in organisaties met een familiecultuur wordt meer belang aan persoonlijke ontwikkeling gehecht. Op basis hiervan wordt aanbevolen om bij de introductie van het MDP vooral rekening te houden met de verschillen in mening én met de cultuurverschillen die tussen de verschillende regio's en organisaties bestaan. Een universele aanpak voor de hele doelgroep zal weinig succesvol zijn. Wanneer rekening wordt gehouden met deze verschillen, lijkt succesvolle introductie van het MDP zeker haalbaar.

## Summary

This paper contains a study to the acceptance of a registration device for competences of functionaries within the Hulpverleningsdienst of the regions Rotterdam-Rijnmond, Twente and Zuid-Holland Zuid. The objective of this registration device is to bring the quality of action during severe incidents to a higher level, by providing more insight into the personal development of knowledge and insights of functionaries involved. This culture of learning and working with competences is new within the organizations involved, and this raises the question whether functionaries are willing to accept this registration device as a new tool to work with. This research showed that functionaries have a quite positive opinion about the registration device, a few exceptions left aside. This positive opinion can be explained by several factors. First of all, functionaries having a positive attitude towards personal development, are also more positive about the registration device. Second, how important they consider their job, affects the opinion about the device as well. Participation can have both a positive and a negative influence on the opinion. Finally, this research showed that organizational culture is a very important factor which influences whether the registration device will become a success within organizations- or not. Therefore, the main recommendation is to approach all regions in a different way, which suits the culture and opinions of functionaries. Communication cannot be simply put into practice the same way in all regions either. In this paper, some recommendations about how to communicate to the functionaries about the importance of the registration device are found, with a different approach for the individual regions and organizations. Approaching the functionaries within these regions the same way, would not make the introduction of the registration device successful at all.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
Summary .....	5
Inhoudsopgave .....	6
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	8
1.1. Aanleiding .....	8
1.2. De hulpverleningsdienst .....	10
1.3. De opdracht .....	12
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie opdracht .....	13
1.4. Leeswijzer .....	15
Hoofdstuk 2: Veranderingsprocessen in organisaties .....	16
2.1. Veranderingsprocessen .....	16
2.1.1. Aandacht voor mensen bij veranderingsprocessen .....	16
2.1.2. Omgaan met veranderingsprocessen .....	17
2.2. Weerstand tegen veranderingsprocessen .....	18
2.3. Management van veranderingsprocessen .....	19
2.4. Succesvolle verandering: een theoretisch model .....	21
Hoofdstuk 3: Organisatiecultuur .....	23
3.1. Verschillende benaderingen van organisatiecultuur .....	23
3.1.1. De verschillende 'lagen' van organisatiecultuur .....	24
3.1.2. Organisatiecultuur meetbaar maken .....	25
3.2. Lerende organisaties & Cultuur .....	26
3.2.1. Kenmerken van organisaties met een hiërarchische cultuur .....	27
3.2.2. Kenmerken van de lerende organisatie .....	28
3.2.3. Discrepanties .....	29
3.3. Het Organizational Culture Assessment Instrument.....	29
3.3.1. Het meetinstrument .....	29
3.3.2. Het model van de concurrerende waarden .....	30
3.3.3. De vier culturele hoofdvormen .....	31
3.4. De waarde van het OCAI .....	33
Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethoden .....	36
4.1. Vooronderzoek.....	36
4.1.1. De focusgroep .....	36
4.1.2. Respondenten .....	37
4.1.3. Procedure .....	38
4.1.4. Resultaten .....	39
4.2. Hoofdonderzoek.....	42
4.2.1. De vragenlijst.....	42
4.2.1.1. Operationalisering constructen .....	42
4.2.2. Pretest vragenlijst.....	47
4.2.3. Respondenten.....	48
4.2.4. Procedure .....	49
4.3. Cultuuronderzoek.....	50
4.3.1. Het Organizational Culture Assessment Instrument.....	50
4.3.2. Respondenten .....	50
4.3.3. Procedure.....	50
4.4. Data analyse .....	51
Hoofdstuk 5: Resultaten .....	52

5.1. Beschrijving respondenten .....	52
5.1.1. Regionale verdeling respondenten .....	52
5.1.2. Persoonlijke gegevens respondenten .....	54
5.2. Analyse mening MDP en verklarende factoren .....	55
5.2.1. De mening van CoPI en ROT functionarissen over het MDP .....	55
5.2.2. Verklarende factoren voor de mening over het MDP .....	58
5.3. Onderlinge relaties variabelen .....	67
5.3.1. Verklarende factoren voor de mening over het MDP .....	67
5.4. Overige resultaten.....	71
Hoofdstuk 6: Conclusies & Aanbevelingen .....	72
6.1. Conclusies .....	72
6.2. Beantwoording onderzoeksvragen .....	75
6.3. Aanbevelingen .....	78
Hoofdstuk 7: Discussie .....	81
7.1. Discussie.....	81
7.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	83
Literatuur.....	85
Bijlage 1: Structuur focusgroepen .....	88
Bijlage 2: Vragenlijst.....	89

## **Hoofdstuk 1: Inleiding**

In opdracht van de veiligheidsregio's Twente, Rotterdam-Rijnmond (RR) en Zuid-Holland Zuid (ZHZ) is een onderzoek uitgevoerd naar factoren die de mening over het registreren van functiecompetenties in een Multidisciplinair Digitaal Portfolio (MDP) bepalen. De doelgroep van dit onderzoek bestond uit functionarissen van de hulpverleningsdiensten die zich op verschillende niveau's bezighouden met incidentele rampenbestrijding. Het Multidisciplinair Digitaal Portfolio is ontwikkeld in het kader van een samenwerkingsproject tussen de drie voornoemde regio's. Dit project is erop gericht de kwaliteit van optreden in de rampenbestrijding te verbeteren middels het oefenen, waarnemen en beoordelen aan de hand van competenties. Het portfolio zal in de toekomst een belangrijke rol spelen in dit proces van oefenen, waarnemen en beoordelen. Het dient als registratiemiddel waarin functionarissen competenties zoals waargenomen tijdens oefeningen kunnen vastleggen. Deze manier van werken met competenties en met name het registreren ervan, is nieuw in de organisatie en het is de vraag hoe de betrokken personen zullen reageren op deze in aantocht zijnde verandering. Er is een onderzoek uitgevoerd waarmee getracht is te voorspellen in welke mate de betrokken partijen bereid zullen zijn het MDP te accepteren, en welke factoren aan deze acceptatie ten grondslag liggen. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek is gericht communicatieadvies uitgebracht dat kan bijdragen aan succesvolle implementatie in de doelgroep.

In dit hoofdstuk wordt allereerst de aanleiding voor het onderzoek uiteengezet en zal vervolgens een beeld worden geschetst van de structuur van de organisatie in opdracht van wie het onderzoek is uitgevoerd. In de daaropvolgende paragraaf zal de probleemstelling uiteen worden gezet en worden enkele deelvragen geformuleerd. Daarnaast wordt de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek uiteen gezet. Tot slot biedt de laatste paragraaf een vooruitblik op de rest van het verslag.

### **1.1. Aanleiding**

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van drie verschillende regio's; Twente, RR en ZHZ. De vuurwerkramp in Enschede in 2000 was aanleiding voor een eerste samenwerkingsverband tussen de regio's Twente en Rotterdam-Rijnmond. De vuurwerkramp riep vragen op over de aanpak van rampenbestrijding, en de manier van voorbereiden hierop. De regio Twente had weinig praktijkervaring met grootschalige rampenbestrijding en heeft zodoende de expertise van de regio Rotterdam-Rijnmond ingeschakeld. Beide regio's gebruiken inmiddels dezelfde Gecoördineerde Regionale RampenbestrijdingsProcedure (GRIP) en wisselen informatie uit over het trainen voor gebruik van deze procedure.

Het trainen van de rampenbestrijdingsprocedures vindt plaats op verschillende niveaus, waarbij functionarissen vanuit de disciplines brandweer, politie, geneeskundige hulp en de gemeente betrokken zijn. Deze multidisciplinaire teams werken samen bij ongevallen en rampen en treden repressief op ten tijde van een ongeval. Repressief optreden betekent dat de teams belast zijn met de bestrijdende kant van hulpverlening, ook wel de warme kant genoemd. Daarnaast hebben alle functionarissen die in een multidisciplinair team functioneren ook nog hun kantoortaken, de koude kant.

Tijdens trainingen is gebleken dat er verschillen bestaan in het niveau van optreden tussen functionarissen van de multidisciplinaire teams. Naar aanleiding hiervan is de behoefte ontstaan om een standaard te ontwikkelen aan de hand van selectiecriteria waaraan een functionaris moet voldoen om zijn taken naar behoren uit te voeren. Beide regio's hebben opdracht gegeven om een onderzoek uit te voeren naar competentiegericht oefenen. De nadruk lag hierbij op het onderzoeken van mogelijke voor- en nadelen en de manier waarop competentiegericht oefenen kan worden uitgevoerd.



De hulpverleningsdienst van de regio Zuid-Holland Zuid is aangehaakt in deze ontwikkeling wegens vergelijkbare interesse. Omdat dit probleem in meerdere regio's voorkwam is er een landelijk project gestart om competentieprofielen voor multidisciplinaire teams binnen de rampenbestrijding te definiëren. Aan de hand van deze profielen wordt het optreden van functionarissen tijdens trainingen waargenomen en beoordeeld door leidinggevend en/of speciaal voor dit doel opgeleide waarnemers. Doel van dit alles is de kwaliteit van de rampenbestrijding naar een hoger niveau te tillen en landelijk te standaardiseren.

In september 2005 zijn de drie regio's een projectteam gestart onder de naam 'Multidisciplinair Digitaal Portfolio'. In het projectteam hebben uit alle drie de regio's twee personen zitting. Daarnaast is een onderwijskundige betrokken bij dit project. Ter ondersteuning van het doel om de kwaliteit van rampenbestrijding naar een hoger niveau te brengen, is een portfolio in ontwikkeling waarin functionarissen aan de hand van evaluaties na trainingen hun competentieontwikkeling kunnen bijhouden. Dit Multidisciplinair Digitaal Portfolio (hierna MDP) dient als registratiemiddel voor functionarissen om reflectie op oefeningen te herinneren, te plannen, bij te houden en te stimuleren. In het portfolio kijkt de lerende op systematische wijze terug op zijn acties, worden deze geanalyseerd en waar nodig verbeterd aan de hand van deze analyse (de Jonge, 2005). Op deze manier worden eventuele verschillen tussen huidig en gewenst competentieniveau duidelijker, en kan waar nodig actie worden ondernomen in de vorm van om- of bijscholing van functionarissen.

Met de komst van het MDP zal een en ander veranderen voor de betrokken functionarissen. De eerste verandering heeft vooral betrekking op het competentiegericht oefenen en competentiegericht waarnemen. Functionarissen zullen meer aandacht moeten besteden aan het oefenen en verbeteren van hun kwaliteit van optreden. Het competentiegericht waarnemen houdt concreet in dat de functionarissen tijdens een oefening zullen worden geobserveerd door experts, zoals gedragspsychologen van externe bureaus. Dit vergt tijd en inspanning van de beide partijen, bovendien zullen de functionarissen zich meer bewust worden van hun eigen optreden door de wetenschap dat zij worden geobserveerd. Naast dit stuk bewustwording van de eigen prestatie, wordt ook een meer actieve 'leerhouding' van functionarissen verwacht en moeten zij bereid zijn om hun niveau van de geleverde prestaties waar nodig te verbeteren. Hier ligt een belangrijk knelpunt voor de invoering van het competentiedenken binnen de organisatie. Dit competentiedenken vraagt namelijk om een grote zelfstandigheid van de lerende en zijn eigen leertraject. Werknemers binnen de hulpverleningsdienst zijn niet gewend om zelfstandig aan hun leer- en ontwikkelingstraject te werken en hierover na te denken (de Jonge, 2005). Dit betekent dat de verandering ook gevolgen heeft voor de organisatiecultuur binnen de hulpverleningsdiensten. Van oudsher is deze sterk hiërarchisch van aard (de Jonge, 2005). Het competentiegericht leren waarnaar gestreefd wordt past niet binnen deze hiërarchische cultuur van het opvolgen en uitvoeren van bevelen, waarbij weinig tijd is voor reflectie. Het is daarom noodzakelijk om te onderzoeken op welke punten de huidige organisatiecultuur niet toereikend is om een actieve leerhouding van functionarissen te kunnen faciliteren.

Een volgende verandering heeft betrekking op het aspect beoordelen op basis van competenties. Van functionarissen wordt verwacht dat zij hun competenties zelf registreren en bijhouden in het MDP. Dit betekent dat zij in hun dagelijkse werkzaamheden tijd vrij zullen moeten maken om regelmatig hun persoonlijke portfolio bij te werken. De verandering betekent niet alleen dat de komst van het MDP hen tijd zal kosten, maar ook dat de teamleden op een bepaalde manier beoordeeld zullen worden op hun functioneren aan de hand van het portfolio. Door het registreren van competenties is in een oogopslag te zien hoe iemand functioneert binnen het team en het is goed mogelijk dat dit door functionarissen als bedreigend wordt beschouwd. Er is nog geen duidelijkheid over hoe het aspect van de beoordeling exact ingevuld zal worden. Het is zeker niet de bedoeling om

functionarissen onder grote druk te zetten door bijvoorbeeld het voortbestaan van de arbeidsovereenkomst aan de inhoud van het MDP te koppelen.

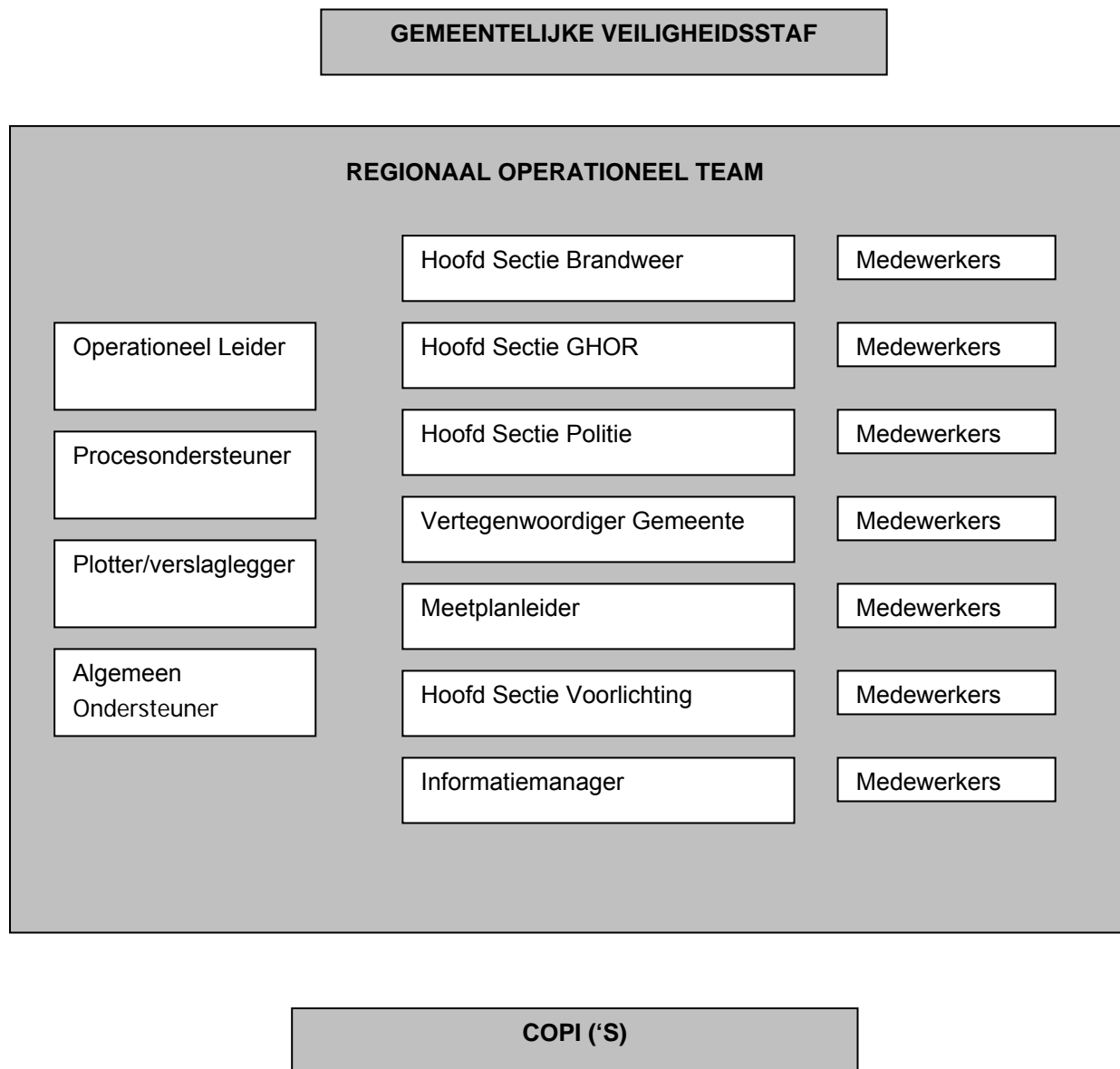
Uit het eerder genoemde landelijke project is een product naar voren gekomen; het werkboek competentiegericht oefenen. Hierin staan competentieprofielen gedefinieerd waaraan de verschillende functionarissen binnen de rampenbestrijding moeten voldoen. Hiermee samenhangend is het trainen aan de hand van competenties van start gegaan. De vervolgstap hierop is het registreren van de, op waarneming en toetsing afgestemde, persoonlijke ontwikkeling. Om deze stap te realiseren is momenteel het MDP in ontwikkeling. De besproken gevolgen die de komst van het MDP heeft voor de manier van werken binnen de teams en de bewustwording van het eigen kunnen, geven aan dat er sprake is van een verandering die voor het welslagen afhankelijk is van de houding en het gedrag van de betrokken functionarissen. Zij moeten zelfstandig aan het werk met het portfolio en dienen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Het project is nu dan ook in een fase aangekomen waarin aandacht moet worden besteed aan de personen die uiteindelijk met het portfolio aan het werk zullen gaan. Om dit project tot een succes te maken is het dus onontbeerlijk om ruimschoots aandacht te besteden aan de menselijke aspecten van de verandering. De mensen bij de hulpverleningsdiensten zijn immers degenen van wie een actievere leerhouding wordt verwacht. Het MDP kan bovendien alleen een effectief instrument zijn in het hele proces van competentiegericht leren, wanneer de mensen die ermee moeten werken het nut ervan inzien en bereidheid tonen ermee aan het werk te gaan.

## **1.2. De hulpverleningsdienst**

De opdracht wordt uitgevoerd voor de regionale hulpverleningsdiensten van Twente, Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland Zuid. Iedere hulpverleningsdienst kent een werkgroep 'Opleiden, Trainen en Oefenen' (OTO). De zogenaamde oefenleiders uit deze werkgroep zijn verantwoordelijk voor het inhoudelijk organiseren en coördineren van trainingen. Deze trainingen worden voor verschillende niveau's of functies die de betrokken organisaties kennen, ontwikkeld. Voor de hogere functies (vanaf de Officier van Dienst) zijn deze trainingen multidisciplinair. Bij deze multidisciplinaire trainingen zijn de volgende partijen vertegenwoordigd: brandweer, geneeskundige hulp, politie, gemeente en persvoorlichting. Afhankelijk van de regio en aard van het incident kunnen hier nog andere diensten bij betrokken worden, zoals bijvoorbeeld het havenbedrijf in de regio Rotterdam-Rijnmond. Bij het bestrijden van rampen en de voorbereiding hiervan heeft de brandweer de coördinerende functie over de inzet van zowel het eigen discipline als over de andere zojuist genoemde disciplines.

In de Wet Rampen en Zware Ongevallen is bepaald aan welke doelstellingen een gecoördineerd optreden moet voldoen in geval van een ramp of crisis. Hiertoe wordt door de operationele diensten en het openbaar bestuur op vier opschalingniveaus leiding gegeven volgens de richtlijnen van de Gecoördineerde Regionale IncidentenbestrijdingsProcedure, de zogenaamde GRIP regeling (GRIP regeling RHRR, 2004). Bij grote branden en incidenten wordt zoals gezegd gewerkt in multidisciplinaire teams. Afhankelijk van de aard en omvang van het incident wordt bepaald hoeveel teams betrokken worden bij de bestrijding. Bij een GRIP1 situatie is het Coördinatieteam Plaats Incident (hierna CoPI) aanwezig op de plaats van het incident, ook wel het brongebied genoemd. Bij een incident dat onder de schaal GRIP2 valt, komt naast het CoPI ook het Regionaal Operationeel Team (ROT) in actie. Dit team is verantwoordelijk voor het effectgebied van het incident. Het effectgebied is het gebied dat op de een of andere wijze te maken krijgt met het incident in het brongebied, bijvoorbeeld door rook- of reukoverlast die door de wind in de omgeving wordt verspreid. Wanneer wordt opgeschaald naar een GRIP3 situatie, wordt er vanuit gegaan dat er gevaar is voor de samenleving en wordt de Gemeentelijke Veiligheidsstaf (GVS) in het leven geroepen. Een GRIP 4 situatie, binnen het opschalingniveau de meest ernstige, wordt afgekondigd wanneer sprake is van

een incident dat de gemeentegrenzen overschrijdt. Het GVS stuurt in dergelijke situaties het ROT aan, dat op zijn beurt weer het CoPI aanstuurt. Dit laatste team stuurt vervolgens weer de manschappen van onder andere brandweer en geneeskundige hulp aan. In figuur 1 is schematisch weergegeven hoe de verschillende teams zijn georganiseerd, en welke functionarissen zitting hebben in het ROT. De functies die in figuur 1 zijn weergegeven voor het ROT, zijn ook van toepassing op het CoPI. Het CoPI en het ROT zijn de twee multidisciplinaire teams die het meest worden getraind. In de praktijk treden deze teams ook vaker op dan bijvoorbeeld de Gemeentelijke Veiligheidsstaf. Een GRIP 1 of 2 situatie komt vergeleken met een GRIP 3 of 4 situatie veel vaker voor. Functionarissen die onderdeel uitmaken van een CoPI of ROT team zijn dan ook de personen die in eerste instantie met het MDP zullen gaan werken.



*Figuur 2: Samenstelling ROT: participerende functionarissen*

Vanuit de hulpverleningsdiensten uit de drie betrokken regio's is er behoefte aan een verbetering in de kwaliteit van optreden bij incidentenbestrijding. De Jonge (2005) heeft binnen de regio's Twente en Rotterdam-Rijnmond een behoeftenanalyse uitgevoerd om te meten wat de opleidingsbehoefte binnen de hulpverleningsdiensten was. Tevens is op basis hiervan bekeken in hoeverre deze nog verschilt van het huidige opleidingsaanbod. Uit deze behoeftenanalyse is gebleken dat het huidige competentieniveau weliswaar voldoet, maar nog verbeterd kan en moet worden. Vooral op het multidisciplinaire vlak, waarop dit onderzoek gericht is, is behoefte aan het inzichtelijk maken van competentieprofielen, en in het bijzonder de teamcompetenties voor het CoPI en ROT. Inmiddels zijn er competentieprofielen ontwikkeld die zijn gebaseerd op de taken uit functieomschrijvingen van CoPI en ROT functionarissen. Voor alle functionarissen in een multidisciplinair team geldt dat zij naast hun warme taken (de rampenbestrijding) ook nog een koude functie (kantoortaken) hebben. Dit brengt met zich mee dat zij sommige competenties die zij voor een warme functie nodig hebben, al elders hebben verworven in hun koude functie. Een voorbeeld hiervan is de competentie 'effectief communiceren' (de Jonge, 2005). Effectieve communicatie vindt plaats tijdens vergaderingen en bij het maken van afspraken. In een CoPI of ROT is effectieve communicatie ook erg belangrijk voor het uitwisselen van relevante informatie om zo de samenwerking te bespoedigen. Meer algemene (koude) competenties en vakinhoudelijke (warme) competenties zijn dus niet altijd zonder meer van elkaar te scheiden en zullen dan ook gezamenlijk worden opgenomen in een competentieprofiel per functie in het MDP.

Binnen de hulpverleningsdiensten worden al op regelmatige basis trainingen gehouden om de kwaliteit van optreden te waarborgen. Het principe van leren door middel van trainingen is dus niet nieuw binnen de hulpverleningsdienst. Ook evaluaties na afloop om te bespreken wat goed en minder goed ging, zijn gebruikelijk. Deze evaluaties zijn over het algemeen inhoudelijk; er wordt vooral gericht gekeken naar de ondernomen stappen en de vraag of resultaten hiervan voldoende waren. Met het competentiegericht oefenen en daarmee samenhangend het MDP, wordt ook aandacht besteed aan het groepsproces en het individueel optreden daarbinnen van CoPI/ROT functionarissen.

### **1.3. De opdracht**

Om bewustwording van het eigen optreden te bevorderen, is de motivatie van functionarissen een eerste vereiste. Van hen wordt verwacht dat zij zelf hun persoonlijke ontwikkeling gaan bijhouden in het digitale portfolio. Op basis hiervan kan uiteindelijk inzichtelijk worden gemaakt hoe de kwaliteit van optreden zich verhoudt tot de geldende maatstaven. Het invoeren van competentiegericht leren en werken bij de Hulpverleningsdienst is een lange termijn ontwikkeling. Geschat wordt dat het nog een aantal jaren zal duren voordat het competentiedenken alom geaccepteerd is en men gewend is aan de hand van competenties te leren en te werken (de Jonge, 2005). Binnen het project wordt hiermee ook rekening gehouden. Het digitaal portfolio wordt dan ook gefaseerd geïmplementeerd in de betrokken organisaties. Het MDP zelf is nog in ontwikkeling en de doelstelling is om vanaf september 2006 alle betrokken CoPI en ROT functionarissen op de hoogte te brengen van de op handen zijnde verandering. Daarbij is het voornaamste doel voldoende draagvlak te creëren onder de betrokken functionarissen. Draagvlak vormt dan ook een belangrijke voorwaarde voor succesvolle implementatie. Er is behoefte aan communicatieadvies dat gericht is op het creëren van draagvlak voor het MDP onder CoPI en ROT functionarissen. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

*Op welke wijze dient communicatie te worden ingezet als middel om draagvlak te creëren voor het MDP onder CoPI en ROT functionarissen van de hulpverleningsdiensten RR, ZHZ en Twente?*

Het informeren van functionarissen over het MDP om zo draagvlak te creëren fungeren als onderdeel dat bij kan dragen aan het uiteindelijke (lange termijn) doel: succesvolle implementatie van het MDP in de betrokken organisaties. Er is behoefte aan een onderzoek naar de factoren die het draagvlak voor en acceptatie van het MDP bepalen. Draagvlak is niet iets dat eenvoudigweg te bereiken is door middel van de juiste communicatiemiddelen. De opdrachtgever beseft bovendien dat het verkrijgen van draagvlak voor het project een ambitieuze doelstelling is, en dat om dit te bereiken een tussenstap gemaakt moet worden. Eerst zullen de betrokken functionarissen moeten inzien dat het digitaal portfolio een toegevoegde waarde kan zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling binnen hun functie. De vraag is nu, wat de mening is van de betrokken CoPI en ROT functionarissen hierover. Staan zij positief tegenover een registratiemiddel voor hun competenties en persoonlijke ontwikkeling of juist niet? In beide gevallen is het van belang om te onderzoeken welke factoren bijdragen aan deze mening. Pas wanneer duidelijk is welke achterliggende redenen ten grondslag liggen aan de mening die functionarissen hebben over het portfolio, kan bepaald worden op welke wijze communicatie ingezet moet worden om deze mening in de gewenste richting te sturen. Dit onderzoek zal zich hoofdzakelijk richten op het in kaart brengen van belangrijke factoren die vormend zijn voor de mening van functionarissen over het portfolio als hulpmiddel bij hun persoonlijke ontwikkeling. Inzicht in deze factoren kan een belangrijke bijdrage leveren aan beantwoording van de probleemstelling zoals hierboven geformuleerd. Om dit te bereiken zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

#### Hoofdvraag

*Hoe staan CoPI en ROT functionarissen uit de betrokken regio's tegenover de mogelijke komst van een Multidisciplinair Digitaal Portfolio als registratiemiddel voor persoonlijke ontwikkeling en welke factoren zijn bepalend voor deze mening?*

#### Subvragen

1. Hoe belangrijk vinden CoPI en ROT functionarissen het om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken met het MDP als mogelijk hulpmiddel hierbij?
2. Hoe belangrijk vinden CoPI en ROT functionarissen het om betrokken te worden bij de stappen die worden gemaakt in het ontwikkelproces van het MDP?
3. Hoe belangrijk zijn de (mogelijke) persoonlijke consequenties van het registreren van de persoonlijke ontwikkeling in een portfolio voor CoPI en ROT functionarissen?
4. Hoe belangrijk vinden functionarissen hun CoPI of ROT functie ten opzichte van hun niet-repressieve functie?
5. Sluit de cultuur van de betrokken organisatie aan bij de doelstellingen van het project?
6. Zijn eventuele verschillen in mening over het MDP te verklaren door onderscheid te maken tussen de betrokken regio's, organisaties en/of het CoPI/ROT?

### **1.3.1. Wetenschappelijke relevantie opdracht**

Wanneer de hoofdvraag en deelvragen beantwoord zijn, zullen de resultaten als het goed is een meer compleet beeld geven van de factoren die bepalend zijn voor de mening van functionarissen over het project. Een inzicht in de mate waarin zij positief of negatief denken over het portfolio en de redenen die zij hiervoor hebben, kunnen bijdragen aan het bepalen van de juiste communicatiestrategie die is afgestemd op wat er leeft binnen de doelgroep. Dit is de praktische doelstelling van het onderzoek, op de relevantie van deze doelstelling is eerder in dit hoofdstuk al meer uitgebreid ingegaan. Daarnaast kent het onderzoek een wetenschappelijke doelstelling. Deze zal hieronder worden toegelicht.

Er is al veel onderzoek gedaan naar succes- en faalfactoren van veranderingsprocessen in organisaties (o.a. van der Vooren, 2004; Agocs, 1997; Henry, 1997). Verschillende auteurs hebben het belang van communicatie bij dergelijke processen erkend (Stanley *et al.* 2005; van Dam *et al.*

2005; van der Vooren, 2004). Er zijn factoren te onderscheiden die van invloed zijn op veranderingsprocessen die direct waarneembaar en dus ook stuurbaar zijn. Daarnaast is er ook een factor die meer onder de oppervlakte van een organisatie opereert maar wel degelijk van belang is: organisatiecultuur. Veel auteurs erkennen dat het belangrijk is om rekening te houden met organisatiecultuur en dat communicatie een cruciale rol speelt bij het creëren van draagvlak voor een verandering of het wegnemen van weerstand tegen een verandering. Succes- en faalfactoren van veranderingsprocessen en een studie naar kenmerken van de organisatiecultuur worden echter zelden in één onderzoek gecombineerd. Vaak wordt organisatiecultuur wel genoemd als een belangrijke factor voor het slagen van veranderingsprocessen, maar op de inhoudelijke kenmerken van deze cultuur wordt vaak nauwelijks ingegaan. Door de afzonderlijke succes- en faalfactoren uit de literatuur en een onderzoek naar cultuurkenmerken te combineren in één onderzoek, kan wellicht een bredere kijk worden ontwikkeld op het creëren van acceptatie bij veranderingsprocessen. In plaats van organisatiecultuur slechts aan te merken als 'belangrijk' kunnen specifieke kenmerken van organisatiecultuur worden benoemd die het succes van het veranderingsproces mogelijk in de weg staan.

Organisatiecultuur is in het verleden en heden onderwerp van onderzoek geweest. Het onderzoeken van de organisatiecultuur binnen brandweer, politie en GHOR op zich is dan ook niet nieuw. Dit onderzoek zal worden uitgevoerd binnen drie verschillende regio's, wat betekent dat kan worden onderzocht in hoeverre er verschillen in organisatiecultuur bestaan tussen deze regio's. Het is goed mogelijk dat organisatiecultuur afhankelijk is van regionale kenmerken, wat kan betekenen dat per regio andere aandachtspunten zullen zijn voor het succesvol implementeren van een verandering. Dit onderzoek kan een eerste aanknopingspunt bieden voor het beantwoorden van de vraag of er cultuurverschillen binnen een organisatie, tussen verschillende regio's bestaan en of dit een verschil in de wijze van communiceren over de verandering met zich mee moet brengen. Het is dus ook voor de hulpverleningsdiensten belangrijk om te weten welke culturele verschillen aan te wijzen zijn, omdat dit een voorwaarde kan zijn voor het welslagen van het project in alledrie de regio's.

Uit onderzoek is gebleken dat er geen eenduidig beeld bestaat van het belang van participatie van medewerkers tijdens veranderingsprocessen. Berry (1998) stelt dat participatie bij instellingsbrede veranderingsprocessen contraproductief kan werken. Dit staat haaks op bevindingen van veel andere onderzoekers, die juist wel een positief verband vonden tussen participatie en het slagen van een veranderingsproces (van der Vooren, 2004; Werkman *et al.*, 2001; de Vries *et al.*, 2005; Henry, 1997; Lewis, 1999). De verandering die wordt ingezet bij de hulpverleningsdiensten is niet organisatiebreed. Alleen functionarissen van het CoPI en ROT zullen te maken krijgen met een veranderde werkwijze en een nieuwe manier van oefenen met de komst van het MDP. Het is interessant om te onderzoeken of de bevinding van Berry (1998) ook geldt voor teams als het CoPI en ROT of dat het op kleinschaliger niveau juist wel van belang is om functionarissen actief te betrekken bij de verandering. Onderzoek kan hier meer duidelijkheid verschaffen over de tegenstrijdigheid in gevonden literatuur over het belang van participatie tijdens veranderingsprocessen.

Er is al veel onderzoek gedaan naar de mate van acceptatie van veranderingen en hoe deze kan worden beïnvloed (o.a. van der Vooren, 2004). Binnen dit onderzoek zullen echter niet zonder meer de factoren die van invloed zijn op de mate van acceptatie van medewerkers worden overgenomen en getoetst. Door middel van het houden van focusgroepen kunnen eventuele nieuwe factoren aan het licht worden gebracht en bovendien in de praktijk worden getoetst. Zo bestaat de mogelijkheid aanvullingen te vinden op de al bekende factoren. Bovendien kan nu getoetst worden of de factoren die algemeen gelden als bepalend voor de acceptatie van veranderingen ook van toepassing zijn op de hulpverleningsdienst.

#### **1.4. Leeswijzer**

In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding voor het onderzoek geformuleerd, alsmede de centrale probleemstelling en onderzoeksvragen. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op organisatieveranderingsprocessen en worden succes- en faalfactoren vanuit de literatuur benoemd. Aan de hand van de veronderstelde relatie tussen deze factoren is een model opgesteld, dat ook is terug te vinden in hoofdstuk twee. In hoofdstuk drie wordt verder ingegaan op het begrip organisatiecultuur en het belang van de aansluiting tussen cultuur en de door te voeren verandering. In hoofdstuk vier wordt het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) besproken, het instrument dat binnen dit onderzoek is gebruikt om de organisatiecultuur binnen de hulpverleningsdiensten te meten. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de onderzoeksopzet uiteengezet en de constructie van het meetinstrument verantwoord. In dit hoofdstuk zijn tevens de resultaten van het uitgevoerde vooronderzoek opgenomen. De resultaten van dit onderzoek worden gepresenteerd in hoofdstuk 5. De conclusies op basis van deze resultaten zijn terug te vinden in hoofdstuk 6, evenals de beantwoording van de gestelde onderzoeksvragen. Eveneens in hoofdstuk 6 worden enkele praktische aanbevelingen gedaan over de inzet van communicatie om draagvlak voor het MDP te creëren. In hoofdstuk 7 tenslotte, wordt de wetenschappelijke waarde van het onderzoek ter discussie gesteld en eventuele tekortkomingen besproken, en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

## **Hoofdstuk 2: Veranderingsprocessen in organisaties**

Het gebruiken van een portfolio om de evaluatie van oefeningen en de persoonlijke score hierbij in te registreren, is nieuw binnen de organisatie. De verandering ligt vooral in het gebruik van het portfolio zelf. Het evalueren van oefeningen gebeurt al langere tijd en ook wordt al langer individueel geëvalueerd hoe functionarissen presteren tijdens oefeningen. Dat deze prestaties in de toekomst geregistreerd zouden worden in de vorm van competenties in een portfolio, is wel nieuw. In dit hoofdstuk worden de verschillende facetten van het veranderingsproces besproken. Bovendien wordt ingegaan op mogelijke reacties van werknemers op veranderingen en de factoren die hieraan ten grondslag liggen.

### **2.1. Veranderingsprocessen**

'Veranderen is het realiseren van uitkomsten die je beoogt, als functie van aanleiding, context en filosofie, door middel van een beïnvloedingsspel van actoren, door het doorlopen van een traject in fasen of stappen, door communiceren en betekenis geven, waarbij het hele proces gestuurd wordt door bewuste interventies en veranderaars' (Caluwé & Vermaak, 2001). Deze definitie geeft aan dat er veel aspecten zijn waarmee rekening dient te worden gehouden bij veranderingsprocessen. De onderlinge beïnvloeding van actoren zoals benoemd in de definitie verdient nader onderzoek. Hoe kunnen medewerkers een verandering beïnvloeden en hoe kunnen veranderaars in dit gedrag sturen? Welke rol speelt communicatie hierbij? In dit hoofdstuk zullen deze aspecten van veranderen nader bekeken worden in het licht van bestaande literatuur.

Het ene veranderingsproces is het andere niet. Weick en Quinn (1999) onderscheiden twee verschillende soorten verandering: episodische en continue verandering. In het eerste geval gaat het om een in meer of mindere mate radicale, complexe verandering die gepaard gaat met onzekerheid. Continue verandering heeft een meer geleidelijk karakter en veroorzaakt zodoende minder onzekerheid binnen organisaties (van der Vooren, 2004). Hoewel er al een halfjaar wordt gewerkt aan de ontwikkeling en de voorbereiding voor implementatie van het Multidisciplinair Digitaal Portfolio (MDP), lijkt deze vorm van organisatieverandering toch een meer episodisch karakter te hebben. De functionarissen van de betrokken teams (CoPI en ROT) zijn al enige tijd op de hoogte van het feit dat er iets veranderen zal in de werkwijze met de komst van een MDP, de uiteindelijke omschakeling naar deze nieuwe werkwijze heeft echter geen continue karakter. In september 2006 zal het MDP geïmplementeerd worden binnen de multidisciplinaire teams en zal een en ander veranderen voor de functionarissen. De implementatie van het MDP binnen de regio's Rotterdam-Rijnmond, Twente en Zuid-Holland Zuid heeft dus het karakter van een episodische verandering. Bij dergelijke veranderingsprocessen binnen organisaties is de kans op gehele of gedeeltelijke mislukking groter dan bij continue verandering (van der Vooren, 2004). Uit onderzoek is gebleken dat organisatieverandering vaak als een bedreiging wordt ervaren door medewerkers, hetgeen kan leiden tot weerstand, een verhoogd (ziekte)verzuim, verloop van goed gekwalificeerd personeel, passiviteit en gebrek aan inzet (Furnham, 1997).

#### **2.1.1. Aandacht voor mensen bij veranderingsprocessen**

Veranderingsprocessen binnen organisaties zijn een veelbesproken onderwerp in de wetenschap. In het verleden bleken organisaties zich vaak vooral te richten op de technische kant van veranderingen, waarbij weinig aandacht was voor het menselijke aspect. Tegenwoordig wordt veelal het belang van aandacht voor menselijke aspecten binnen een succesvol proces van organisatieverandering benadrukt (de Vries *et al*, 2005; Muntslag, 2001). Een organisatie bestaat primair uit mensen (Nieuwenhuis, 2005) en dit impliceert dat wanneer een organisatie veranderingen wil doorvoeren, zij



voor het welslagen hiervan grotendeels afhankelijk is van haar medewerkers. Wanneer geen acceptatie, motivatie en aansluiting bij medewerkers wordt gevonden, is een beoogd veranderingsproces gedoemd te mislukken (Nieuwenhuis, 2005). Het is duidelijk dat medewerkers van organisaties een grote rol spelen binnen veranderingsprocessen. Zij zullen immers hun werkzaamheden op een andere manier moeten uitvoeren, wat uiteindelijk zal moeten leiden tot het gewenste resultaat en dus een succesvolle verandering.

De situatie bij de hulpverleningsdiensten bevestigt dit beeld van een grote rol die is weggelegd voor mensen binnen organisaties wanneer het gaat om succesvolle veranderingsprocessen. De komst van het MDP en de aangepaste manier van werken die daarmee samengaat, kan alleen succesvol worden met hulp van de functionarissen van het CoPI en ROT. Wanneer zij bereid zijn te accepteren dat zij meer gericht moeten gaan werken aan hun competenties en deze registreren in het MDP, is de slaagkans van het project groot. Er dient dan ook aandacht te worden besteed aan het benoemen van factoren die deze acceptatie bevorderen. Hoewel ook belangrijk, draait het binnen dit project dus niet zozeer om een perfect product in de vorm van een portfolio, maar meer om de vraag hoe functionarissen kunnen worden gemotiveerd aan het werk te gaan met dit portfolio. Dit laatste, en niet de technische kant van de komst van het MDP, zal uiteindelijk de belangrijkste voorwaarde vormen voor succesvolle implementatie.

### **2.1.2. Omgaan met veranderingsprocessen**

Weerstand is een veel voorkomend fenomeen dat gepaard kan gaan met veranderingsprocessen in organisaties. Er wordt ook wel gesteld dat veranderingen in de praktijk bijna onvermijdelijk gepaard gaan met weerstand (DBC-GGZ; Stichtman, 2005). Het is dus voor een organisatie van belang signalen te herkennen die hierop duiden en om te kunnen benoemen wat de oorzaken van de weerstand zijn. Alleen wanneer de oorzaken bekend zijn, kan worden gewerkt aan het wegnemen van die aspecten van weerstand die het welslagen van het veranderingproces in de weg staan. Er is een aantal factoren te benoemen die invloed hebben op het ontstaan van weerstand. In paragraaf 2.1. worden een aantal van deze factoren benoemd die volgens resultaten uit eerder onderzoek bepalend zijn voor de mate waarin weerstand optreedt tegen veranderingsprocessen.

Het bestaan van weerstand hoeft echter niet altijd een probleem te vormen, de moeite die de verantwoordelijken vanuit het management hebben om te anticiperen op weerstand blijkt veel vaker een probleem. Zij hebben zoals gezegd vaak de neiging zich teveel te richten op de inhoud van het proces, terwijl aandacht voor het menselijke aspect minstens zo belangrijk is (de Vries *et al*, 2005; Muntslag, 2001). De problematiek bij automatisering bijvoorbeeld, ligt meestal niet op het vlak van kenniswerving en overdracht, maar op het vlak van acceptatie van en de aanpassing aan veranderde werkomstandigheden als gevolg van het proces (van Reenen & Waisfisz, 1995).

Het is te eenvoudig om te stellen dat medewerkers het succes of falen van een verandering volledig in eigen hand hebben door het uitoefenen van weerstand tegen of het accepteren van de verandering. Het management heeft de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op weerstand door zich bewust te worden van het belang van de menselijke kant van de verandering en hierop in te spelen. In paragraaf 2.2. worden de factoren benoemd die een voorwaarde vormen voor het succes of falen van veranderingsprocessen en wordt besproken welke rol het management kan spelen in het sturen van deze factoren. In paragraaf 2.3. wordt weerstand in verband gebracht met de benoemde succes- en faalfactoren en worden deze in hun onderlinge wisselwerking besproken.

In de gevonden literatuur wordt steeds gesproken over 'weerstand'. Natuurlijk zal het binnen veel organisaties voorkomen dat er weerstand ontstaat tegen veranderingen. Het begrip weerstand heeft echter nogal een negatieve klank en heeft ook gevolgen voor de wijze waarop hiermee wordt omgegaan. Het wegnemen van weerstand zal zich vooral moeten richten op het communiceren over bestaande onrust en vooroordelen en het wegnemen hiervan. Dat er weerstand bestaat tegen het

portfolio, staat volgens de opdrachtgever vast. Dit is in overeenstemming met de theorie van o.a. Stichtman (2005) dat er altijd weerstand zal ontstaan wanneer veranderingen worden doorgevoerd in organisaties. Het is daarom juist interessant om te onderzoeken welke factoren nu bepalend zijn voor de weerstand tegen het portfolio. Wanneer duidelijk is wat de betrokken CoPI en ROT functionarissen het voornaamste knelpunt van het portfolio vinden, kan een gerichte benadering worden gezocht die zich richt op het bevorderen van de acceptatie van het portfolio in plaats van op het wegnemen van weerstand. Een dergelijke aanpak zou betekenen dat communicatie zich bijvoorbeeld specifiek moet richten op het beïnvloeden van de factoren die weerstand bepalen, om zodoende acceptatie te bevorderen. Weerstand wegnemen of acceptatie bevorderen betekent het verschil tussen het verdedigen van het portfolio of het verkopen van het portfolio. De onderzoeksresultaten zullen bepalen welke benadering in deze situatie het beste toepasbaar is. Weerstand is in de besproken literatuur echter wel de term die het meeste gebruikt wordt in relatie tot veranderingen in organisaties. In onderstaande paragrafen wordt relevante literatuur besproken en zal dan ook deze term gebruikt worden, hoewel de aanbevelingen die uit dit onderzoek voort zullen komen juist meer gericht zijn op het creëren van acceptatie van het portfolio.

## **2.2. Weerstand tegen veranderingsprocessen**

Weerstand komt vaak voort uit angst voor het onbekende of onzekerheid (van der Vooren, 2004; Agocs, 1997). Agocs noemt bovendien gewenning aan een bepaalde werkwijze en de angst van medewerkers dat zij niet genoeg kennis en kunde in huis hebben om na de verandering hun werk goed te blijven doen, als bepalend voor de mate waarin weerstand zal optreden. Ook medewerkers die de noodzaak van verandering niet inzien, vertonen een sterkere mate van weerstand (Henry, 1997). Medewerkers die een verandering als dreigend of angstig ervaren kunnen op twee verschillende manieren reageren om deze te verminderen (Argyris, 1957). Een eerste manier is zelf veranderen, zodat het eigen gedrag congruent wordt aan het gewenste gedrag. In het concrete geval van een organisatieverandering betekent dit dat de nieuwe werkwijze aanvaardt wordt en dat men zo goed mogelijk probeert te functioneren. Een tweede mogelijke reactie op dreiging is een defensieve reactie, gedrag dat er op gericht is om de huidige situatie voort te laten bestaan. Een dergelijke reactie valt te omschrijven als het vertonen van weerstand. Als het inderdaad zo is dat mensen op een van deze twee manieren op dreiging reageren, lijkt het aannemelijk om te stellen dat veranderingsprocessen niet altijd weerstand met zich mee zullen brengen. Volgens Argyris (1957) kiezen mensen er vaak ook voor om eenvoudigweg hun gedrag aan te passen aan de gewenste situatie.

Deze veronderstelling strookt niet volledig met de stelling van DBC-GGZ en Stichtman (2005) dat veranderingen onherroepelijk weerstand met zich meebrengen. Volgens Henry (1997) is weerstand onvermijdelijk omdat een verandering betekent dat mensen met hun gedrag worden geconfronteerd en dit moeten aanpassen. In de literatuur is geen consistent antwoord te vinden op de vraag of er vanuit moet worden gegaan dat weerstand altijd optreedt in geval van een veranderingsproces. Bennebroek Gravenhorst *et al.* (2003) wijzen de stelling dat veranderingsprocessen per definitie gepaard gaan met weerstand van de hand. In bepaalde typen organisaties is volgens de onderzoekers de kans op weerstand minimaal. Het gaat hier om innovatieve of zogenaamde 'verlangende organisaties'. Dit laatste type organisatie wordt door medewerkers als dermate negatief ervaren dat zij het belang van veranderingen in gaan zien en uitkijken naar een betere toekomst. Het is lastig te bepalen welke specifieke situatie op de CoPI en ROT teams van de hulpverleningsdiensten van toepassing is. De verlangende organisatie zoals beschreven door Bennebroek Gravenhorst *et al.* (2003) is een organisatie die als uitermate negatief wordt ervaren door haar medewerkers. Het is niet duidelijk in hoeverre het functioneren van de hulpverleningsdiensten als negatief wordt ervaren door de functionarissen van het CoPI en ROT. Op

basis van eerder onderzoek is dus moeilijk te voorspellen of de mogelijkheid bestaat dat er helemaal geen weerstand op zal treden tegen de komst van het MDP bij de hulpverleningsdienst. De opdrachtgever van dit onderzoek gaat er vanuit dat er wel degelijk weerstand bestaat tegen het portfolio binnen de betrokken hulpverleningsdiensten. Dit is voornamelijk gebaseerd op veelvuldige reacties vanuit de organisatie op het project. Onderzoek zal moeten aantonen of dit daadwerkelijk zo is, en vooral wat hiervan de oorzaken zijn.

Weerstand kan zich in verschillende vormen uiten. Van der Vooren (2004) stelt dat weerstand zich onder andere uit in de mate van commitment aan de organisatie en aan de verandering, angst voor het ongewisse, doemdenken en een verstoring van de sociale relaties. Vooral de mate van commitment is een belangrijke uiting van weerstand waarmee rekening moet worden gehouden wanneer een organisatieveranderingsproces in gang wordt gezet. Als medewerkers zich niet in bepaalde mate verplicht voelen om mee te werken aan het succes van de verandering, is een mislukking onvermijdelijk. De vraag is nu hoe commitment aan de verandering gecreëerd kan worden. Communicatie speelt hierbij een centrale rol. In paragraaf 2.3. wordt verder ingegaan op de rol van communicatie bij het wegnemen of voorkomen van weerstand.

### **2.3. Management van veranderingsprocessen**

Het is logisch dat weerstand zich uit in de houding en het gedrag van medewerkers en niet zozeer in dat van het management. Medewerkers hebben immers zelf vaak de keuze voor een verandering niet gemaakt en krijgen een nieuwe werkwijze als het ware opgelegd van hoger geplaatste personen in de organisatie. Het is aan de initiator van de verandering om met weerstand onder medewerkers om te gaan, deze te verminderen en om de acceptatie te bevorderen. Een aantal voorwaarden voor succesvolle implementatie van veranderingen in organisaties worden veelvuldig genoemd in de literatuur en zullen in deze paragraaf besproken worden.

Communicatie speelt een zeer belangrijke rol binnen organisaties wanneer veranderingsprocessen in gang worden gezet. Stanley *et al* (2005) noemen communicatie zelfs een van de belangrijkste voorwaarden voor het effectief implementeren van welke verandering dan ook. Van Dam *et al.* (2005) stellen dat het tijdens een veranderingsproces vooral belangrijk is om transparant te communiceren over wat bereikt moet worden en hoe dit zal worden aangepakt. Veranderingen brengen vrijwel altijd onzekerheid met zich mee. Bij het reduceren van deze onzekerheid speelt communicatie een belangrijke rol (van der Vooren, 2004). Duidelijke, eerlijke en frequente communicatie over de voortgang, genomen beslissingen en de consequenties daarvan kunnen bijdragen aan de reductie van onzekerheid en het handhaven van de stabiliteit. Naast het scheppen van duidelijkheid over de verandering, zorgt frequente en duidelijke communicatie voor meer betrokkenheid van organisatieleden bij het veranderingsproces (Werkman *et al*, 2001). Lewis (1999) heeft onderzocht via welke kanalen het meest vaak en het meest effectief wordt gecommuniceerd naar medewerkers over veranderingen. Uit deze studie is gebleken dat face-to-face communicatie veruit het meest wordt toegepast. Hierbij waren vooral kleinschalige discussiegroepen veelgebruikt, evenals algemene informatiebijeenkomsten. Lewis benadrukt dat deze vormen van communicatie van belang zijn om medewerkers te informeren en te overtuigen van het belang van de verandering. Daarnaast is communicatie van essentieel belang om weerstand tegen de verandering weg te nemen. Eerder in deze paragraaf is al besproken dat weerstand een negatieve invloed kan hebben op de gedragsintentie van medewerkers, hetgeen zeker niet bevorderlijk is voor de kans van slagen van veranderingsprocessen. Communicatie speelt indirect een belangrijke rol bij het vergoten van deze slaagkans. Door communicatie kan weerstand tegen veranderingen worden verminderd, wat weer kan leiden tot een meer positieve gedragsintentie. De vraag blijft hoe deze communicatie inhoudelijk vormgegeven dient te worden. Op welke aandachtspunten moet het management de

communicatie richten in een poging weerstand weg te nemen of te verminderen? Een belangrijke taak is hier weggelegd voor het management, dat duidelijk dient te communiceren over visie en doelen van de verandering. Daarnaast is het belangrijk om medewerkers actief te betrekken bij de verandering door met hen de dialoog aan te gaan. Hieronder zal het belang van deze aspecten verder worden uitgewerkt.

De aanwezigheid van een bekwame leider binnen de organisatie is van belang voor het welslagen van een veranderingsproces (van Vooren, 2004; Werkman *et al*, 2001). De taak van de leider (of het management) zou idealiter gezien vooral gericht moeten zijn op het overtuigen van medewerkers van de noodzaak van de verandering en het wegnemen van onrust door een duidelijk toekomstbeeld te schetsen. Het belang van goed management gedurende het proces blijkt ook uit het feit dat een heldere visie over de na te streven verandering een voorwaarde is voor het succes van implementaties van veranderingen (van Dam *et al*, 2005). Het is de taak van de manager of projectleider, kortom de verantwoordelijke voor het project, om de doelen vast te stellen die beoogd worden met de verandering. Wanneer hier geen eenduidigheid over bestaat heeft het project weinig kans van slagen. Adequaat leiderschap heeft dus meerdere functies tijdens veranderingsprocessen. Enerzijds moet de leider voor zichzelf een duidelijke visie bepalen en doelen stellen ter ondersteuning van het proces. Anderzijds dient de leider ook in staat te zijn deze visie te vertalen naar de praktijk en over te brengen op de betrokken werknemers. Een verandering zonder duidelijk doel zal moeilijk 'te verkopen' zijn aan werknemers, de twee functies versterken elkaar hier dus. Het stellen van duidelijke doelen die de verandering beoogt draagt bij aan het creëren van acceptatie van de verandering. Wanneer medewerkers weten welk doel de organisatie voor ogen heeft met de verandering en tevens overtuigd kunnen worden van de noodzaak tot verandering, is de kans groter dat acceptatie optreedt (Henry, 1997).

Van der Vooren (2004) noemt tot slot participatie als beïnvloedende factor bij veranderingsprocessen. Door medewerkers te laten participeren in het proces wordt de betrokkenheid vergroot. Participatie werkt vooral positief wanneer het beslissingen over taken van de werknemer betreft. Woerkum en van Meegeren (1999) benadrukken dat interactie met de doelgroep waarop de verandering betrekking heeft, een belangrijke voorwaarde is voor acceptatie van de verandering. Werknemers worden dus graag betrokken bij veranderingen die op individueel niveau van belang zijn voor hen. Uit onderzoek is gebleken dat werknemers het bij instellingsbrede organisatieveranderingen minder belangrijk vinden om mee te denken, participatie werkt in dergelijke gevallen vaak zelfs contraproductief (Berry, 1998). Voor het project MDP zou dit betekenen dat participatie van CoPI en ROT functionarissen een positieve uitwerking heeft op de acceptatie van het portfolio. Deze betreft immers een verandering die vooral raakt aan de taken van de functionarissen. Zij zijn degenen die met het portfolio zullen gaan werken in de toekomst. Onderzoek van de Vries *et al.* (2005) bevestigt het beeld dat het actief betrekken van werknemers bij veranderingsprocessen van belang is. Een implementatie heeft meer kans van slagen wanneer degenen die de gevolgen van de implementatie zullen ondervinden, actief worden betrokken bij het proces. Volgens Reenen & Waisfisz (1995) wordt dit effect van participatie veroorzaakt door de zich individualiserende maatschappij. Hierdoor neemt de cohesie binnen bedrijven af en is iedereen al snel van mening dat zijn mening minstens zo goed is als die van een ander. Men wil steeds vaker gehoord worden voordat het management een besluit neemt en men wil ook steeds vaker in alles gekend worden. Gaat de leiding hieraan voorbij, dan is demotivatie van werknemers het resultaat. Er is dus geen eenduidig antwoord te verkrijgen op de vraag in hoeverre participatie van invloed is op het slagen van een veranderingsproces.

Het standpunt van Berry (1998) dat participatie op instellingsbreed niveau contraproductief werkt lijkt op zichzelf te staan. De meeste onderzoeken toonden duidelijk het belang van betrokken werknemers bij veranderingsprocessen (van der Vooren, 2004; Werkman *et al.*, 2001; de Vries *et al.*,

2005; Henry, 1997; Lewis, 1999). De implementatie van het MDP zal niet op instellingsbreed niveau plaatsvinden maar zal slechts betrekking hebben op een relatief klein deel van de betrokken organisaties. Er is weinig bekend over het belang van participatie bij veranderingen die geen betrekking hebben op de gehele organisatie maar slechts op een onderdeel hiervan. Het is dan ook interessant om te onderzoeken in hoeverre participatie ook op kleinschaliger niveau binnen organisaties belangrijk wordt gevonden.

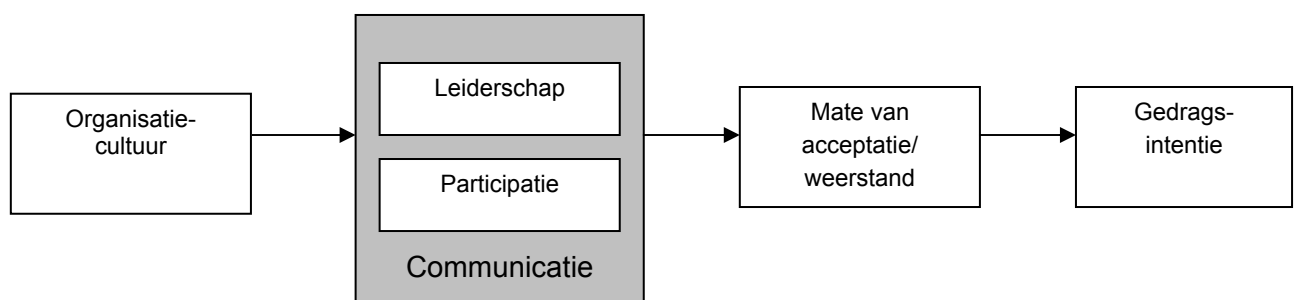
#### **2.4. Succesvolle verandering: een theoretisch model**

Er is een aantal factoren besproken die bijdragen aan het succes van een organisatieverandering. Van der Vooren (2004) benoemt al deze factoren als op zichzelf staande elementen, zonder ze in onderlinge wisselwerking van elkaar te beschouwen. Hiermee wordt tekort gedaan aan het versterkende effect dat weerstand en de overige succes- en faalfactoren op elkaar hebben. DBC-GGZ presenteert een model met zeven factoren die bepalend zijn voor de realisatie van veranderingen binnen organisaties. Deze factoren zijn geïntegreerd in een model en bepalen in onderlinge wisselwerking de kans van slagen van de veranderingsprocessen. Veel factoren uit dit model zijn vergelijkbaar met factoren die het welslagen van veranderingsprocessen bepalen zoals benoemd door van der Vooren (2004). Een belangrijk verschil is echter dat DBC-GGZ meent dat er een wisselwerking bestaat tussen factoren.

De benoemde factoren die het slagen of falen van organisatieveranderingsprocessen bepalen zijn in grote mate gerelateerd aan de mate van weerstand die een verandering oproept onder medewerkers. Verschillende onderzoeken hebben uitgewezen dat leiders visie en doelen van de verandering moeten uitdragen, dit om draagvlak te creëren, duidelijkheid te scheppen en hiermee eventuele onzekerheid weg te nemen die met verandering gepaard gaat (van der Vooren, 2004; Werkman *et al*, 2001; van Dam *et al*, 2005). Het betrekken van medewerkers bij het veranderingsproces heeft eveneens een positieve invloed op het veranderingsproces (van der Vooren, 2004; Werkman *et al*, 2001; Berry, 1998; de Vries *et al*, 2005; Henry, 1997). Zowel het uitdragen van een duidelijke visie en het stellen van doelen door de leiding als het betrekken van medewerkers bij het veranderingsproces vermindert de weerstand tegen veranderingsprocessen. De mate waarin weerstand bestaat tegen een verandering bepaalt of medewerkers bereid zijn om hun gedrag aan te passen aan de nieuwe situatie. Met andere woorden, de mate waarin weerstand bestaat tegen een verandering bepaalt of medewerkers een positieve of negatieve gedragsintentie ontwikkelen. Medewerkers die een verandering zien als bedreigend of er het nut niet van inzien, zullen meer weerstand voelen en zodoende minder snel geneigd zijn aan de verandering mee te werken en deze tot een succes te maken. In het geval van het project competentiegericht oefenen betekent de gewenste gedragsintentie dat functionarissen van CoPI en ROT bereid zijn om met het MDP aan het werk te gaan. Of zij bereid zijn om dit te doen, is afhankelijk van de mate waarin zij zich verzetten tegen de komst van dit portfolio of juist niet.

In totaal zijn er tot nu toe vier belangrijke factoren benoemd die van belang zijn voor het welslagen van een verandering. Een sterke leider die doelen stelt en uitdraagt; het betrekken van medewerkers bij het proces; een beperkte mate van weerstand tegen de verandering en voldoende, heldere communicatie over de verandering. Hiervoor is al besproken dat de mate van weerstand gevolgen heeft voor de gedragsintentie van medewerkers. De mate van weerstand tegen een verandering wordt op zijn beurt bepaald door twee factoren. De eerste is de mate waarin duidelijke doelen zijn gesteld en er een visie is ontwikkeld die aan de verandering ten grondslag ligt. Dit zijn taken van de leiding en deze factoren zullen zodoende gezamenlijk aangeduid worden als leidinggevende taken. De tweede factor die weerstand bepaalt is de mate waarin medewerkers bij het veranderingsproces worden betrokken. Er wordt algemeen aangenomen dat er minder weerstand

optreedt tegen veranderingen als deze tot stand is gekomen met inspraak van de medewerkers. Beide factoren zijn nauw verwant met communicatie. Door te communiceren over de gestelde doelen van de verandering en informatie te verstrekken over de gang van zaken, kan de mate van weerstand beïnvloed worden. Bovendien kan door actief met medewerkers te communiceren over hun ideeën en deze serieus te nemen, betrokkenheid worden gecreëerd, wat de mate van acceptatie ten goede komt. Zowel het uitdragen van doelen en visie als interactie met medewerkers zijn vormen van communicatie, wat betekent dat communicatie de belangrijkste voorwaarde vormt voor het al dan niet optreden van weerstand tegen een verandering. De veronderstelde onderlinge relatie tussen de factoren die de uiteindelijke gedragsintentie van medewerkers bij veranderingsprocessen bepalen, is weergegeven in figuur 3.



*Figuur 2. Veronderstelde relatie tussen factoren die de gedragsintentie bepalen bij veranderingsprocessen*

Het geheim van de factoren die het slagen van veranderingsprocessen bepalen, lijkt dus vooral besloten te liggen in het feit dat zij de mate van weerstand tegen de verandering positief of negatief beïnvloeden. Er is al besproken dat het heel belangrijk is voor het slagen van een veranderingsproces dat er aandacht wordt besteed aan aspecten die de mensen binnen organisaties betreffen (de Vries *et al*, 2005; Muntslag, 2001). Weerstand wordt rechtstreeks veroorzaakt door mensen binnen organisaties, en door deze weerstand tegen te gaan met behulp van communicatie die 'op de mens' gericht is, is een grote stap gezet in de richting van succesvolle organisatieverandering. Er is nog een ander aspect dat niet onderbelicht mag blijven in de wisselwerking tussen communicatie, weerstand en succesvolle verandering, en dat is de organisatiecultuur. Van Reenen & Waisfisz (1995) omschrijven organisatiecultuur als de wijze waarop medewerkers zich in een organisatie tot elkaar, tot het werk en tot de buitenwereld verhouden. Deze definitie doet vermoeden dat de mate waarin functionarissen bereid zijn het MDP te accepteren voor een groot deel bepaald wordt door de bestaande organisatiecultuur bij de brandweer, politie en GHOR. In het volgende hoofdstuk zal het begrip organisatiecultuur nader worden toegelicht en wordt ingegaan op de relatie met veranderingsprocessen. In figuur 1 is weergegeven wat de veronderstelde invloed van organisatiecultuur is op de gedragsintentie van medewerkers wanneer zij te maken krijgen met veranderingen.

## Hoofdstuk 3: Organisatiecultuur

Het meer competentiegericht trainen en het registreren van de resultaten hiervan in een portfolio heeft een verandering in werkwijze tot gevolg voor functionarissen van het CoPI en ROT. Om het MDP succesvol te implementeren, is het van belang om stil te staan bij factoren die het welslagen van dit veranderingsproces kunnen bevorderen. In hoofdstuk 2 is hiermee al een belangrijk begin gemaakt, maar is nog geen aandacht besteed aan organisatiecultuur als bepalende factor. Volgens Cameron & Quinn (1999) is een van de belangrijkste redenen voor het mislukken van veranderingsprocessen in organisaties, dat er voorbij wordt gegaan aan de organisatiecultuur. De veranderstrategie kan nog zo goed uitgedacht zijn, als er geen rekening wordt gehouden met de dieperliggende waarden, normen en verwachtingen binnen de organisatie zal het succes van de verandering van korte duur zijn. Ook van Reenen & Waisfisz (1995) benadrukken het belang van organisatiecultuur en stellen dat het belangrijk is om naast het veranderpotentieel ook de inhoud van de cultuur in kaart te brengen.

Een onderzoek naar organisatiecultuur is binnen de hulpverleningsdiensten bovendien extra relevant, omdat het CoPI en ROT multidisciplinaire teams zijn. Dit betekent dat verschillende organisaties bij de teams betrokken zijn die allemaal hun eigen, soms tegengestelde, belangen vertegenwoordigen. Werkman *et al.* (2001) stellen dat cultuurverschillen tussen afdelingen kunnen leiden tot een sterke gerichtheid op de eigen afdeling, wat het gezamenlijk analyseren van problemen en werken aan verandering kan bemoeilijken. Hoewel de brandweer, GHOR en politie geen verschillende afdelingen maar verschillende organisaties vertegenwoordigen, betekent dit dat eventuele cultuurverschillen tussen de betrokken partijen het veranderingsproces kunnen bemoeilijken. Dit maakt het relevant om eventuele cultuurverschillen tussen brandweer, GHOR en politie op te sporen, zodat op basis hiervan kan worden bekeken in hoeverre rekening moet worden gehouden met eventuele cultuurverschillen als factor die het veranderingsproces beïnvloed.

Communicatie vanuit het management en de mate waarin medewerkers de kans geboden wordt actief mee te denken over het veranderingsproces in het veranderingsproces bepalen de mate waarin weerstand tegen of acceptatie van een verandering optreedt. Met het benoemen van deze twee hoofdfactoren is het beeld echter niet compleet. Wat bepaalt hoe het management inspeelt op een verandering? En wat bepaalt of medewerkers het belangrijk vinden om betrokken te worden bij veranderingsprocessen? De manier waarop gecommuniceerd wordt binnen organisaties is volgens Van der Vooren (2004) sterk afhankelijk van de organisatiecultuur. Dit betekent dat een plaats voor organisatiecultuur zal moeten worden ingeruimd in het model uit figuur 1, waarin de relatie tussen organisatiecultuur en de andere factoren wordt beschreven. In dit hoofdstuk is besproken dat participatie en bepaalde leiderschapskennmerken beschouwd kunnen worden als uitingen van communicatie. Iedere organisatie is anders en zodoende zal ook tussen organisaties de communicatie in bepaalde mate verschillen. Welke manier van communiceren het beste bij een organisatie als de hulpverleningsdiensten past, wordt in ieder geval deels bepaald door de organisatiecultuur. In paragraaf 3.1. zal eerst het begrip organisatiecultuur nader verkend worden en wordt het belang van organisatiecultuur in relatie tot veranderingsprocessen besproken. Paragraaf 3.2. gaat in op de vraag hoe organisatiecultuur meetbaar kan worden gemaakt.

### 3.1. Verschillende benaderingen van organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een begrip dat zich moeilijk eenduidig laat omschrijven (Olsthoorn, 1997), er zijn verschillende, soms zeer uiteenlopende definities van in omloop.

Van Reenen en Waisfisz (1995) omschrijven organisatiecultuur als de wijze waarop medewerkers zich in een organisatie tot elkaar, tot het werk en tot de buitenwereld verhouden. Hofstede (1986) omschrijft bedrijfscultuur als de collectieve programmering van de leden van, en belanghebbenden bij

een onderneming. Het gaat hierbij volgens Hofstede niet zozeer om waarden, maar om praktijken en gewoonten. Deze definities van organisatiecultuur zijn vrij eenvoudig en kort geformuleerd. De vraag rijst dan of deze definities wel volledig zijn. Een meer uitgebreide definitie geeft Botter (1994). Hij stelt dat met organisatiecultuur wordt bedoeld de waarden en daarmee verbonden normen die in een organisatie dominant zijn en door de meesten worden gedeeld en gevolgd, of althans aangevoeld; waarden en normen die bij mensen leven over de wenselijkheid van belangrijke onderwerpen als autonomie, loyaliteit, ijver en maatschappelijk nut. Belangrijk van deze definitie is dat niet voorbij wordt gegaan aan waarden en normen die als richtlijn voor denken en handelen functioneren. Olsthoorn (1997) heeft een uitgebreide studie gedaan naar definities van het begrip organisatiecultuur en op basis hiervan in kaart gebracht over welke concepten van organisatiecultuur overeenstemming bestaat onder de verschillende auteurs. Uit zijn studie blijkt dat waarden en normen een centrale rol vervullen binnen organisatiecultuur. Olsthoorn definieert op basis van zijn uitgebreide studie het begrip organisatiecultuur als volgt: 'Organisatiecultuur is een door de leden van een organisatie gemeenschappelijk gedeeld, aanvaard en in stand gehouden patroon of stelsel van waarden en normen dat als referentie- of toetsingspunt dient voor het (communicatief) handelen jegens elkaar en tegenover publieksgroepen'. Deze definitie vertoont sterke overeenkomst met de uitgangspunten van Schein (1992), die de opvatting van Olsthoorn deelt dat de normen en waarden of aannames, zoals Schein ze noemt, dienen als referentiepunt waarop het handelen wordt gebaseerd. Binnen dit onderzoek zal de definitie van organisatiecultuur zoals geformuleerd door Olsthoorn als uitgangspunt worden genomen, omdat deze gebaseerd is op de overeenkomsten in definities van andere auteurs en zodoende de meest gefundeerde, algemeen aanvaardde aspecten van organisatiecultuur behelst.

### **3.1.1. De verschillende 'lagen' van organisatiecultuur**

Schein (2000) stelt dat het grootste gevaar van pogingen die mensen ondernemen om cultuur te begrijpen, is dat zij haar in gedachten te sterk simplificeren. Mensen hebben vaak de neiging om cultuur te bestempelen als 'de manier waarop wij hier nu eenmaal werken'. Volgens Schein is het belangrijk om te beseffen dat cultuur op verschillende niveau's aanwezig is en dat ook de dieperliggende niveau's moeten worden begrepen en waar mogelijk gestuurd. Deze cultuurniveau's variëren van heel zichtbaar tot zeer impliciet en kennen de volgende niveaus.

Niveau 1: Artefacten. Deze artefacten uiten zich in wat je ziet, voelt en hoort wanneer je rondloopt bij een organisatie. Het zijn vormen van zichtbare organisatiestructuren en processen. De cultuur is op dit niveau heel duidelijk waarneembaar en heeft een onmiddellijk emotioneel effect. Op dit niveau blijft echter onduidelijk waarom de leden van een organisatie zich gedragen zoals zij doen.

Niveau 2: Beleden waarden. Deze uiten zich in de vorm van strategieën, doelstellingen en filosofieën van een organisatie. Deze beleden waarden maken duidelijk dat het zichtbare gedrag van mensen in organisaties wordt bepaald door een dieper liggend denk- en perceptieniveau.

Niveau 3: Onderliggende basisveronderstellingen. Dit laatste niveau betreft de onbewuste, als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens van medewerkers. Deze vormen de uiteindelijke bronnen van waarden en handelen.

Sanders & Neuijen (1987) beschrijven de uitingvormen van organisatiecultuur door hen voor te stellen als de schillen van een ui. Hiermee sluiten de auteurs aan bij de theorie van Schein dat organisatiecultuur meerdere 'lagen' kent.

Symbolen. De eerste laag van organisatiecultuur zijn de symbolen. Deze zijn het makkelijkst zichtbaar en dus herkenbaar en bovendien ook veranderbaar. Deze symbolen zijn vergelijkbaar met de door Schein benoemde artefacten.

Helden.

Rituelen. Deze derde laag van organisatiecultuur heeft betrekking op het aspect van cultuur dat vaak wordt omschreven als 'zo werken wij hier nu eenmaal'. Medewerkers hebben een bepaalde manier



van handelen en denken ontwikkeld die in het verleden effectief bleken te zijn en die zodoende zijn uitgegroeid tot de vaste manier van handelen: rituelen.

Waarden en grondbeginselen. Deze liggen aan de basis van de organisatiecultuur. Waarden en grondbeginselen raken de kern van cultuur en zijn alleen vatbaar voor verandering langs de weg van rituelen, helden en symbolen.

### 3.1.2. Organisationscultuur meetbaar maken

De hierboven besproken benaderingen van organisatiecultuur tonen de complexiteit van organisatiecultuur in het algemeen en van het veranderen van de cultuur in het bijzonder. Organisationscultuur vormt de weerslag van alles wat een groep in de loop der tijd heeft geleerd en succesvol heeft gemaakt. Het feit dat medewerkers hun manier van denken en handelen beschouwen als een succesformule, de beste manier van handelen, maakt het moeilijk om deze cultuur te veranderen. Dat organisatiecultuur uit verschillende niveaus bestaat betekent bovendien dat de fundamentele elementen van cultuur onzichtbaar zijn. Deze complexe benadering van organisatiecultuur maakt het moeilijk om organisatiecultuur meetbaar te maken. Het vergt veel tijd en diepgaand onderzoek om naast de artefacten en beleden waarden ook de onderliggende basisveronderstellingen te kunnen meten. Organisationscultuur vervult binnen dit onderzoek echter geen centrale rol, ook andere succes- en faalfactoren voor de op handen zijnde organisatieverandering zullen worden gemeten. Het is duidelijk dat organisatiecultuur een belangrijke voorwaarde vormt voor het succesvolle verloop van een veranderingsproces. Dit onderzoek is echter niet primair een cultuuronderzoek en daarom verdient het de voorkeur, gezien de complexe cultuurbenadering van Schein (2000), om het onderzoeken van cultuur vooral te richten op het meten van cultuuraspecten die meer aan de oppervlakte liggen, de eerste twee niveaus. Op basis hiervan ontstaat wellicht geen volledig beeld van de organisatiecultuur binnen de hulpverleningsdiensten, maar kunnen wel randvoorwaarden worden benoemd waarmee men rekening dient te houden bij de implementatie van het MDP. Om dit te realiseren wordt nu de benaderingen van Cameron & Quinn (1999) van organisatiecultuur besproken. De benadering van deze auteurs biedt wel ruimte om cultuur in bepaalde mate meetbaar te maken.

De definitie van organisatiecultuur van Cameron & Quinn (1999) is grofweg op te delen in de volgende twee aspecten:

1. De waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, onderliggende veronderstellingen, verwachtingen, collectieve geheugens en de definities die in de organisatie al aanwezig zijn. Organisationscultuur heeft kortom te maken met 'de manier waarop het hier nu eenmaal toegaat'.
2. Cultuur verschaft medewerkers een gevoel van identiteit, naast een aantal ongeschreven, vaak onuitgesproken richtlijnen voor het gedrag in de organisatie en vergroot de stabiliteit van het sociale systeem zoals zij dat ervaren, waardoor er gemeenschappelijkheid heerst.

Deze benadering sluit aan bij de definitie van organisatiecultuur zoals deze is omschreven door Olsthoorn (1997). Zijn definitie van organisatiecultuur is tot stand gekomen op basis van een vergelijking en integratie van in de literatuur onderkende kenmerken van organisatiecultuur en luidde als volgt: *'Organisationscultuur is een door de leden van een organisatie gemeenschappelijk gedeeld, aanvaard en in stand gehouden patroon of stelsel van waarden en normen dat als referentie- of toetsingspunt dient voor het (communicatief) handelen jegens elkaar en tegenover publieksgroepen'*.

Een vergelijking van deze definitie en de benadering van Cameron & Quinn (1999) laat zien dat beiden erkennen dat organisatiecultuur dient als een richtlijn voor het handelen van medewerkers. Bovendien erkennen beide benaderingen dat organisatiecultuur vormend is voor de normen en waarden van medewerkers. De benadering van Cameron & Quinn van organisatiecultuur sluit dus goed aan bij de definitie van Olsthoorn die is gekozen als uitgangspunt voor het vaststellen van de betekenis van organisatiecultuur binnen dit onderzoek. Deze overeenkomsten tussen beide

benaderingen toont aan dat de theorie van Cameron & Quinn bruikbaar kan zijn voor het onderzoeken van organisatiecultuur. Een groot voordeel van de benadering van deze auteurs boven die van bijvoorbeeld Schein (1992) en Olsthoorn (1997) is dat zij naast een theorie over organisatiecultuur ook een meetinstrument hebben ontwikkeld om het begrip meetbaar te maken; de Organizational Culture Assessment Instrument. In hoofdstuk vier wordt dieper ingegaan op dit meetinstrument voor organisatiecultuur.

Een van de voornaamste redenen voor het mislukken van pogingen om organisaties te veranderen, is dat de fundamentele cultuur van de organisatie hetzelfde blijft. Hoe goed de veranderstrategie ook is, de dieperliggende waarden binnen een organisatie hebben grote invloed op de uiteindelijke slaagkans (Cameron & Quinn, 1999). Dat cultuur dieperliggende waarden en normen vertegenwoordigd op basis waarvan medewerkers denken en handelen, heeft ook gevolgen voor veranderingsprocessen. Als mensen al heel lang gewend zijn om op een bepaalde manier te werken en dit doen vanuit de overtuiging dat dit de juiste manier is, zal het moeilijk zijn om dit denken te doorbreken. Met de komst van een verandering in een organisatie, in dit geval werken met het portfolio, wordt eigenlijk van mensen verwacht dat zij anders gaan denken over hun functioneren, meer gericht op competenties. De vraag is of de cultuur binnen de organisatie zich hiervoor leent. Sluit deze nieuwe manier van denken en werken aan op de normen en waarden die overheersen in de huidige organisatiecultuur? Indien dit niet het geval is, heeft de verandering een verminderde kans van slagen. In de volgende paragraaf wordt daarom besproken aan welke (culturele) voorwaarden idealiter moet zijn voldaan om te zorgen dat werken met het MDP zo goed mogelijk aansluit bij de organisatiecultuur.

### **3.2. Lerende organisaties & Cultuur**

De komst van het portfolio heeft als gevolg voor de functionarissen van het CoPI en ROT dat zij tijdens oefeningen aan de hand van een bepaald competentieprofiel worden beoordeeld. Door deze competenties vast te leggen in het MDP en op basis hiervan vervolgens gericht te werken aan verbetering waar nodig, worden functionarissen gestimuleerd nieuwe vaardigheden aan- of bij te leren. Leren is veranderen en die veranderingen kunnen kennis, houding en vaardigheden betreffen (de Laat *et al.* 2001). In het verleden en ook in de huidige situatie wordt er bij de Hulpverleningsdiensten in beperkte mate aandacht besteed aan het aanleren of bijleren van vaardigheden. Met het project MDP wordt nu meer aandacht besteed aan competentiegericht oefenen en het leren aan de hand van deze oefeningen. Dit geeft aan dat er een onvermijdelijke verandering gepaard gaat met het project op het gebied van leren. Dit blijkt ook uit de definitie van de Laat *et al.* (2001), waarin wordt gesteld dat 'leren veranderen is'.

Dit betekent dat om te kunnen leren, bepaalde factoren veranderd moeten worden om dit te bereiken. Dit kan de houding van medewerkers zijn, de kennis die zij in huis hebben of de vaardigheden waarover zij beschikken. Voor het succesvol implementeren van het MDP lijken alledrie deze factoren van belang te zijn. Allereerst is het noodzakelijk dat de functionarissen de juiste, positieve, houding hebben ten aanzien van het portfolio. Deze houding kan zich bijvoorbeeld uiten in de eerder besproken mate van weerstand of acceptatie. De vaardigheden van de functionarissen zullen als het goed is ook aan verandering onderhevig zijn. Door meer competentiegericht te oefenen werken zij immers aan het trainen van hun vaardigheden op het gebied van rampenbestrijding. Kennis is de factor die het minst veranderd zal worden. De functionarissen zullen moeten leren om met het MDP te werken, en wellicht is hierbij enige extra kennis noodzakelijk van de werkwijze. Het MDP is echter dermate eenvoudig in gebruik dat er in de meeste gevallen weinig extra kennis nodig zal zijn. Om dus te bereiken dat de functionarissen van het CoPI en ROT gaan leren, is een verandering nodig in houding en vaardigheden. Binnen dit onderzoek ligt de nadruk voornamelijk op het aspect houding.

Het is in de opstartfase waarin het project zich momenteel nog bevindt van groot belang dat de betrokken functionarissen een positieve houding ten opzichte van het MDP ontwikkelen. Pas wanneer deze aanwezig is, zullen functionarissen bereid zijn hun vaardigheden kritisch te bekijken en deze waar nodig te verbeteren. Aan het leren van nieuwe vaardigheden of het verbeteren van bestaande, gaat dus iets vooraf; het ontwikkelen van een positieve houding. Door middel van dit onderzoek wordt onderzocht hoe deze houding momenteel is, en hoe deze waar nodig verbeterd kan worden met behulp van communicatie.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat er binnen de hulpverleningsdiensten een grote cultuurverandering plaatsvindt van een traditioneel hiërarchische organisatie naar een lerende organisatie. Aanleiding hiervoor zijn steeds hogere eisen die niet alleen vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken maar ook vanuit de maatschappij gesteld worden aan de kwaliteit van rampenbestrijding (de Jonge, 2005). Gebleken is dat deze omslag bij de hulpverleningsdiensten moeizaam verloopt. Dat wil echter niet zeggen dat men het belang er niet van inziet. De Jonge (2005) onderzocht de mening van functionarissen van het CoPI en ROT over deze cultuuromslag en merkte dat het belang van leren op de werkplek wel degelijk wordt erkend. Er is behoefte aan meer zelfreflectie in praktijk van oefening, om daardoor meer te kunnen leren van eigen fouten. Omdat het slechts om een beperkt aantal personen en twee teams binnen diensten van de Hulpverleningsdiensten gaat, kan er geen sprake zijn van een 'lerende organisatie'. Leren staat hoe dan ook centraal binnen dit project en dit betekent dat om het tot een succes te kunnen maken, de organisatiecultuur hierop in bepaalde mate aan zal moeten sluiten. Daarom worden in de volgende paragraaf enkele kenmerken van een lerende organisatie uiteen gezet, en worden deze afgezet tegen de meer hiërarchische organisatiekenmerken zoals de hulpverleningsdienst die op het moment kent.

### **3.2.1. Kenmerken van organisaties met een hiërarchische cultuur**

Traditionele of bureaucratische organisaties worden gekenmerkt door ver doorgevoerde arbeidsdeling in zowel horizontale, uitvoerende zin, als in verticale, besturende zin (Cox-Woudstra & Vervoort, 2001). Het typeren van organisaties als 'bureaucratisch' of 'hiërarchisch', is afkomstig van Mintzberg (1994). Deze onderzoeker omschreef dergelijke bureaucratieën als organisaties waar de uitvoerende processen zijn opgesplitst in smalle taken die toegewezen worden aan individuele medewerkers. In zulke organisaties is vaak sprake van een scheiding tussen denken en doen. Uitvoerende medewerkers worden geacht hun werk te doen en niets meer dan dat. Het denken wordt overgelaten aan leidinggevend en stafmedewerkers. Het resultaat hiervan is dat de organisatie vaak bestaat uit allemaal relatief smalle en eenvoudige taken. De afstemming tussen al deze afzonderlijke taken vraagt echter om een behoorlijke coördinatie en brengt daardoor complexiteit met zich mee. Hiërarchische organisaties kunnen daarom worden omschreven als complexe organisaties, met simpele taken (Cox-Woudstra & Vervoort, 2001). Organisaties zoals hier worden omschreven zijn door de beperktheid van de taken en de afhankelijkheden tussen de taken echter heel gevoelig voor verstoringen (Kuipers & van Amstelvoort, 1990; de Sitter, 1994). Verstoringen kunnen over het algemeen niet worden opgevangen door een persoon in de organisatie die daarmee belast is. Deze hiërarchische organisatiestructuur is ook terug te vinden bij met name de brandweer en de politie binnen de hulpverleningsdienst. Er wordt in deze organisaties een duidelijk onderscheid gemaakt tussen leidinggevend en meer uitvoerende medewerkers. In de operationele tak van vooral de brandweer is dit nog veel sterker het geval. Dit is ook wel noodzakelijk, op het moment dat er een brand geblust moet worden, lost het niets op als alle brandweermannen gaan meedenken over wat ze het beste kunnen doen. Bevelen moeten in zo'n geval gewoon direct worden opgevolgd. Volgens Weggeman (1992) zijn er twee typen professionals in organisaties, de innoverende professional (I-prof), en de routine professional (R-prof). De routine professional is vooral te vinden in hiërarchische organisaties en is steeds bezig met het beter uit kunnen voeren van zijn taak. Hij is bezig om met zijn deskundigheid op een bepaald terrein te perfectioneren. Deze routine professional is goed te

vergelijken met CoPI en ROT functionarissen. Dit ondersteunt nogmaals het bestaande beeld dat de hulpverleningsdienst een overwegend hiërarchische organisatie is.

Een belangrijke factor die een organisatie tot de structuur van een bureaucratie of hiërarchie dwingt, is volgens Mintzberg (1994) de behoefte aan veiligheid. Mintzberg stelt dat organisaties die branden blussen of passagiers vervoeren, de risico's die ze lopen zo klein mogelijk moeten maken. Daarom formaliseren veiligheidsbureaucratieën hun procedures zeer uitgebreid om te zorgen dat die naar de letter worden uitgevoerd. Deze situatie is goed vergelijkbaar met die van het CoPI en ROT van de hulpverleningsdienst, en meer algemeen met die van brandweer, politie en GHOR. Het waarborgen van veiligheid in de breedste zin van het woord is de kerntaak van deze organisaties. Dat dit inderdaad leidt tot een strenge richtlijn in het handelen is te zien wanneer een oefening van het CoPI of ROT wordt bijgewoond. Alle informatie die verzameld moet worden en handelingen die verricht moeten worden om de risico's zoveel mogelijk te beperken tijdens incidenten, zijn uitvoerig vastgelegd in handleidingen en procedures. Ondanks het feit dat men binnen de hulpverleningsdienst graag richting een verschuiving in de richting van een lerende organisatie zou zien, is het duidelijk dat de organisatie toch vooral een hiërarchische is. Dit valt voor een groot deel te verklaren door de kerntaak van de hulpverleningsdienst: het bewaken van de veiligheid.

### **3.2.2. Kenmerken van de lerende organisatie**

Voor organisaties is leren erg belangrijk. Volgens Zwetsloot & Allegro (1994) hoeft dit leren lang niet altijd op organisatiebreed niveau plaats te vinden. Zij benadrukken juist het belang van leren op individueel niveau voor de organisatie. Alleen als leden van de organisatie leren, kan de organisatie als geheel leren. Mensen leren door dingen te doen, waar te nemen en hierop te reflecteren teneinde ze te begrijpen en er beslissingen over te kunnen nemen. Dit leerproces is ook terug te vinden in de nieuwe structuur van oefeningen voor CoPI en ROT, waarbij functionarissen worden geoefend, waargenomen en beoordeeld aan de hand van competentieprofielen.

Medewerkers beschikken over vaardigheden, regels en kennis om te kunnen handelen (Rasmussen, Duncan & Leplat, 1987). Door middel van metingen wordt gecontroleerd of het proces goed verloopt, en deze metingen worden afgezet tegen een bepaalde norm. Deze situatie is te vergelijken met de oefeningen die het CoPI en ROT regelmatig houden. Er wordt een incident gesimuleerd en alle betrokken functionarissen voeren hun taken uit zoals zij dit in een echte situatie ook zouden doen. Na afloop wordt aan de hand van bepaalde criteria geëvalueerd of zij dit naar behoren hebben gedaan. Wanneer deze evaluatie positief is, wordt van hen niet verwacht dat zij hun vaardigheden of kennis aanpassen. Echter, uit onderzoek van de Jonge (2005) is gebleken dat er binnen de hulpverleningsdienst wel degelijk behoefte is aan een verbetering in de kwaliteit van optreden van zowel CoPI als ROT. In een dergelijk geval moet er een oplossing gezocht worden buiten de bestaande regels. Pas als deze heeft bewezen nuttig te zijn, wordt deze vervolgens opgenomen in de verzameling bekende ingrepen (Cox-Woudstra & Vervoort, 2001). In het geval van de hulpverleningsdienst is de oplossing gezocht in het opstellen van competentieprofielen voor de verschillende functionarissen binnen het CoPI en ROT. Aan de hand hiervan worden zij gedurende de oefeningen geobserveerd en na afloop geëvalueerd. De resultaten van deze evaluatie dienen vervolgens te worden vastgelegd in het portfolio. Er zal pas een leerproces optreden, wanneer de functionarissen deze manier van oefenen, waarnemen en beoordelen daadwerkelijk gaan uitvoeren. Om dit te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat zij het nut en de noodzaak hiervan inzien, zoals al eerder is besproken in paragraaf 2.3. De implementatie van het MDP is eerder in dit verslag al aangeduid als een veranderingsproces. Het voorbeeld van een leerproces maakt duidelijk dat binnen dit project veranderen en leren inherent zijn aan elkaar voor de hulpverleningsdienst. De verandering die de nieuwe manier van oefenen met zich meebrengt, vraagt van functionarissen dat zij bewuster naar hun eigen optreden en dat van anderen gaan kijken, en dat hier ook daadwerkelijk

consequenties aan verbonden worden. Deze consequenties hebben vooral betrekking op het verbeteren van eigen kunnen aan de hand van competentieprofielen, waarvan tijdens volgende oefeningen of echte incidenten weer geprofiteerd kan worden. Met andere woorden: de verandering brengt een leerproces met zich mee. De vraag is of men hier klaar voor is bij de hulpverleningsdienst en, belangrijker nog, of hiervan het nut wordt ingezien. Pas als dit het geval is zal de nieuwe werkwijze daadwerkelijk vruchten afwerpen en kan een leerproces ontstaan.

### **3.2.3. Discrepanties**

In de vorige paragrafen is beschreven hoe in respectievelijk hiërarchische en lerende organisaties werkprocessen geordend zijn. Hieruit blijkt dat de hulpverleningsdienst sterke overeenkomsten vertoont met een hiërarchische organisatie. Een cultuuronderzoek zal worden uitgevoerd om te bekijken of dit beeld juist is. Uit paragraaf 3.2.2. over lerende organisaties is verder ook gebleken dat het project MDP gestoeld is op lerende organisatieprincipes. Er lijkt dus een discrepantie te bestaan tussen de huidige cultuur en de gewenste cultuur waarin het MDP optimaal tot zijn recht kan komen. Deze is echter niet eenvoudig op te lossen. Om veiligheid te bevorderen, een van de kerntaken van de hulpverleningsdienst, is het in veel gevallen zelfs noodzakelijk om vast te houden aan strakke procedures en richtlijnen. Anderzijds is een bepaalde mate van bereidheid tot leren onder functionarissen een vereiste. Zonder zal het onmogelijk zijn de omslag te maken. Een totale cultuuromslag van hiërarchie naar lerende organisatie lijkt hier niet op zijn laats te zijn. De belangrijkste factor die veranderd dient te worden, is de houding van functionarissen. Die zal moeten veranderen van reactief, puur op uitvoerend werk gericht, in een meer pro actieve houding en een bereidheid tot het werken aan persoonlijke ontwikkeling. Dit onderstreept nogmaals het belang van dit onderzoek, waarbij eerst in kaart wordt gebracht hoe de houding van functionarissen momenteel kan worden omschreven, om vervolgens gerichte communicatiemiddelen in te zetten om deze te veranderen.

## **3.3. Het Organizational Culture Assessment Instrument**

Een organisatiecultuurverandering is meestal weinig succesvol als niet vooraf een foto is gemaakt van de bestaande cultuur (van Reenen en Waisfisz, 1995). Dit 'fotograferen' van cultuur, ofwel het meten van een organisatiecultuur is vaak zeer complex. Cameron & Quinn (1999) hebben een meetinstrument ontwikkeld waarmee op relatief eenvoudige wijze organisatiecultuur in kaart kan worden gebracht: het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

### **3.3.1. Het meetinstrument**

Het doel van het OCAI is om vast te stellen hoe de organisatie er voor staat op zes centrale dimensies van organisatiecultuur. Deze dimensies zijn: (1) *de dominante kenmerken* in een organisatie, ofwel hoe de organisatie er als geheel uitziet, (2) *de stijl van leidinggegeven* en de werkwijze, (3) *het personeelsmanagement*, (4) *het bindmiddel* van de organisatie, (5) *de strategische accenten* die aangeven op welke gebieden de nadruk ligt bij het bepalen van de strategie en (6) *de succescriteria* die bepalen wanneer iets als een overwinning wordt beschouwd. Samen weerspiegelen deze inhoudsdimensies de fundamentele culturele waarden en de impliciete veronderstellingen over de wijze waarop de organisatie functioneert.

Het doel van het OCAI is onder te verdelen in twee fasen. De eerste fase bestaat uit het in kaart brengen van de huidige organisatiecultuur. Organisatieleden vullen dan de vragenlijst in aan de hand van hoe zij denken dat de huidige organisatiecultuur eruit ziet. De tweede fase is gericht op het meten van de gewenste organisatiecultuur, zoals leden van de organisatie denken dat deze zou moeten zijn om te kunnen voldoen aan de toekomstige eisen die de verandering met zich meebrengt. Het OCAI wordt ook wel een scenario analyse genoemd. Aan de hand van verschillende stellingen

(scenario's) wordt een beeld geschetst van mogelijke situaties die van toepassing zijn op een organisatie. Per vraag moet de respondent dan aangeven in hoeverre dit scenario overeenkomt met de organisatie waarin hij werkzaam is.

Het OCAI hoeft niet altijd binnen een organisatie als geheel te worden afgenomen. Cameron & Quinn adviseren om het meten van de cultuur te beperken tot de culturele eenheid waar de verandering plaats zal moeten vinden. In het geval van dit onderzoek betekent dit dus dat niet de organisatiecultuur van de hele brandweer, politie en GHOR in kaart zal worden gebracht, maar slechts de huidige en gewenste cultuur volgens de functionarissen van de binnen die organisaties functionerende teams; het CoPI en ROT.

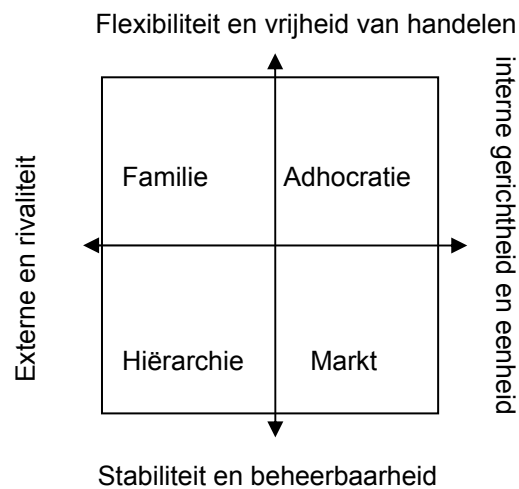
Er zijn verschillende voordelen te benoemen van het OCAI als meetinstrument. Allereerst is het instrument zowel bruikbaar als zuiver gebleken voor een diagnose van belangrijke aspecten van de onderliggende cultuur. Een ander voordeel van het meten van organisatiecultuur met behulp van het OCAI, is dat een onderzoek met behulp van het OCAI eenvoudig is uit te voeren en dus relatief weinig tijd kost. Bovendien meet het OCAI zowel de huidige als de gewenste organisatiecultuur en kunnen eventuele discrepanties worden opgespoord. Uit gebieden waar grote discrepanties bestaan kan een werkwijze voor verandering worden afgeleid. Op de tekortkomingen van het OCAI zal verder worden ingegaan in paragraaf 4.2. Nu zal eerst het model besproken worden waarop het OCAI is gebaseerd.

### **3.3.2. Het model van de concurrerende waarden**

Het OCAI is gebaseerd op het model van concurrerende waarden. Dit model is in eerste instantie voortgekomen uit onderzoek naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties. Het vertoont sterke overeenkomst met bekende en algemeen aanvaarde categorie-indelingen voor de wijze waarop mensen denken, voor hun waarden en veronderstellingen en voor de wijze waarop zij informatie verwerken. Campbell *et al.* (1974) stelde een lijst samen met daarop negenendertig indicatoren die volgens de onderzoekers alle mogelijke maatstaven voor de effectiviteit van organisaties omvatten. Quinn & Rohrbaugh (1983) hebben deze lijst met indicatoren geanalyseerd en gezocht naar bepaalde patronen of clusters. Omdat negenendertig factoren wel erg veel is, zochten zij naar een meer beknopte manier om de sleutelfactoren voor effectiviteit te benoemen. Uit een statistische analyse kwamen twee belangrijke dimensies naar voren waarbinnen vier clusters zijn te onderscheiden waarin de indicatoren voor effectiviteit zijn onder te verdelen.

Deze dimensies kennen steeds twee uitersten. De eerste dimensie onderscheidt effectiviteitscriteria waarin de nadruk ligt op flexibiliteit, vrijheid van handelen en dynamiek, tegenover stabiliteit, ordening en beheersbaarheid. Het continuüm loopt dus van organisatorische wendbaarheid en flexibiliteit aan het ene uiterste, tot organisatorische stabiliteit en duurzaamheid aan het andere. Dit betekent dat organisaties op verschillende manieren als effectief kunnen worden beschouwd. Voor sommige organisaties is het van belang dat zij stabiel en voorspelbaar zijn, terwijl het voor andere organisaties juist belangrijk is om te veranderen en zich voortdurend aan te passen, bijvoorbeeld aan de omgeving. De tweede dimensie kent effectiviteitscriteria waarbij de nadruk ligt op externe gerichtheid, differentiatie en rivaliteit, tegenover interne gerichtheid, integratie en eenheid. Hier is sprake van een continuüm dat loopt van organisatorische samenhang en consensus aan het ene uiterste tot scheiding en onafhankelijkheid aan het andere. Samen vormen deze twee dimensies vier kwadranten met elk een eigen verzameling van indicatoren voor de effectiviteit van een organisatie. De vier clusters zoals weergegeven in figuur 4 geven de centrale kernwaarden aan die de basis vormen voor het oordeel over een organisatie. Zoals al blijkt uit de typering van de verschillende dimensies, zijn de vertegenwoordigde waarden op een dimensie steeds tegengesteld aan elkaar. Zo staan flexibiliteit en stabiliteit lijnrecht tegenover elkaar. Deze tegengestelde waarden maken de naam van het model voor de hand liggen: het model van de concurrerende waarden.

De vier kwadranten hebben een naam gekregen die het opmerkelijkste kenmerk ervan weergeeft: familie, adhocratie, markt en hiërarchie. Deze kwadrantnamen zijn niet willekeurig gekozen; ze zijn ontleend aan wetenschappelijke literatuur waarin wordt verklaard hoe in de loop van de tijd verschillende organisatorische waarden geassocieerd zijn geraakt met verschillende organisatievormen. Elk kwadrant wordt door Cameron & Quinn getypeerd als cultureel type, hetgeen wil zeggen dat iedere kwadrant fundamentele aannamen, oriëntaties en waarden vertegenwoordigt. Dit zijn dezelfde elementen die ook een organisatiecultuur grotendeels vormen. Doordat verschillende cultuurtypen zijn benoemd, kan met behulp van het OCAI een diagnose worden gesteld van de dominante gerichtheid, ofwel het cultuurtype in een organisatie. In de volgende paragraaf wordt meer uitgebreid omschreven ingegaan op de kenmerken van de verschillende cultuurtypen.



*Figuur 4: Model van de concurrerende waarden (Cameron & Quinn, 1999)*

### 3.3.3. De vier culturele hoofdvormen

#### De hiërarchische cultuur

Deze cultuurvorm is gebaseerd op het werk van de Duitse socioloog Max Weber. Dit type organisatiecultuur wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkplek. Regels en procedures bepalen wat de mensen doen en houden de organisatie bijeen. Effectieve leiders zijn goede coördinatoren en organisatoren. De langetermijnzorgen van een organisatie van het hiërarchische cultuurtype betreffen de stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie.

#### De marktcultuur

Een organisatie die functioneert als een marktcultuur, wordt gekenmerkt door het feit dat zij net zo functioneert als de markt zelf. Een dergelijke organisatie is niet gericht op wat in de onderneming gebeurt, maar op de externe omgeving. Het belangrijkste punt waar markten zich op richten is de uitvoering van transacties met andere belanghebbenden om op die manier een concurrentievoordeel te verwerven. De centrale waarden in een dergelijk type organisatie zijn dan ook concurrentiegerichtheid en productiviteit. Het bindmiddel dat dergelijke organisaties bijeen houdt is de nadruk op winnen. De langetermijnzorgen betreffen concurrerend optreden en het behalen van ambitieuze doelstellingen.

### De familiecultuur

Organisaties met een familiecultuur zijn doortrokken van gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, onderlinge samenhang, een participatieve instelling, individualiteit en een wij-gevoel. Een dergelijk type organisatie is een mensvriendelijke plaats om te werken, waar de medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. De organisatie wordt bijeen gehouden door loyaliteit en traditie en de betrokkenheid is groot. In deze organisatie ligt de nadruk op de langetermijnvoordelen van persoonlijke ontwikkeling. De organisatie hecht zeer veel belang aan teamwerk, participatie en consensus.

### De adhocratiecultuur

Een adhocratie heeft vaak een tijdelijk karakter en is om die reden zeer flexibel. Een belangrijke uitdaging voor een dergelijke organisatie is het leveren van vernieuwende producten of diensten en snel in te spelen op nieuwe kansen. Het is dan ook belangrijk om voorbereid te zijn op veranderingen en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Succes wordt gedefinieerd in termen van het leveren van unieke en originele producten en diensten. De machtsverhoudingen zijn niet gecentraliseerd. In plaats daarvan vloeit de macht van het ene individu naar het andere, afhankelijk van het probleem dat op dat moment aan de orde is.

Deze cultuurtypen zoals benoemd door Cameron & Quinn vertonen sterke overeenkomst met de typeringen die Boisot (1998) gebruikt om aan te duiden hoe cultuur van invloed is op het uitwisselen van informatie. Boisot stelt dat het uitwisselen van informatie, door hem transacties genoemd, onder te verdelen is in vier verschillende typen van deze transacties. Een transactie omschrijft hij als 'iedere vorm van sociale uitwisseling, dat afhankelijk is van informatiestromen voor het bereiken van zijn doel'. In iedere organisatie wordt dagelijks doorlopend informatie uitgewisseld tussen leden. De manier waarop deze transacties plaatsvinden, wordt sterk bepaald door de heersende organisatiecultuur. Boisot onderscheidt de volgende vier transactievormen in organisaties.

### Bureaucratie

In een bureaucratische organisatie zijn de relaties onpersoonlijk en hiërarchisch van aard. De coördinatie geschiedt top-down en er is weinig ruimte voor input van medewerkers, zij hebben zich slechts te houden aan de doelen zoals gesteld door het management. Omdat de richtlijnen van hogerhand worden opgelegd, is er weinig ruimte voor het ontstaan van gedeelde waarden. Medewerkers voeren immers beleid uit dat slechts gebaseerd is op de waarden van het management en op hun ideeën over wat belangrijk is voor de organisatie.

Deze bureaucratische vorm vertoont sterke overeenkomsten met het hiërarchische cultuurtype van Cameron & Quinn (1999). Beide organisaties zijn gericht op voorspelbaarheid en stabiliteit. Ook in de manier van leidinggeven zijn overeenkomsten. Leiderschap is primair gericht op het coördineren en sturen van de acties van medewerkers. Er is weinig tot geen mogelijkheid voor eigen inbreng vanuit het personeel.

### Clan

In een organisatie waar de transacties geschieden volgens een clancultuur zijn persoonlijke relaties belangrijk, en is nauwelijks sprake van hiërarchie. De normen en waarden die belangrijk zijn in dit type organisatie zijn niet van hogerhand opgelegd zoals in de bureaucratie, maar ontstaan door een proces van onderhandeling tussen de betrokken partijen. Niet iedereen verkrijgt zomaar toegang tot de clan en van diegenen die wel deel uitmaken van de clan wordt verwacht dat zij zich aan de regels of omgangscodes houden. Wanneer de toegang tot clans niet beperkt is en het aantal betrokken individuen sterk toeneemt, zullen clans uiteen vallen.

Dit type organisatie is vergelijkbaar met de adhocratiecultuur zoals omschreven door Cameron & Quinn. Beide typen organisaties hebben een tijdelijk karakter. De adhocratie functioneert als het ware



op 'projectbasis'. Wanneer een project is afgerond vervolgen alle leden hun eigen weg en richten zij zich op een ander doel. Dit proces van uiteenvallen is vergelijkbaar met dat in een clan. Wanneer een project is afgerond en organisatiebreed wordt geïmplementeerd, raken steeds meer mensen betrokken en is iedereen op de hoogte van de informatie die in eerste instantie alleen bij de leden van de clan bekend was. De noodzaak voor het voortbestaan van de clan is dan niet meer aanwezig en zodoende wordt de clan dan ook opgeheven. Bovendien zijn in beide organisaties de machtsverhoudingen niet vooraf vastgelegd maar ontstaan door te bekijken wie op dat moment het beste geschikt is om de leiding te nemen.

#### Fief

In dit type organisatie functioneert men het beste wanneer cohesie bestaat onder de medewerkers over de nagestreefde doelen en waarden binnen de organisatie. De kwaliteit van onderlinge relaties is van belang voor het goed functioneren van de organisatie. De leider is gericht op het optimaal ontwikkelen van de medewerkers en kent hierdoor alle individuen persoonlijk en weet veel van hen. Hierdoor ontstaat een vertrouwensrelatie tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevende.

De fief kan worden vergeleken met de familiecultuur van Cameron & Quinn. De nadruk ligt in beide gevallen op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Om dit te bereiken hebben leiders een persoonlijke band met het personeel en tonen sterke betrokkenheid. Tevens worden beide beschreven typen organisaties gekenmerkt door een grote gemeenschappelijke betrokkenheid bij de nagestreefde doelen en waarden van medewerkers.

#### Market

De relaties in dergelijke organisaties zijn onpersoonlijk en competitief. De nadruk ligt niet op een goede verstandhouding binnen de organisatie, het verkopen van producten is veel belangrijker. Informatie dient zo min mogelijk verspreid te worden buiten de organisatie om het competitieve voordeel ervan te behouden. Toegang tot de markt en het halen van doelstellingen is belangrijker dan interne relaties en gedeelde waarden en normen. Er zijn geen doelen van hogerhand opgelegd, iedereen is gericht op zijn eigenlijk, persoonlijke prestaties.

Het is duidelijk dat dit organisatietype overeenkomt met de marktcultuur zoals benoemd door Cameron & Quinn. In beide gevallen is men vooral gericht op het verkrijgen van toegang tot de markt zodat optimaal gepresteerd kan worden. Relaties zijn minder belangrijk in deze organisaties.

De sterke overeenkomsten tussen de benaderingen van (organisatie)culturele typen van Cameron & Quinn (1999) en Boisot (1998) laten zien dat de kenmerken van de culturele typen van Cameron & Quinn niet op zichzelf staan. Onderzoek van laatstgenoemde onderzoekers heeft uitgewezen dat de vier cultuurtypen valide en betrouwbaar zijn en dat ze een goed beeld geven van organisatiecultuurtypen. Schein (1999) heeft echter enkele kritische kanttekeningen geplaatst bij de toegevoegde waarde van het OCAI om organisatiecultuur te kunnen meten. Hoe deze tegenstrijdigheden omtrent de waarde van het OCAI moeten worden opgevat, wordt in de volgende paragraaf nader ingegaan.

### **3.4. De waarde van het OCAI**

De relatieve eenvoud waarmee met behulp van het OCAI cultuur kan worden gemeten, kan als snel de conclusie oproepen dat men met dit instrument de perfecte manier in handen heeft om organisatiecultuur in kaart te brengen. Schein (2000) heeft echter enkele kritische kanttekeningen geplaatst bij de mogelijkheden voor het meten van organisatiecultuur. Volgens hem is geen enkel bestaand meetinstrument of vragenlijst voor organisatiecultuur in staat deze daadwerkelijk te meten. In het beste geval brengen ze de artefacten, enkele beleden waarden en een of twee

veronderstellingen aan het licht. De echte kern van organisatiecultuur volgens Schein, de onderliggende basisveronderstellingen, blijven onopgemerkt. Iedere organisatie heeft een uniek profiel van culturele veronderstellingen die door welke vragenlijst dan ook worden gemist. Enquêtes behelzen vrijwel onveranderlijk de beleden waarden die met arbeidsverhoudingen te maken hebben die betrekking hebben op vragen als voelen medewerkers zich betrokken? Is de communicatie voldoende open? Schein noemt dit het meten van de sfeer in de onderneming, wat niet mag worden verward met cultuur. Bovendien kom je er met een vragenlijst op geen enkele manier achter wat iemand die een vragenlijst beantwoordt in die vragen leest, en kom je ook niets te weten over de houding die men aanneemt tegenover de gebruikelijke beloften van privacy en anonimiteit. Ten derde zijn de zaken waar medewerkers over klagen misschien niet eens te veranderen, en wel doordat ze deel uitmaken van de cultuur. Een enquête heeft enige waarde als middel om te zien waar de beleden waarden wel of niet worden waargemaakt, en in de meeste gevallen blijkt uit de enquêtegegevens op welke terreinen dat niet het geval is.

In hoofdstuk 3 is al besproken dat de benadering van organisatiecultuur die Schein hanteert, het zeer complex maakt om deze meetbaar te maken. Schein erkent zelf dat een gedegen cultuuronderzoek bijna onmogelijk is en in ieder geval zeer veel tijd en moeite zal kosten. Omdat het in kaart brengen van organisatiecultuur slechts een onderdeel vormt van dit onderzoek en niet het hoofddoel is, ontbreekt de tijd om hieraan zo uitgebreid aandacht te besteden als volgens Schein nodig zou zijn om tot een compleet beeld van organisatiecultuur te komen. Schein erkent dat het meetinstrument van Cameron & Quinn weliswaar correct is, maar noemt het 'op een gevaarlijke manier beperkt'. 'Culturele veronderstellingen in organisaties ontstaan inderdaad rond de wijze waarop men daar met elkaar omgaat, maar dat is slechts een fractie van het geheel dat door de cultuur wordt bestreken. Cultuurveranderingprogramma's die zich beperken tot de wijze waarop medewerkers momenteel tegen hun organisatie aankijken in vergelijking met de wijze waarop zij deze graag zouden zien, zullen waarschijnlijk zonder resultaat blijven. De oorzaak hiervan is dat daarin geen aandacht wordt geschonken aan de andere elementen van diezelfde cultuur die veel dieper liggen en misschien niet eens worden opgemerkt', aldus Schein.

Wat nu te denken van dit kritische commentaar van Schein? Quinn & Spreitzer (1991) hebben de betrouwbaarheid getoetst van het OCAI onder 796 managers van 86 bedrijven. De betrouwbaarheid voor alle vier de cultuurtypen is berekend aan de hand van Cronbach's alpha en hieruit bleek dat alle cultuurtypen een betrouwbaarheid hadden van tenminste 0,71. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het OCAI de cultuurtypen op consistente wijze meet. Ook uit andere onderzoeken naar de betrouwbaarheid van het meetinstrument kwamen soortgelijke conclusies naar voren. Naast de betrouwbaarheid is ook de validiteit van het OCAI veelvuldig onderzocht. Validiteit verwijst naar de mate waarin een instrument inderdaad de fenomenen meet die het pretendeert te meten. In dit geval betekent dit dat is onderzocht of het OCAI inderdaad vier soorten organisatiecultuur meet. Uit geen enkel onderzoek is gebleken dat er getwijfeld zou moeten worden aan de validiteit van het meetinstrument.

Het is lastig te bepalen in hoeverre het OCAI inderdaad een goede manier is om organisatiecultuur te meten. Enerzijds is er het statistische bewijs omtrent de validiteit en betrouwbaarheid van het meetinstrument. Daarnaast is het instrument in veel verschillende organisaties succesvol gebleken in het meten van organisatiecultuur. Anderzijds geldt Schein als een vooraanstaand wetenschapper op het gebied van (organisatie)cultuur en kan zijn mening over het nut van het OCAI dus niet zonder meer worden afgedaan als onbelangrijk. Het verschil in mening over de waarde van het OCAI ligt niet zozeer besloten in de validiteit of betrouwbaarheid van het meetinstrument, de cijfers spreken voor zich wat dat betreft. Het instrument is wel in staat cultuur te meten maar volgens Schein slechts tot bepaalde hoogte. De dimensies waaruit het OCAI is

opgebouwd mogen dan betrouwbaar en valide zijn, volgens Schein wordt met deze dimensies niet de kern van cultuur geraakt. Ze meten slechts de oppervlakkige kenmerken van organisatiecultuur, al doen ze dit wel betrouwbaar en valide. Een verschil in visie over de gelaagdheid en complexiteit van organisatiecultuur lijkt hier het voornaamste verschil uit te maken. Cameron & Quinn benaderen cultuur redelijk eenvoudig en komen met hun meetinstrument niet tegemoet aan het derde niveau van cultuur volgens Schein, namelijk de onderliggende basisveronderstellingen. Er kan nog veel uitgebreider gediscussieerd worden over de juiste benadering van organisatiecultuur, dit zou echter te ver voeren binnen dit onderzoek. Schein heeft weliswaar kritiek, maar stelt daar geen eenduidig antwoord tegen op de vraag hoe organisatiecultuur dan wel kan worden gemeten. Daarom is besloten om het OCAI te gebruiken om de organisatiecultuur binnen de hulpverleningsdiensten te meten. Het is echter goed om in het achterhoofd te houden wat de eventuele beperkingen van het instrument zijn. Het betrouwbaar en valide bevonden OCAI maakt het in ieder geval mogelijk organisatiecultuur meetbaar te maken. In welke mate, daarover zijn de meningen verdeeld en dit blijft dan ook onduidelijk.

## Hoofdstuk 4: Onderzoeksmethoden

Om de geformuleerde probleemstelling te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van een drietal meetinstrumenten die ieder op hun eigen manier bij hebben gedragen aan het genereren van onderzoeksresultaten. Allereerst is er een focusgroep gehouden om te onderzoeken of de resultaten van de literatuurstudie van toepassing waren op de specifieke situatie binnen de Hulpverleningsdienst. In paragraaf 4.1. wordt de onderzoeksopzet van deze focusgroepen in meer detail besproken. De resultaten uit deze focusgroep zijn gebruikt als input voor het ontwikkelen van een vragenlijst die gericht was op het meten van de mate van acceptatie van het MDP onder CoPI en ROT functionarissen. De stappen die zijn gemaakt in de ontwikkeling van deze vragenlijst worden besproken in paragraaf 4.2. Tot slot is de organisatiecultuur van de hulpverleningsdiensten in kaart gebracht aan de hand van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). In het vorige hoofdstuk is dit meetinstrument uitgebreid besproken, in paragraaf 4.3. wordt nog kort ingegaan op de respondenten die benaderd zijn voor het invullen van de vragenlijst en de afnameprocedure van het OCAI.

### 4.1. Vooronderzoek

De uitgevoerde literatuurstudie toonde aan dat er verschillende factoren zijn aan te wijzen die de acceptatie van of weerstand tegen veranderingen kunnen beïnvloeden. Het meeste onderzoek op dit gebied is echter uitgevoerd in organisaties met een commerciële inslag. De hulpverleningsdienst is een semi-overheidsorganisatie en heeft zodoende geen commerciële doeleinden. De vraag rijst of de resultaten uit de literatuurstudie ook van toepassing zijn op de specifieke situatie van de hulpverleningsdienst. Om dit te testen is een aantal focusgroepen uitgevoerd binnen de drie betrokken regio's.

#### 4.1.1. De focusgroep

De focusgroep is een interviewvorm waarbij een beperkt aantal respondenten samen wordt gebracht om, onder begeleiding van de onderzoeker, van gedachten te wisselen over een specifiek onderzoeksthema. Hoewel de focusgroep als onderzoeksmethode niet nieuw is, is in de loop der jaren de formule ingrijpend veranderd. In de oorspronkelijke setting lag de nadruk sterk op de sturende rol van de moderator of onderzoeker. Niet alleen leidde hij of zij actief de discussie binnen de focusgroep, de deelnemers aan een focusgroep waren over het algemeen volstrekt vreemden voor elkaar, waardoor de dominante positie van de moderator nog werd versterkt. In de huidige aanwending van het instrument ligt de nadruk veel meer op een bescheiden rol van de moderator, waardoor de deelnemers aan de focusgroep in veel grotere mate zelf structuur en richting van de discussie kunnen bepalen, en waarbij de moderator er vooral voor zorgt dat niet te veel wordt afgeweken van het gespreksthema en dat alle aspecten van de onderzoeksvraag aan bod komen. (Johnson, 1996). Uit onderzoek is gebleken dat in groeps gesprekken de aandacht eerder wordt gericht op de acceptatie van informatie, en minder op de begrijpelijkheid ervan (de Jong & Schellens, 1998). Dit gegeven maakt dat de focusgroep goed aansluit op het doel van het vooronderzoek.

Er is een aantal redenen aan te wijzen waarom de focusgroep een geschikte methode vormde voor de uitvoering van het vooronderzoek. In de eerste plaats zijn focusgroepen bijzonder geschikt om groepsnormen te bestuderen. Ze brengen aan het licht hoe normatieve oordelen worden gevormd (Bloor *et al.*, 2001). Een van de vragen die beantwoord diende te worden tijdens de focusgroep bijeenkomst was wat de beweegredenen van functionarissen zou kunnen zijn om het MDP wel of niet te accepteren. Hierbij spelen vermoedelijk de normen die in een organisatie gangbaar zijn een grote rol. Als bijvoorbeeld niemand open blijkt te staan voor de verandering, dan zal dit uit de focusgroep

bijeenkomst duidelijk blijken, en kan worden doorgevraagd op de redenen hiervoor.

Een tweede voordeel is dat de focusgroep vaak leidt tot informatie die een individueel interview nooit op zou leveren, doordat deelnemers op elkaar reageren en verder bouwen op elkaar ideeën. Dit is vooral een voordeel als de interviewer de benodigde 'inside' kennis mist (Lewis, 1992). De hulpverleningsdienst is zeer complex van aard, zeker doordat er verschillende organisaties bij betrokken zijn. De onderzoeker had dan ook zeker niet voldoende zicht op de situatie en meningen die binnen de betrokken organisaties heersten. De focusgroep bood uitkomst op dit punt, de deelnemers gingen met elkaar in discussie en verschaften zo de nodige informatie.

Een volgend voordeel is dat er een diversiteit aan standpunten en visies aan het licht kan komen (Madriz, 2000). Vanwege het multidisciplinaire karakter van het onderzoek, is het goed mogelijk dat er tussen de drie betrokken organisaties verschillen in visie bestaan over het project en de acceptatie ervan. De focusgroep bood de mogelijkheid deze verschillen aan te tonen.

Een vierde en laatste voordeel van de focusgroep is dat de groep in grote mate zelf de inhoud van het gesprek bepaalt. De interviewer beperkt zich slechts tot het vergemakkelijken van de discussie. De deelnemers sturen hierdoor de discussie min of meer vanzelf in de richting die zij belangrijk vinden. Dit is belangrijk omdat het immers de bedoeling was om te toetsen of er naast de bestaande factoren nog andere aspecten waren binnen de hulpverleningsdienst die mogelijk de acceptatie beïnvloedden. De focusgroep bood een goede mogelijkheid om deze aspecten aan de oppervlakte te brengen door de deelnemers vrijelijk hun mening te laten geven.

#### **4.1.2. Respondenten**

Het streven was om in iedere regio twee focusgroepen te houden, een waarin ROT functionarissen vertegenwoordigd waren, en een met CoPI functionarissen. In iedere regio zijn tien personen benaderd om deel te nemen aan een van beide focusgroepen. In totaal zijn er dus dertig functionarissen benaderd voor deelname. Deze mensen zijn geselecteerd op basis van advies van oefenleiders uit de Opleiden, Trainen, Oefenen (OTO) teams uit de verschillende regio's. Aan deze oefenleiders is gevraagd om een selectie van functionarissen binnen hun organisatie te maken. Deze selectie mocht niet te eenzijdig zijn, er zijn dus zowel leidinggevend (Officieren van Dienst) als andere functionarissen benaderd. Bij alle focusgroepen is gestreefd naar een samenstelling die zoveel mogelijk het multidisciplinaire karakter van het project weerspiegelde. Dit betekent dat zowel brandweer, politie als geneeskundige hulp benaderd is om deel te nemen aan de focusgroepen. Binnen de regio Rotterdam-Rijnmond zijn bovendien ook vertegenwoordigers van het havenbedrijf, de gemeentelijke bestuursdienst en de dienst chemische stoffen benaderd, omdat zij een vast onderdeel uitmaken van het CoPI en ROT in die regio.

Vanwege het beperkte tijdsbestek waarbinnen het vooronderzoek moest worden uitgevoerd en het feit dat veel functionarissen die zijn benaderd voor de focusgroep geen tijd hadden, is het niet gelukt om in alle regio's twee focusgroepen uit te voeren waarbij CoPI en ROT functionarissen apart werden gehoord. Bovendien was niet iedereen bereid om mee te werken. Daarom zijn in de regio's Twente en Rotterdam-Rijnmond deze twee groepen samengevoegd tot één groep. De doelstelling van tien personen per regio is hiermee echter niet gehaald in de regio's Twente en Rotterdam-Rijnmond. In tabel 1 is precies weergegeven hoe de deelnemers aan de focusgroepen verdeeld waren over de verschillende diensten binnen de drie regio's.

Tabel 1: verdeling deelnemers focusgroep per regio

Organisatie	Zuid-Holland Zuid	Twente	Rotterdam-Rijnmond	Totaal
Brandweer	5	3	2	10
Politie	2	4 (schriftelijk)	-	6
GHOR	4	2	-	6
Gemeente	Niet in ZHZ*	Niet in Twente*	1	1
Milieudienst	Niet in ZHZ*	Niet in Twente*	-	-
Havenbedrijf	Niet in ZHZ*	Niet in Twente*	1	1
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>24</b>

\* deze diensten maken in Twente en Zuid-Holland Zuid geen onderdeel uit van het CoPI en ROT

### 4.1.3. Procedure

De CoPI en ROT functionarissen die door de oefenleider waren aangedragen als mogelijke respondenten zijn benaderd via een mail waarin informatie werd verstrekt over het project, het doel van de focusgroepsessie en waarin ze werden uitgenodigd om deel te nemen aan deze bijeenkomst. Wanneer een reactie uitbleef zijn de mensen nagebeeld. Enkele dagen voor de daadwerkelijke focusgroepsessie werd gehouden ontvingen alle deelnemers een mail met daarin een agenda waarop de onderzoeksvragen vermeld stonden die de discussie deels zouden structureren. Op die manier hadden de deelnemers de mogelijkheid zich voor te bereiden op de bijeenkomst en zich een mening te vormen over de discussieonderwerpen. Dit was noodzakelijk, omdat de meeste deelnemers nog niet of nauwelijks op de hoogte waren van het project MDP. Zonder vooraf informatie te verstrekken over het project en de onderwerpen waarover gepraat zou worden tijdens de bijeenkomst, was de kans op een nuttige discussie daarom klein geweest.

Zoals gezegd was het doel van de focusgroepsessies om in de praktijk te toetsen of de resultaten uit de literatuurstudie overeenkwamen met de praktijk. De factoren die uit de uitgevoerde literatuurstudie van invloed bleken te zijn op de mate van acceptatie van veranderingen dienden dan ook als uitgangspunt voor de discussie. Daarnaast was het de bedoeling door middel van enkele open vragen te achterhalen of er nog andere factoren waren aan te wijzen die bepalend zijn voor het ontstaan van weerstand of acceptatie tegen het portfolio. De inhoud van de discussie was dus grotendeels gestructureerd volgens de gevonden factoren uit de literatuur en had daarnaast een exploratieve functie door het opsporen van mogelijke andere factoren waarmee rekening diende te worden gehouden binnen de specifieke organisatie van de hulpverleningsdienst.

Het is gebruikelijk dat discussies binnen een focusgroepsessie geleid worden door een persoon terwijl iemand anders aantekeningen maakt (van der Kolk, 2004). Binnen dit onderzoek was helaas geen tweede persoon beschikbaar om aantekeningen te maken en daarom is ervoor gekozen de discussie op te nemen met een recorder. De discussie kon hierdoor op een later tijdstip terug worden geluisterd, zodat de discussieleider zich kon concentreren op het leiden van de discussie zelf. Alle focusgroep sessies duurden ongeveer een uur. Na afloop zijn de opnamen van de discussies teruggeluisterd en de resultaten geanalyseerd. Dit gebeurde aan de hand van de vier factoren die vooraf als richtlijnen voor de discussie waren opgesteld; namelijk acceptatie van het portfolio, organisatiecultuur, participatie en communicatie. Aan de hand van deze punten zijn de opmerkingen van de respondenten gecategoriseerd en vergeleken met de resultaten uit de literatuurstudie. De resultaten zijn per focusgroep apart geanalyseerd, zodat eventuele verschillen tussen de afzonderlijke regio's konden worden opgespoord.

Uiteindelijk is in de regio Rotterdam-Rijnmond geen focusgroep gehouden. De reden hiervoor is dat door drukke agenda's er geen mensen van de politie en GHOR vertegenwoordigd konden zijn binnen de geplande termijn waarin de focusgroepen gehouden werden. De focusgroep zou dan alleen met functionarissen van de brandweer worden gehouden, aangevuld met een persoon van het havenbedrijf. Het was juist de bedoeling van de focusgroep dat er een discussie op gang werd gebracht en met het kleine aantal mensen dat in de regio RR bereid was gevonden mee te werken, was dit niet mogelijk. Om toch ook informatie uit deze regio te verzamelen, zijn functionarissen van de verschillende betrokken organisaties per mail benaderd met de vraag of zij enkele vragen wilden beantwoorden. Deze vragen waren hetzelfde als die tijdens de focusgroepsessies werden gesteld. Op deze manier is ook de regio RR bij het vooronderzoek betrokken. De resultaten zijn uiteraard niet geheel vergelijkbaar met die uit een focusgroep, toch leverde deze methode nog een aardig beeld van hoe men binnen de regio RR en de verschillende disciplines dacht over het MDP. Nadeel is dat de resultaten van de focusgroepen in de regio Twente en ZHZ tot stand zijn gekomen door middel van groepsdiscussies, terwijl de respondenten uit de regio RR zonder de mening van collega's te horen de vragen beantwoord hebben. Deze discussie tussen de deelnemers onderling kan hele andere resultaten opleveren, omdat deelnemers in de gelegenheid zijn hun mening bij te stellen gedurende het gesprek.

#### **4.1.4. Resultaten**

De resultaten uit de focusgroepen, aangevuld met de schriftelijke input van functionarissen uit de regio Rotterdam-Rijnmond, waren bedoeld om te toetsen of de factoren die in de literatuur zijn gevonden en die acceptatie van veranderingen beïnvloedt ook in de praktijk toepasbaar zijn. In tabel 2 zijn per regio de belangrijkste punten die in de discussie naar voren kwamen terug te vinden. Uit tabel 2 blijkt dat de resultaten uit de literatuurstudie en uit het vooronderzoek grotendeels overeen komen. Daarnaast is de deelnemers is ook de mogelijkheid gegeven om algemene opmerkingen te maken en over de beste manier van communiceren over het project. Dit leverde vaak waardevolle tips op, die echter minder relevant zijn voor de doelstelling van het vooronderzoek. Daarom worden hieronder alleen de resultaten uit de focusgroep besproken die als input kunnen dienen voor het opstellen van de uiteindelijke vragenlijst.

In iedere focusgroep is de respondenten gevraagd enkele factoren te noemen die het draagvlak voor het portfolio kunnen bevorderen of juist belemmeren. In alle drie de regio's was men het met elkaar eens dat dit voornamelijk afhankelijk is van de vraag of functionarissen het nut en de noodzaak van het portfolio in zullen zien. Dit bevestigde de resultaten uit de literatuurstudie dat het van belang is dat mensen doordrongen zijn van het belang van een verandering. Daarnaast werd in alle drie de regio's genoemd dat functionarissen zich mogelijk bedreigd zullen voelen door het vastleggen van competenties omdat zij bang zijn hierop beoordeeld te worden. Ook dit is in overeenstemming met eerder onderzoek, waaruit bleek dat veranderingen vaak angst met zich meebrengen onder werknemers die bang zijn niet competent genoeg te blijken.

Opvallend is dat men in geen van de drie regio's overtuigd was van het belang van participatie van betrokken functionarissen bij dit project. Dit resultaat staat haaks op eerder onderzoek, waarin juist wordt benadrukt dat participatie zeer belangrijk is voor het ontstaan van acceptatie van veranderingen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gezocht worden in de definitie van het begrip participatie, dat op verschillende manieren kan worden uitgelegd. Medewerkers kunnen immers op verschillende manieren en in verschillende mate van intensiteit bij veranderingen betrokken worden. Het is mogelijk dat de ene organisatie van mening is dat medewerkers worden betrokken door hen op de hoogte te houden van het veranderingsproces, terwijl andere organisaties participatie meer actief benaderen, en dus medewerkers laten meedenken over het proces en eventueel deelnemen aan de besluitvorming. Hoe dan ook, in het geval van dit onderzoek is participatie benaderd vanuit het meer

actieve perspectief, en wordt daaronder dus verstaan dat (een selectie van) functionarissen nauw betrokken zouden worden bij het project door mee te denken en daadwerkelijk inspraak te hebben. De andere benadering, die meer gericht is op het op de hoogte houden van functionarissen, wordt binnen dit onderzoek geschaard onder het construct 'communicatie' en is dus iets anders dan participatie. Er zijn geen opmerkingen gemaakt over het belang van participatie in de regio RR. Dit is te verklaren door het feit dat de vragen in deze regio schriftelijk zijn beantwoord, wat doorvragen op dit onderwerp onmogelijk maakte.

Het belang van communicatie over de doelen, de toegevoegde waarde en het nut van het project wordt ook door de deelnemende respondenten aan de focusgroepen in alle regio's erkend. Dit bevestigt het beeld dat al was ontstaan op basis van de literatuurstudie dat communicatie bijdraagt aan de acceptatie van veranderingen, in dit geval dus van het portfolio als registratiemiddel. Wat ook in alle regio's werd bevestigd, was dat de organisatiecultuur een factor is om rekening mee te houden. Algemeen kan worden gesteld dat men vindt dat de betrokken organisaties nog niet klaar zijn voor een project als deze, en dat dit voor een groot deel komt door de cultuur binnen zowel brandweer, politie als GHOR, die niet gericht is op het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling. Een laatste aspect dat zowel in de literatuurstudie als in het vooronderzoek werd genoemd als voorwaarde voor acceptatie van veranderingen, was de angst voor beoordeling. Uit het vooronderzoek bleek dat het registreren van competenties de vraag oproept wat eventuele tekortkomingen voor consequenties kunnen hebben. Hoewel het MDP primair bedoeld is om inzicht te verschaffen in de persoonlijke ontwikkeling, wekt het bij veel mensen toch de indruk dat zij ook beoordeeld zullen worden op hun competenties en dan vooral het ontbreken ervan. Het is van belang om deze bezorgdheid weg te nemen, omdat dit de acceptatie van het portfoliogebruik in de weg kan staan.

Naast de genoemde verschillen en overeenkomsten zijn er nog een aantal factoren benoemd die volgens de respondenten van invloed kunnen zijn op de acceptatie van het portfolio. Allereerst is dit het feit dat een CoPI of ROT functie slechts een ad hoc functie is, die maar een heel klein onderdeel uitmaakt van de dagelijkse werkzaamheden van een functionaris. Omdat men maar in zo'n beperkte mate met de CoPI of ROT taak bezig is, zal men niet zo snel bereid zijn om speciaal voor deze functie een portfolio bij te houden. De werkzaamheden van het bijhouden van het portfolio zouden niet in verhouding staan tot de tijd die functionarissen besteden aan deze functie volgens de respondenten. Dat het ad hoc karakter van de functie een belemmering zou kunnen vormen is geen verrassing, de projectgroep was al op de hoogte van dit bezwaar. Samenhangend met dit punt werd tijdgebrek genoemd als reden om niet actief met het MDP aan de slag te gaan. Dit heeft voor een groot deel weer te maken met het feit dat de CoPI en ROT functie slechts een klein onderdeel uitmaakt van het dagelijkse takenpakket van functionarissen. Hierdoor zijn zij in mindere mate bereid om tijd vrij te maken om het portfolio regelmatig in te vullen en bij te houden. In de regio ZHZ werd bovendien de opmerking gemaakt dat 'portfolio' een term is die niet bij iedereen bekend is. Communicatie zou zich in dat geval dan ook moeten richten op het uitleggen van deze term. Over de vrijblijvendheid van het portfoliogebruik bestaat geen eenduidige mening in de drie regio's. In ZHZ was men van mening dat het invullen van het portfolio niet te vrijblijvend mocht zijn, omdat dan niemand zich verplicht zou voelen het te doen. In Twente daarentegen vond men dat in ieder geval in de beginfase het portfoliogebruik juist wel vrijblijvend moet zijn, omdat functionarissen anders het gevoel hebben dat de verandering hen teveel wordt opgelegd. In de regio RR is dit punt niet naar voren gebracht door de respondenten.



Tabel 2: resultaten focusgroepen per regio

	Zuid-Holland Zuid	Rotterdam-Rijnmond	Twente
1. Draagvlak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzien van nut en noodzaak belangrijkste voorwaarde</li> <li>- Zijn er consequenties aan verbonden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het moet een meerwaarde bieden</li> <li>- Zijn er consequenties aan verbonden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inzien nut en noodzaak</li> <li>- Angst voor beoordeling</li> </ul>
2. Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portfoliogebruik sluit niet aan bij huidige cultuur</li> <li>- Organisatie biedt niet de middelen en ruimte om lerend gedrag te stimuleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portfoliogebruik sluit niet aan bij huidige cultuur?</li> <li>- Cultuurproblemen zijn wel overkomelijk door een goede begeleiding en strakke regievoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deze organisatie is nog niet klaar voor een dergelijke verandering</li> <li>- Mensen zijn niet gewend aan het nemen van eigen verantwoordelijkheid</li> <li>- Bij de politie is een actieve leerhouding gebruikelijker</li> </ul>
3. Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primair richten op het nut en de noodzaak van portfolio en op de doelen</li> <li>- Nieuwsbrieven hebben geen waarde. Beter persoonlijk benaderen tijdens bijeenkomsten of via persoonlijke mailing</li> <li>- Communicatie door een persoon uit de eigen organisatie die invloed heeft</li> <li>- Communicatieaanpak moet per organisatie verschillend zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Richten op het nut en de noodzaak van het portfolio</li> <li>- Benadrukken dat angst voor beoordeling niet nodig is</li> <li>- Presentaties tijdens officierenoverleg, een keer een presentatie is niet voldoende om boodschap tussen de oren te krijgen</li> <li>- Beeldvorming is net zo belangrijk als de inhoud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benadruk het nut en noodzaak en communiceer over de doelen van het portfolio</li> <li>- Nadruk leggen op het leeraspect en niet op beoordeling</li> <li>- Communicatie vooral in aanloop naar implementatie ter voorbereiding op wat komen gaat</li> <li>- Geen nieuwsbrieven. Persoonlijk benaderen en presentaties geven</li> <li>- Communicatie moet vanuit eigen organisatie komen</li> </ul>
4. Participatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen alleen betrekken door ze op de hoogte te houden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.v.t.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen betrekken door hen te informeren</li> <li>- Actief meedenken werkt contraproductief</li> </ul>
5. Eigen inbreng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 'Portfolio' onbekende term</li> <li>- Geen vrijblijvendheid portfoliogebruik, dan vult niemand het in</li> <li>- Wat gebeurt er met de informatie? Privacygevoelig</li> <li>- Hoe wordt objectiviteit beoordeling gewaarborgd?</li> <li>- Ad hoc karakter functie staat succes in de weg</li> <li>- Tijdgebrek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angst geconfronteerd te worden met eigen tekortkomingen en gevolgen hiervan</li> <li>- Houd rekening met gevoelens en mening medewerkers</li> <li>- Verandering niet opdringen</li> <li>- Niet iedereen kan overweg met digitale middelen</li> <li>- Tijdgebrek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ad hoc karakter functie staat succes portfolio in de weg</li> <li>- Vrijblijvendheid portfoliogebruik belangrijk, zeker in beginfase</li> <li>- Hoe wordt objectiviteit beoordeling gewaarborgd?</li> </ul>

## **4.2. Hoofdonderzoek**

### **4.2.1. De vragenlijst**

De vragenlijst had tot doel te meten welke van de acceptatiefactoren door CoPI en ROT functionarissen belangrijk worden gevonden met betrekking tot het MDP. Er is bewust voor gekozen om het onderzoek te richten op het in kaart brengen van de acceptatiefactoren van het MDP die van toepassing zijn op de doelgroep en niet op de *mate* van acceptatie. De opdrachtgever van dit onderzoek is zich ervan bewust dat er slechts in beperkte mate animo is voor dit project. De functionarissen zullen naar verwachting niet direct enthousiast zijn over het MDP, omdat het een uitbreiding van het takenpakket met zich meebrengt. De vraag die beantwoord dient te worden is dan ook niet in elke mate men bereid is het portfolio te accepteren, maar welke factoren de acceptatie van het portfolio kunnen bevorderen. Dit betekent dat het onderzoek een meer positieve benadering krijgt, waarin de CoPI of ROT functionaris aan kan geven wat hij belangrijke randvoorwaarden vindt van dit project. De onderzoeksresultaten zullen een beeld opleveren van wat de respondenten belangrijk vinden om te weten over het portfolio en wat belangrijke voorwaarden zijn om met het portfolio aan het werk te gaan. Op basis hiervan kan de probleemstelling worden beantwoord, namelijk hoe door middel van communicatie hierop kan worden ingespeeld.

Bij het opstellen van de vragenlijst is ook rekening gehouden met het feit dat de meeste functionarissen uit de doelgroep nog niet op de hoogte waren van het bestaan van het project voordat hen gevraagd werd de vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst kan daarom ook gezien worden als een vorm van communicatie naar de doelgroep toe over het project, die voor veel mensen zelfs een eerste 'kennismaking' met het project was. Uiteraard was het van belang dat de eerste indruk over het project zoveel mogelijk positief zou zijn. Daarom is de vragenlijst er zoveel mogelijk op gericht de mening van de respondent in positieve benadering te achterhalen en hen niet op eventuele nadelen van het portfolio te attenderen door negatief geformuleerde vragen.

De vragenlijst is op systematische wijze tot stand gebracht, hetgeen betekent dat allereerst de relevante constructen zijn geformuleerd. Vervolgens zijn binnen deze constructen de afzonderlijke items geoperationaliseerd op basis van de besproken literatuur en de resultaten uit de focusgroep. Deze items zijn in de vragenlijst opgenomen in de vorm van stellingen. De respondent werd gevraagd aan te geven in hoeverre hij of zij het eens was met deze stellingen. Hierbij is gebruik gemaakt van verschillende antwoordopties en schaalverdelingen. In bijlage 3 is de definitieve versie van de vragenlijst terug te vinden. In de volgende subparagrafen wordt meer uitgebreid ingegaan op de totstandkoming van de vragenlijst.

#### **4.2.1.1. Operationalisering constructen**

De vragenlijst is opgebouwd aan de hand van verschillende constructen, die in de vorm van vragen zijn geoperationaliseerd. Hierbij moet worden opgemerkt dat de term 'construct' normaal gesproken gebruikt wordt om een groep items aan te duiden die er allemaal op gericht zijn een bepaalde variabelen te meten. Daarvan was in de vragenlijst binnen dit onderzoek geen sprake. De variabelen zijn allen gemeten aan de hand van slechts één item. Hoewel de term construct dus niet precies aansluit op de situatie van dit onderzoek, is er toch voor gekozen deze term te handhaven. In de volgende paragrafen en hoofdstukken wordt dus de term construct gebruikt om de één-item vragen aan te duiden. Deze constructen zijn gebaseerd op het literatuuronderzoek zoals beschreven in hoofdstuk 2, en op de resultaten uit het vooronderzoek. In deze subparagraaf worden de afzonderlijke constructen besproken en wordt uiteengezet hoe zij in de vragenlijst zijn geoperationaliseerd.

Allereerst is er een construct in de vragenlijst geoperationaliseerd dat zich richt op het meten van de mate waarin participatie dient als voorspeller voor acceptatie van het gedrag. In de bestaande literatuur wordt het belang van participatie van werknemers bij veranderingsprocessen benadrukt.

Wanneer zij meer bij het proces zouden worden betrokken, is de kans groter dat zij een positieve houding ten aanzien van de verandering ontwikkelen. Een uitzondering hierop vormt de bevinding van Berry (1998), waaruit blijkt dat werknemers het, zeker op instellingsbreed niveau, niet belangrijk vinden om actief betrokken te worden bij veranderingsprocessen. Participatie werkt in dergelijke gevallen vaak zelfs contraproductief. In de gevonden literatuur staat deze kijk op het belang van participatie vrijwel op zichzelf. Uit de resultaten van de gehouden focusgroepen is echter gebleken, dat ook binnen de hulpverleningsdienst wordt getwijfeld of het verstandig is om functionarissen actief bij het project te betrekken. Dit staat haaks op de gevonden onderzoeksresultaten in de literatuur en geeft geen duidelijk antwoord op de vraag of CoPI en ROT functionarissen nu wel of niet actief moeten worden betrokken bij het project. Daarom is het van belang om te onderzoeken wat nu in het specifieke geval van de hulpverleningsdienst de beste oplossing is, door te meten hoeveel waarde de functionarissen er zelf aan hechten dat zij betrokken worden.

Een tweede construct dat in de vragenlijst is opgenomen, is communicatie. Dit construct is heel breed op te vatten en draagt verschillende aspecten in zich mee. Uit literatuurstudie is gebleken dat over een aantal aspecten van de verandering duidelijk gecommuniceerd moet worden om acceptatie tot stand te doen komen. De resultaten uit de focusgroepen bevestigden dit. Een eerste aspect waarbij communicatie van belang is, is het duidelijk maken van het belang van de verandering en van de doelen die ermee beoogd worden. Duidelijkheid scheppen is heel belangrijk, zo benadrukten ook de respondenten uit de focusgroepen. Wanneer men niet in staat is om de functionarissen te doordringen van het belang van het MDP, is het project gedoemd te mislukken, zo stelde men. Hoe over het portfolio gecommuniceerd zal moeten worden, is sterk afhankelijk van hoe de functionarissen zelf denken hierover. Wanneer blijkt dat zij een sterk negatief beeld hebben van het portfolio, zal op een andere manier moeten worden gecommuniceerd dan wanneer het grootste deel van de functionarissen een positieve mening heeft. Daarom zal door middel van de vragenlijst worden onderzocht of functionarissen het belang en de toegevoegde waarde van het portfolio inzien, of juist niet. Op basis hiervan zal moeten worden bepaald hoe gecommuniceerd wordt naar de doelgroep. Naast communicatie over doelen en het belang van de verandering, is uit literatuurstudie gebleken dat ook van belang is wie de boodschap brengt. Werknemers zijn eerder bereid iets aan te nemen van een directe meerdere waarvoor ze respect hebben. In de vragenlijst zal ook dit aspect van communicatie geoperationaliseerd worden.

Het derde construct dat in de vragenlijst is opgenomen, betreft de persoonlijke consequenties van het MDP. Uit de literatuurstudie is gebleken dat acceptatie van veranderingen vaak wordt tegengegaan door angst voor de persoonlijke positie of onzekerheid (van der Vooren, 2004). Dit beeld wordt bevestigd door de resultaten uit de focusgroep. De respondenten gaven allemaal aan dat zij het belangrijk vonden om een duidelijk beeld te hebben van wat er met de informatie over hun persoonlijke optreden gebeurt. De informatie die in het MDP geregistreerd wordt, is een samenvatting van het eigen kunnen binnen de CoPI of ROT functie en wanneer de prestaties onder de maat zouden zijn, is de vraag of dit consequenties zal hebben voor de persoon in kwestie. Door deze onzekerheid als gevolg van persoonlijke consequenties op te nemen in de vragenlijst, zal worden gemeten in hoeverre de persoonlijke consequenties een belangrijke voorwaarde is voor het vormen van de mening van functionarissen over het portfolio.

Organisatiecultuur is het vierde construct binnen de vragenlijst. Hoewel de specifieke cultuur binnen de afzonderlijke organisaties van de hulpverleningsdienst gemeten zal worden, is het daarnaast ook interessant om deze in relatie te brengen met de acceptatie van het portfolio. Dit kan door organisatiecultuur als construct in de vragenlijst te operationaliseren. Uit de focusgroepen kwam naar voren dat de organisatiecultuur de bereidheid tot werken met het portfolio zou kunnen bepalen. Uitgangspunt hierbij was dat niet alle organisaties de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers

evenveel aandacht geven en dat hierdoor onvoldoende ruimte en middelen beschikbaar was om met het MDP te werken. Het is waarschijnlijk dat wanneer functionarissen het idee hebben dat zij niet de ruimte of tijd krijgen van hun organisatie om hun portfolio regelmatig bij te werken, zij dit ook niet snel zullen doen. Daarom wordt met behulp van de vragenlijst gemeten of functionarissen het idee hebben dat ze de ruimte krijgen voor portfoliogebruik in hun organisatie, om op basis hiervan te voorspellen of dit een reden kan zijn voor het al dan niet gebruiken van het portfolio.

Naast deze vier constructen is nog een aantal 'losse' items in de vragenlijst opgenomen. Deze zijn gebaseerd op opmerkingen die in de focusgroep zijn gemaakt en op de informatiebehoefte van de opdrachtgever voor dit onderzoek. Het gaat om items die betrekking hebben op het ad hoc karakter van de CoPI en ROT functie, tijdgebrek om het portfolio in te vullen, de mogelijkheid van een beloningssysteem als motivator en de begrijpelijkheid van de term 'portfolio'. Uit de focusgroep is gebleken dat een van de grootste bezwaren tegen het portfolio is, dat het zich richt op het registreren van competenties van een functie die slechts een heel klein onderdeel uitmaakt van de dagelijkse werkzaamheden. Het COPI en ROT oefenen een aantal keren per jaar en treden daarnaast hooguit een paar keer daadwerkelijk op bij incidenten. Volgens de deelnemers aan de focusgroep was het daarom niet 'rendabel' om voor die paar oefeningen en paar keer daadwerkelijk optreden per jaar tijd te steken in een portfolio. Daarnaast werd tijdgebrek genoemd als een factor die het portfoliogebruik in de weg kan staan. Dit element kan geschaard worden binnen het construct 'cultuur'. Hierboven is besproken dat de hoeveelheid tijd die functionarissen aan het portfolio besteden, deels afhankelijk is van hoeveel belang de organisatie hecht aan het project en haar medewerkers tijd en middelen gunt hiermee te werken. Het aspect tijdgebrek zal daarom niet via een apart item in de vragenlijst opgenomen worden. Een beloningssysteem en het begrip van de term 'portfolio' spreken voor zich en zullen in de volgende subparagraaf verder besproken worden.

#### **4.2.1.2. Verantwoording items**

De vijf afzonderlijke constructen deden dienst als richtlijn voor het opstellen van de vragenlijst en het formuleren van de items (stellingen) die hierin zijn opgenomen. In deze subparagraaf wordt per construct verantwoord hoe de afzonderlijke items tot stand zijn gekomen.

##### Participatie

Participatie kan zoals gezegd op twee manieren worden opgevat. De actieve benadering van participatie bij veranderingsprocessen betekent dat functionarissen betrokken worden bij het project door hen mee te laten denken over de invulling van het portfolio en door hen bijvoorbeeld het gebruiksgemak van het portfolio te laten testen. Een meer passieve benadering van participatie zou betekenen dat functionarissen alleen in informatieve zin betrokken worden bij het project. Hierbij valt te denken aan het op de hoogte houden van mensen door middel van nieuwsbrieven en informatiebijeenkomsten. Participatie en communicatie zijn in dit geval nauw met elkaar verbonden, wat overeenkomt met de veronderstelde relatie tussen communicatie en participatie zoals weergegeven in figuur 1 in hoofdstuk 2. Het construct participatie is in de vragenlijst geoperationaliseerd in de vorm van twee items. Het eerste item is erop gericht te achterhalen hoe belangrijk functionarissen het vinden om betrokken te worden bij het ontwikkelingsproces van het portfolio. Hiervoor zijn vraag 6 en 7 geformuleerd. Vraag 6 is erop gericht te meten in hoeverre functionarissen passief betrokken willen worden, dus door geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen rond het portfolio. Vraag 7 richt zich meer op de actieve benadering en meet in hoeverre functionarissen het belangrijk vinden om mee te denken over de ontwikkeling van het portfolio. Antwoorden op deze vragen laten als het goed is zien hoe graag men op de hoogte wil worden gehouden of actief mee wil denken. Ter controle is vraag 9 toegevoegd, die erop gericht is te meten op welke manier functionarissen betrokken willen worden. Hierbij zijn vier alternatieven geformuleerd, waarvan twee betrekking hebben op actieve participatie, en twee op passieve

participatie. Door het geven van cijfers konden de functionarissen de vier antwoordopties rangschikken in volgorde van belangrijkheid. Met behulp van deze drie items wordt aangetoond of functionarissen er waarde aan hechten betrokken te worden, en zo ja, op welke manier.

### Communicatie

Het construct communicatie is in de vragenlijst uitgewerkt om drie aspecten te meten, namelijk *wat* er gecommuniceerd moet worden, door *wie* en *hoe*. Ten eerste is er de vraag *wat* er gecommuniceerd moet worden naar functionarissen toe over het project. Moeten zij vooral overtuigd worden van het belang van het portfolio of zijn ze dat al? Zien ze de toegevoegde waarde van het portfolio in of juist niet? De antwoorden op deze vragen zijn bepalend voor de manier waarop gecommuniceerd zal moeten worden. Om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande vragen zijn de vragen 11, 12 en 13 geformuleerd. Door middel van een drietal open vragen wordt de functionarissen gevraagd aan te geven wat volgens henzelf de toegevoegde waarde, het belang en het doel van het portfolio is. Uit de antwoorden kan vervolgens worden afgeleid of de houding positief of negatief is, hetgeen bepalend zal zijn voor de inhoud die aan communicatie moet worden gegeven.

Zeker gezien het multidisciplinaire karakter van het project rijst de vraag *wie* het beste als zender van de boodschap kan worden aangewezen. Uit literatuurstudie is gebleken dat dit een leider uit de eigen organisatie moet zijn. Personen die extern bij de verandering betrokken zijn zouden hiervoor minder geschikt zijn. Voor dit project zou dat betekenen dat per organisatie een andere persoon de informatie over het project moet verspreiden. Om te onderzoeken van wie de functionarissen zelf bij voorkeur hun informatie over het project ontvangen, is vraag 17 geformuleerd. De respondent heeft hier 4 antwoordopties op de vraag door wie hij bij voorkeur geïnformeerd zou worden, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen iemand uit de projectgroep of iemand uit de eigen organisatie. Er is een extra, vijfde antwoordoptie toegevoegd, waarin de respondent zelf aan kan geven door wie hij geïnformeerd wil worden, mocht hij zich niet kunnen vinden in de overige antwoordopties. Het laatste item binnen het construct communicatie heeft betrekking op *hoe* er gecommuniceerd moet worden. Vraag 16 is erop gericht te achterhalen via welke communicatiekanalen de boodschap functionarissen bereiken kan, volgens henzelf. Hiervoor is een zestal antwoordmogelijkheden geformuleerd, aangevuld met een extra open antwoordoptie voor de respondent die een andere, niet genoemde mogelijkheid preferiert. Het is bij deze vraag mogelijk om meerdere antwoordopties aan te kruisen voor de respondent.

### Persoonlijke consequenties

Het construct persoonlijke consequenties heeft betrekking op de vraag in hoeverre de betrokken functionarissen zich zorgen maken over de gevolgen van het portfoliogebruik voor henzelf. Deze consequenties zijn onder te verdelen in twee afzonderlijke items, waarvan de eerste privacy betreft. Uit de focusgroepen is gebleken dat men zich vooral bij de politie zorgen zou kunnen maken over de privacy van de gegevens die in het portfolio komen te staan. Dit zou de acceptatie van het portfolio in de weg staan volgens een respondent van de politie die deelnaam aan een focusgroep. Vraag 8 is erop gericht te meten hoe belangrijk de respondent het vindt dat de informatie uit het portfolio alleen voor hemzelf toegankelijk is. Daarnaast is er nog een vraag geformuleerd die ter controle van voorgaande kan dienen. Vraag 18 gaat in op de vraag voor wie de informatie uit het portfolio toegankelijk zou moeten zijn. Hierbij kan gekozen worden uit vier antwoordopties, variërend van 'alleen voor de medewerker zelf' tot de leidinggevende'. Bij deze vraag is het mogelijk meerdere antwoorden aan te kruisen, omdat de mogelijkheid bestaat dat functionarissen bijvoorbeeld vinden dat het portfolio voor hemzelf en voor de oefenstaf toegankelijk mag zijn, maar niet voor de leidinggevende. De verschillende functies die het portfolio kan hebben, kunnen een aanleiding vormen voor angst om beoordeeld te worden. Een mogelijke functie van het portfolio is het fungeren als leidraad bij functionerings- en beoordelingsgesprekken. Vraag 10 is erop gericht te meten hoe belangrijk functionarissen het vinden om te weten dat de gegevens uit het portfolio hiervoor gebruikt

worden. Aan de hand van deze vraag kan bekeken worden in hoeverre er angst bestaat om beoordeeld te worden aan de hand van gegevens uit het portfolio.

### Cultuur

Het construct organisatiecultuur zal niet uitgebreid behandeld worden in de vragenlijst. Hiervoor zal de OCAI gebruikt worden. Uit de resultaten van de focusgroep bleek echter dat men vond dat in sommige gevallen de organisatie het persoonlijk leren en ontwikkelen van functionarissen in de weg stond doordat er te weinig tijd en middelen werden geboden om het portfolio regelmatig bij te werken. Uit de focusgroep bleek ook dat tijdgebrek een veelgehoord excuus is om niet bereid te zijn met het portfolio te werken. Het is daarom juist van belang dat de organisatie die tijd inruimt voor functionarissen. In de vragenlijst is een tweetal items opgenomen die bedoeld zijn om te meten in hoeverre respondenten vinden dat hun organisatie hun persoonlijke ontwikkeling stimuleert door voldoende tijd en middelen te bieden (vraag 5 en 21).

### Overig

Het construct overig bevat items die gebaseerd zijn op relevante resultaten uit de gehouden focusgroepen en enkele aanvullingen van de opdrachtgever van dit onderzoek. Het gaat hier om factoren die de deelnemers aan de focusgroep zelf hebben genoemd als belangrijke voorwaarden voor het slagen van het project. Verschillende items zijn geformuleerd om deze factoren meetbaar te maken in de doelgroep. Een eerste item is gericht op de term portfolio. Uit de focusgroep bleek dat enkele mensen onbekend waren met de term portfolio. Daarom is in de vragenlijst een vraag opgenomen die erop gericht is te achterhalen of de respondenten de term portfolio geschikt vinden als aanduiding van een persoonlijk leerdossier (vraag 2). Wanneer de respondent hier met 'nee' antwoord, wordt bovendien gevraagd wat eventueel een betere term zou zijn.

Een tweede item is gericht op het ad hoc karakter van de CoPI/ROT functie als voorwaarde voor acceptatie van het portfolio. In alle drie de regio's is dit een factor waarmee rekening dient te worden gehouden, zo bleek uit de focusgroepen. Vraag 14 vraagt de respondent aan te geven hoe belangrijk hij zijn CoPI of ROT functie (repressieve functie) vindt ten opzichte van zijn dagelijkse werk (niet-repressieve functie). Bij vraag 15 wordt de respondent gevraagd aan te geven in hoeverre hij bereid is aan zijn persoonlijke ontwikkeling te werken voor de repressieve functie. Doordat bij beide vragen de CoPI/ROT functie wordt afgezet tegen de dagelijkse functie, kan worden gemeten of het aan het ad hoc karakter van de functie en het waargenomen belang hiervan ligt dat men wel of geen aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling wil besteden. De opdrachtgever van dit onderzoek wil graag weten of de betrokken functionarissen het belangrijk vinden om inzicht te krijgen in hun persoonlijke ontwikkeling, het voornaamste doel van het portfolio. Om dit te meten is vraag 15 geformuleerd.

Uit de focusgroepen is gebleken dat er geen eenduidige mening bestaat over de vraag of het portfolio gebruik vrijblijvend moet zijn of juist niet. Daarom is een item in de vragenlijst opgenomen dat erop gericht is te meten of de respondent uit zichzelf met het portfolio aan de slag zou gaan om meer zicht te krijgen op zijn persoonlijke ontwikkeling (vraag 16). Wanneer bijvoorbeeld veel respondenten aangeven dat zij dit niet uit zichzelf zouden doen, is er goede reden om nog eens te heroverwegen toch enige druk achter het werken met het portfolio te zetten.

Tenslotte wil de opdrachtgever graag weten of een beloningssysteem een motiverende uitwerking kan hebben op het portfolio gebruik. Om dit te meten is vraag 18 geformuleerd.

## 4.2.2. Pretest vragenlijst

Om eventuele tekortkomingen in de vragenlijst aan het licht te brengen is een pretest uitgevoerd in de doelgroep. Hieronder zal kort worden ingegaan op de uitvoering van deze pretest.

### Methode

De pretest is uitgevoerd aan de hand van de plus- en minmethode. Deze methode is bij uitstek geschikt om de begrijpelijkheid van informatie te testen (de Jong, 1998). Hoewel het binnen dit onderzoek gaat om het pretesten van een vragenlijst en niet om informatie in de vorm van bijvoorbeeld een brochure, is de methode toch erg geschikt. De respondenten wordt gevraagd om de informatie te lezen en ondertussen plussen en minnen in de kantlijn te zetten bij punten die ze goed of juist minder goed te begrijpen vinden. Vervolgens wordt in een persoonlijk gesprek gevraagd de geplaatste plussen en minnen toe te lichten. Op basis hiervan ontstaat een goed beeld van het begrip van de tekst en eventuele tekortkomingen.

### Respondenten

De pretest is uitgevoerd onder vijf medewerkers van de brandweer Zuid-Holland Zuid. Uit beide teams waren respondenten vertegenwoordigd. Drie van hen hadden een CoPI functie en twee een ROT functie. Uit praktische overwegingen is besloten de respondenten voor de pretest te beperken tot een regio.

### Procedure

De pretest is uitgevoerd aan de hand van de plus-minmethode. Dit houdt in dat de respondenten is gevraagd om de vragenlijst in te vullen en ondertussen minnen in de kantlijn plaatsten bij vragen die onduidelijkheid opriepen en plussen bij vragen die duidelijk geformuleerd waren. Direct na het invullen hiervan is een kort gesprek gevoerd met de respondenten, waarin hen is gevraagd een toelichting te geven op de geplaatste plussen en minnen. Daarnaast is gevraagd naar de algehele indruk die zij hadden van de vragenlijst. Zowel het invullen van de vragenlijst als het voeren van de gesprekken gebeurde individueel. De respondenten waren dus niet allemaal tegelijkertijd in een ruimte aan het werk met de vragenlijst. Op basis van de pretest ontstond meer inzicht in de tekortkomingen en sterke punten van de vragenlijst. Aan de hand van de resultaten uit deze pretest is de vragenlijst waar nodig aangepast. De meer uitgebreide resultaten uit de pretest zijn terug te vinden in de bijlage.

### Resultaten en revisievoorstel

De pretest leverde een aantal punten voor verbetering op. De meeste respondenten hadden echter weinig opmerkingen over de vragenlijst. Zij beoordeelden de vragenlijst als helder geformuleerd en eenvoudig in te vullen. De volgende opmerkingen zijn een of een aantal keren door respondenten gemaakt.

- Vraag 14 moet anders worden geformuleerd. De vraag 'hoe belangrijk is uw repressieve functie ten opzichte van uw niet-repressieve functie?' roept verwarring op. De repressieve functie blijkt meer te omvatten dan alleen een CoPI of ROT taak, en daarom was het voor de respondenten niet duidelijk hoe zij deze vraag moesten interpreteren.
- Vraag 16 gaat in op de vraag via welke kanalen de respondent geïnformeerd wil worden over de ontwikkeling van het portfolio. Tijdens de pretest stelde een respondent voor om de antwoordoptie 'ik word liever niet geïnformeerd' toe te voegen. Dit zou nodig zijn omdat de andere mogelijke antwoordopties er allemaal vanuit gaan dat de respondent sowieso geïnformeerd wil worden.
- Vraag 20 is erop gericht te meten in hoeverre een beloningssysteem respondenten zou motiveren om het portfolio bij te werken. Twee respondenten gaven tijdens de pretest aan dat zij vonden dat dit een open vraag zou moeten zijn, waardoor men zelf kan aangeven welke

soort beloning motiverend zou werken. Moeilijkheid van deze vraag was volgens de respondenten dat het afhankelijk is van het soort beloningssysteem of het hen zou motiveren, en dat zij daarom geen antwoord konden geven op de vraag.

De opmerkingen van de respondenten zijn allemaal zorgvuldig afgewogen. Op basis hiervan is besloten een wijziging in de vragenlijst aan te brengen. Vraag 14 is anders geformuleerd om te voorkomen dat verwarring ontstaat over wat er bedoeld wordt met de term 'repressieve functie'. Deze term is vervangen door 'CoPI/ROT functie'. Besloten is om vraag 16 niet aan te passen, ondanks het feit dat een respondent dit wel voorstelde tijdens de pretest. De reden hiervoor is dat 'niet geïnformeerd worden' geen optie is voor het projectteam. De bedoeling is om op regelmatige basis te communiceren naar de doelgroep over de voortgang en ontwikkelingen van het project. Wanneer de respondenten de mogelijkheid krijgen om aan te geven dat ze niet geïnformeerd willen worden en dit gebeurt toch, ontstaan mogelijk irritaties. Zij kunnen dan het gevoel krijgen dat hun mening er niet toe doet of dat er niet naar hen is geluisterd. Om dit te voorkomen is de voorgestelde extra antwoordoptie niet opgenomen in de vragenlijst. Tenslotte is om een meer praktische reden ook vraag 20 niet aangepast. Allereerst bestaat de mogelijkheid dat de respondent geen beloningssysteem weet te bedenken en daarom maar helemaal niets invult. Bovendien wordt het gezien de omvang van de doelgroep heel lastig om alle mogelijke antwoorden op deze vraag te verwerken en te interpreteren. Om toch een uitspraak te kunnen doen over de eventuele waarde van een beloningssysteem is daarom de vraag gesloten gehouden. Bij het trekken van conclusies zal echter wel rekening moeten worden gehouden met het feit dat 'beloningssysteem' door iedere respondent anders kan worden uitgelegd en dat de vraag dus ook door iedereen vanuit een ander standpunt kan zijn ingevuld.

### **4.2.3 Respondenten**

De doelgroep bestond uit alle CoPI en ROT functionarissen die in de regio Rotterdam-Rijnmond, Twente of Zuid-Holland Zuid werkzaam waren. De doelgroep was dus erg breed, en bovendien bleek dat niet geheel duidelijk was hoeveel personen binnen de drie regio's een CoPI of ROT functie uitoefenden. Om te kunnen aangeven hoeveel respondenten van de totale doelgroep uiteindelijk deelnamen aan het onderzoek, is allereerst uitgezocht hoeveel CoPI en ROT functionarissen in de drie regio's vanuit hun functie in aanraking zouden komen met het project MDP. De oefenleiders uit de betrokken regio's zijn hiervoor benaderd. Hieruit bleek dat ook zij niet over exacte cijfers beschikken van het aantal CoPI en ROT functionarissen die in hun regio actief zijn. Daarom bevat onderstaande tabel 3 een schatting van hoe de doelgroep voor afname van de vragenlijst eruit ziet. Uit de tabel blijkt dat de regio Rotterdam-Rijnmond het grootste aandeel van de doelgroep vertegenwoordigt met ongeveer 100 functionarissen. De regio Zuid-Holland Zuid heeft ongeveer 41 functionarissen en Twente is de kleinste regio met 32 functionarissen. Dat Rotterdam-Rijnmond zo'n groot deel uitmaakt van de doelgroep is te verklaren door het feit dat deze regio het grootste gebied beslaat en bovendien door de havens een groter risicogebied vormt voor mogelijke incidenten. In tabel 3 zijn de geschatte aantallen respondenten weergegeven, en hun verdeling over de betrokken diensten en regio's.



Tabel 3: Verdeling doelgroep over betrokken diensten en regio's

Regio	Rotterdam-Rijnmond	Twente	Zuid-Holland Zuid	Totaal organisatie
<b>Organisatie</b>				
Brandweer	35	15	20	70
Politie	35	10	12	57
GHOR	15	5	9	29
Overig*	15	6	n.v.t	21
Totaal regio	100	36	41	177

\* 'Overig' betreffen de diensten gemeente, havenbedrijf, persvoorlichters, informatiemanagers en DCMR

#### 4.2.4 Procedure

De vragenlijsten zijn op verschillende manieren in de doelgroep verspreid. Tijdens het uitvoeren van het vooronderzoek is al gebleken dat de meeste CoPI en ROT functionarissen een overvolle agenda hebben waarin weinig ruimte is voor afspraken op korte termijn. Bovendien zijn de CoPI/ROT functionarissen verspreid door de hele regio werkzaam. Ze zitten dus niet allemaal in een gebouw op een vaste werkplek, en zijn bovendien vaak 'in het veld' aan het werk. Dit maakte het verspreiden en afnemen van vragenlijsten erg complex. Het was daarom belangrijk om het moment waarop de respondent werd verzocht de vragenlijst in te vullen zorgvuldig uit te kiezen, waarbij het de respondent zo min mogelijk tijd en moeite zou kosten. Daarnaast was het natuurlijk ook van belang om een zo hoog mogelijke respons te krijgen. Er is gestreefd naar een respons van tenminste eenderde van de totale doelgroep, wat neerkomt op ongeveer 60 respondenten.

Deze respondenten zijn op verschillende manieren benaderd. Allereerst is een aantal respondenten persoonlijk benaderd tijdens oefeningen. Op het eerste gezicht vormden oefeningen een goede gelegenheid om respondenten te benaderen, omdat hier veel mensen uit verschillende disciplines tegelijk aanwezig waren. In de praktijk bleek echter dat functionarissen tijdens de oefening niet erg gemotiveerd waren om de vragenlijst in te vullen. Halfingevulde vragenlijsten kwamen retour en daarom is besloten om deze verder via de mail te verspreiden. In de regio Zuid-Holland Zuid zijn alle vragenlijsten naar zowel brandweer, politie als GHOR via de mail verspreid en per post of mail geretourneerd. In de regio's Rotterdam-Rijnmond en Twente zijn de vragenlijsten deels via oefeningen, en daarna verder via de mail verspreid en geretourneerd. De respondenten kregen een mail met het verzoek de vragenlijst in te vullen. Hierbij werd hen verschillende mogelijkheden geboden om deze weer in te leveren. Wanneer de deadline verstreken was en zij nog niet gereageerd hadden, is een herinneringsmail gestuurd met het verzoek de vragenlijst alsnog in te vullen.

### **4.3. Cultuuronderzoek**

#### **4.3.1. Het Organizational Culture Assessment Instrument**

Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron & Quinn (1999) is erop gericht om aan de hand van zes centrale dimensies de cultuur in een organisatie in kaart te brengen. Het meetinstrument bestaat uit twee delen, het eerste deel is bedoeld om de huidige organisatiecultuur in kaart te brengen. Het tweede deel is hetzelfde wat betreft inhoud, alleen wordt van de respondent gevraagd om nu de gewenste of ideale organisatiecultuur aan te geven. Binnen dit onderzoek is het vooral interessant om de huidige organisatiecultuur bij de verschillende betrokken partijen van de hulpverleningsdienst in kaart te brengen. Aan de hand hiervan kan worden bekeken in hoeverre deze aansluit bij de organisatiekenmerken die vereist zijn voor een lerende organisatiecultuur. Het project MDP en de nadruk die hierbij ligt op persoonlijke ontwikkeling, geeft aan dat een lerende organisatiecultuur gewenst is. De gewenste organisatiecultuur wordt dus vastgesteld op basis van aansluiting bij het project, en niet zozeer op basis van de wensen van de betrokken personen. Daarom is besloten om het OCAI slechts ten dele te gebruiken. Alleen het eerste deel, dat de huidige organisatiecultuur meet, is aan de respondenten voorgelegd. Een bijkomende praktische reden hiervoor was dat de vragenlijst over acceptatiefactoren van het MDP in combinatie met het OCAI erg veel tijd zou kosten om in te vullen. Om zo veel mogelijk respons te genereren en omdat de gewenste organisatiecultuur bezien vanuit de respondent minder relevant is om te meten, is daarom alleen het eerste deel van het OCAI gebruikt. Deze is toegevoegd aan de vragenlijst over acceptatiefactoren van het MDP, zodat de vragenlijst een geheel vormde. Dit was bovendien belangrijk, omdat op die manier verbanden konden worden gelegd tussen de mening van de respondent over het portfolio en de waargenomen organisatiecultuur. Op basis van de resultaten kunnen dan wellicht antwoord worden gegeven op de vraag of organisatiecultuur van invloed is op de mening over het portfolio. Het scenario's die zijn opgenomen in het OCAI zijn in sommige gevallen sterk toegespitst op het bedrijfsleven. 'Producten in de markt zetten' bijvoorbeeld, zijn geen onderwerpen die binnen de hulpverleningsdienst deel uitmaken van de bedrijfsvoering. De hulpverleningsdienst is meer een dienstverlenende organisatie die bovendien geen winstoogmerk heeft. Om ervoor te zorgen dat de respondent zich voldoende kon inleven in de scenario's en ze zoveel mogelijk aan te laten sluiten op het dienstverlenende karakter van de hulpverleningsdienst, zijn in enkele scenario's bedrijfskundige termen vervangen voor termen die meer van toepassing zijn op de organisatie waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd.

#### **4.3.2. Respondenten**

Omdat het OCAI is samengevoegd met de vragenlijst over acceptatiefactoren, waren de respondenten die deze invulden dezelfde. In tabel 3 is terug te lezen hoe de doelgroep verdeeld is over de drie betrokken regio's en de diensten die daar deel van uitmaken. Twente heeft het kleinste aantal CoPI en ROT functionarissen en Rotterdam-Rijnmond het meeste, terwijl de regio Zuid-Holland Zuid daar tussenin zit wat betreft aantal functionarissen. In totaal bestond de doelgroep uit ongeveer 180 CoPI en ROT functionarissen.

#### **4.3.3. Procedure**

Aangezien het OCAI was gekoppeld aan de vragenlijst voor het meten van acceptatiefactoren, is de afnameprocedure hetzelfde. Zie hiervoor paragraaf 4.2.4.

#### **4.4. Data analyse**

Om tot een gedegen beantwoording van de onderzoeksvragen te komen, zijn de resultaten uit de vragenlijst geanalyseerd. De verschillende items uit de vragenlijst waren gebaseerd op zes verschillende constructen; de mening die functionarissen over het MDP hebben, het belang dat wordt gehecht aan de mogelijke persoonlijke consequenties van het MDP, het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling, participatie, het belang dat functionarissen aan hun CoPI/ROT functie hechten en de organisatiecultuur. Deze vijf constructen vertegenwoordigden mogelijke factoren die van invloed konden zijn op de mening over het MDP. Allereerst zijn de gemiddelde scores op de items berekend en toegelicht. De gemiddelde scores op de vragen 3 t/m 8 dienden als basis hiervoor. De resultaten van de overige vragen dienden ter ondersteuning van de resultaten op de vragen 3 t/m 8. De gemiddelde scores zijn steeds uitgesplitst per regio en organisaties die daarbinnen vielen, om eventuele verschillen in mening aan het licht te kunnen brengen. De factoren die mogelijk van invloed waren op de mening over het MDP, en tevens de mening over het MDP zelf, zijn allen slechts aan de hand van één item gemeten. De vragen 3 t/m 8 uit de vragenlijst zijn daarom geanalyseerd met behulp van de non-parametrische correlaties van Kendall's tau. Op basis hiervan ontstond een duidelijker beeld over de factoren die van invloed waren op de mening over het MDP.

## Hoofdstuk 5: Resultaten

### 5.1. Beschrijving respondenten

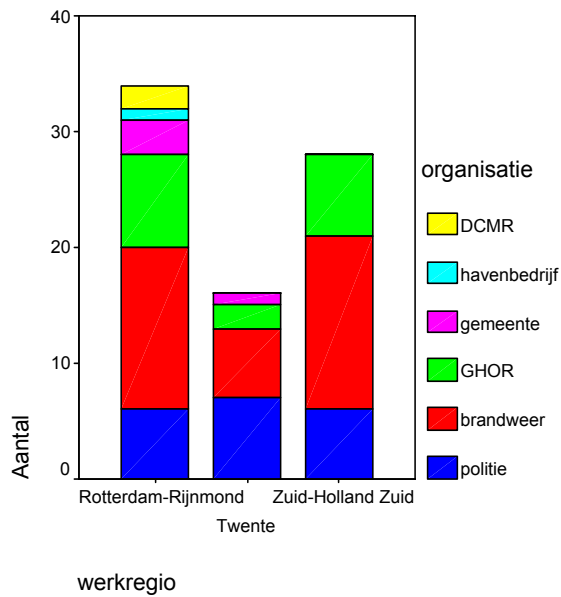
#### 5.1.1. Regionale verdeling respondenten

Uiteindelijk hebben 78 respondenten de vragenlijst ingevuld. Uit de regio Rotterdam-Rijnmond werd de vragenlijst door 34 respondenten ingevuld, gevolgd door 28 uit de regio Zuid-Holland Zuid en 16 respondenten uit de regio Twente. Gezamenlijk vertegenwoordigden de 78 respondenten 43% van de totale doelgroep. Hierbij moet worden opgemerkt dat in alledrie de regio's onder oefenleiders niet exact bekend was hoe groot de groep CoPI en ROT functionarissen precies was. Zij hebben daarom een schatting gemaakt van het aantal functionarissen in hun regio. Het percentage respondenten, afgezet tegen de totale omvang van de doelgroep is gebaseerd op deze schatting. De verdeling van respondenten over de drie regio's komt goed overeen met de omvang van deze regio's. Rotterdam-Rijnmond is veruit de grootste regio, gevolgd door Zuid-Holland Zuid en vervolgens Twente, wat een relatief kleine regio is wat betreft aantallen CoPI en ROT functionarissen. In tabel 4 is weergegeven hoe de respondenten verdeeld waren over de verschillende regio's, en welk percentage van de totale doelgroep binnen deze regio's zijn vertegenwoordigden. Opvallend is dat in de regio Zuid-Holland Zuid 68% van de totale doelgroep de vragenlijst invulde. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de leider van het project MDP afkomstig is uit deze regio en bovendien vrij hoog in de hiërarchie staat. De inleiding van de vragenlijst is door hem ondertekend, en het is mogelijk dat functionarissen uit de regio Zuid-Holland Zuid hierdoor meer geneigd waren de vragenlijst in te vullen dan in de overige twee regio's. In de regio Twente vulde 44% van het geschatte totale aantal functionarissen de vragenlijst in. Rotterdam-Rijnmond was procentueel gezien het laagst vertegenwoordigd met 34% van de totale groep functionarissen.

Tabel 4: verdeling respondenten per regio (N=78)

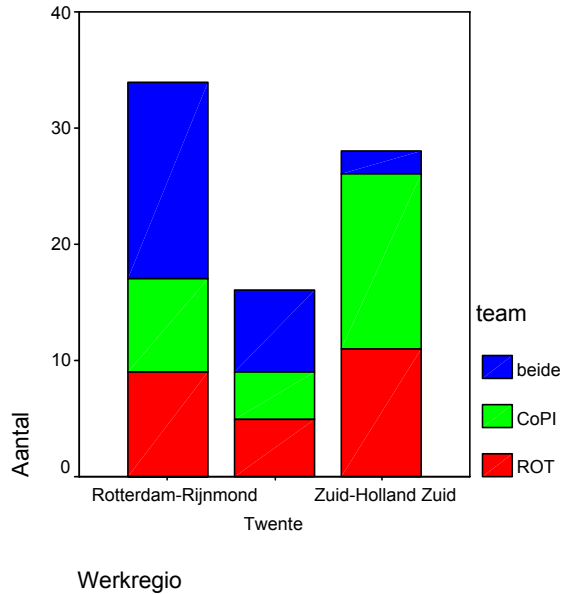
	Rotterdam-Rijnmond	Twente	Zuid-Holland Zuid
Aantal respondenten	34	16	28
% van totale (geschatte) doelgroep	34%	44%	68%

In alle drie de regio's was de brandweer het meest vertegenwoordigd onder de respondenten. Van het totaal aantal respondenten van 78, waren 35 functionarissen werkzaam bij de brandweer. In Zuid-Holland Zuid vulden 15 brandweerfunctionarissen de vragenlijst in, tegenover 14 in Rotterdam-Rijnmond. De regio Twente vormt een uitzondering, in deze regio werd de vragenlijst vaker door politiefunctionarissen ingevuld (zie figuur 2). Naast de brandweer zijn politie en GHOR ongeveer even sterk vertegenwoordigd in de regio's RR en ZHZ. Respectievelijk 8 en 7 functionarissen van de GHOR vulden de vragenlijst in, tegenover 6 van de politie in beide regio's. Twente vormt hierop wederom een uitzondering met 2 GHOR functionarissen tegenover 7 van de politie. Deze verdeling van de verschillende organisaties komt niet geheel overeen met de praktijk. Zowel de brandweer als de politie zijn grote organisaties die beide een groot aantal functionarissen vertegenwoordigd hebben in CoPI en ROT. De GHOR is hierbij vergeleken een stuk kleiner en heeft ook minder inzetbare functionarissen. In de praktijk was het echter moeilijk om politiefunctionarissen de vragenlijst in te laten vullen. Er kwam, ondanks herhaalde pogingen, weinig respons en hierdoor is de verdeling van respondenten uit de betrokken organisaties enigszins scheef. GHOR en politie zijn ongeveer gelijk vertegenwoordigd in dit onderzoek, terwijl in de praktijk de politie een veel grotere organisatie is met meer CoPI en ROT functionarissen.



*Figuur 2: verdeling van respondenten over de betrokken organisaties per regio*

Bij het afnemen van de vragenlijsten is er zoveel mogelijk gestreefd naar een gelijke verdeling van functionarissen over het CoPI en het ROT in iedere regio. Figuur 3 laat zien dat dit gelukt is. In Rotterdam-Rijnmond vulden 9 ROT functionarissen de vragenlijst in, tegenover 8 uit het CoPI. Daarnaast zijn er in deze regio veel functionarissen die in beide teams een functie vervullen; hiervan vulden er 17 de vragenlijst in. In Twente is een soortgelijke verdeling van functionarissen over beide teams waarneembaar. Hier vulden 5 ROT- en 4 CoPI functionarissen de vragenlijst in. Nog eens 7 respondenten hadden in beide teams een functie. Ten opzichte van deze regio's vervullen in Zuid-Holland Zuid relatief weinig functionarissen deze dubbele functie. Slechts 2 functionarissen gaven aan een rol in beide teams te hebben, 15 hadden een functie in het CoPI en 11 in het ROT. In de regio Zuid-Holland Zuid is het gebruikelijk dat functionarissen een rol hebben in een van de teams, en niet in beide. Dit verklaart het verschil van deze regio ten opzichte van de andere twee regio's. Wanneer de aantallen van de afzonderlijke regio's worden samengevoegd, blijkt dat de verdeling van functionarissen over het CoPI en ROT bijna gelijk is. 25 functionarissen hadden een ROT functie, tegenover 27 in het CoPI. Daarnaast vervulden 26 functionarissen een functie in beide teams. De respondenten zijn dus zeer gelijk verdeeld over de verschillende teams.



Figuur 3: verdeling van respondenten over het CoPI en ROT per regio

### 5.1.2. Persoonlijke gegevens respondenten

Om te kunnen onderzoeken of er verschillen in mening over het MDP bestaan die toe te schrijven zijn aan persoonlijke kenmerken, is de respondenten gevraagd hun geslacht, leeftijd en opleidingsniveau in te vullen en aan te geven welke functie zij in het CoPI of ROT vervullen. Daarnaast vulden brandweer- en politiefunctionarissen ook hun rang in. In tabel 5 zijn de resultaten hiervan opgenomen. De functies die de respondenten binnen het CoPI of ROT zijn niet in de tabel opgenomen, omdat er dermate veel verschillende functies zijn, dat het te ver voert deze hier allemaal apart te noemen. Bij het analyseren van de gegevens uit de vragenlijst en het leggen van mogelijke verbanden hiertussen, is de functie wel meegenomen.

Van de 78 respondenten waren er slechts 6 vrouw, wat neerkomt op 8% van het totale aantal respondenten. Van dit kleine aantal hadden bovendien 3 vrouwen een ondersteunende functie als voorlichter of medewerker vanuit de gemeente. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is vrij hoog. Slechts 5% van de respondenten was tussen de 18 en 29 jaar oud, 32% was 50 jaar of ouder en 40% was tussen de 40 en 49 jaar oud. Veruit het grootste deel van de respondenten (63%) heeft een opleiding op HBO- niveau gevolgd. Een logische verklaring hiervoor is dat de meeste CoPI en ROT functionarissen een officiers opleiding aan het NIBRA (Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding) hebben gevolgd, wat gelijk staat aan een HBO-niveau. Daarnaast is 10% van de respondenten opgeleid op MBO niveau en 24% heeft een universitaire studie afgerond. In tabel 5 is ook weergegeven welke rangen de brandweer- en politiefunctionarissen hadden. De rangen van de brandweer vertegenwoordigen officiersrangen, wat iets anders is dan de rangen die brandwachten hebben die daadwerkelijk in een ploeg zitten en uitrukdienst hebben. Alleen functionarissen met een officiersrang hebben een functie in het CoPI of ROT, waarbij Adjunct Hoofdbrandmeester de laagste is, en Commandeur eerste klasse de hoogste. De 59% van de respondenten waarop een brandweerrang niet van toepassing was, wil zeggen dat zij bij een andere organisatie werkten en dus geen rang hadden. De rang van politiefunctionarissen moet ook van boven naar onder gelezen worden, waarbij brigadier de laagste rang is, en commissaris de hoogste.

Tabel 5: Persoonlijke kenmerken respondenten, uitgedrukt in percentages (N=78)

Variabele	Percentage respondenten
Geslacht	92% Man 8% Vrouw
Leeftijd	5% 18-29 jaar 23% 30-39 jaar 40% 40-49 jaar 32% 50 jaar of ouder
Opleidingsniveau	10% MBO 63% HBO 24% WO 3% anders
Rang brandweer (41% van de respondenten)	1% Adjunct Hoofdbrandmeester 10% Adjunct Hoofdbrandmeester 1 <sup>e</sup> klasse 17% Hoofdbrandmeester 5% Hoofdbrandmeester 1 <sup>e</sup> klasse 3% Commandeur 5% Commandeur 1 <sup>e</sup> klasse
Rang politie (22% van de respondenten)	1% Brigadier 17% Inspecteur 4% Commissaris

## 5.2. Analyse mening MDP en verklarende factoren

In deze paragraaf zijn de resultaten beschreven die betrekking hebben op de beantwoording van de gestelde onderzoeksvragen. In paragraaf 5.3. zijn deze resultaten verder geanalyseerd en onderling met elkaar in verband gebracht. In de vragenlijst was daarnaast een aantal items opgenomen die gericht waren op het meten van mogelijke manieren waarop communicatie kan worden ingezet binnen de betrokken organisaties. Paragraaf 5.4. behandelt deze meer praktische resultaten uit de vragenlijst.

### 5.2.1. De mening van CoPI en ROT functionarissen over het MDP

In de vragenlijst was een aantal items opgenomen die erop gericht waren de mening over het MDP te meten. Vraag 4 mat via een schaalverdeling van 1 t/m 10 hoe belangrijk functionarissen het vonden om een registratiemiddel als het MDP te hebben om hun persoonlijke ontwikkeling in bij te houden. Daarnaast diende vraag 23 als maatstaf voor de mening van functionarissen, door te meten of zij uit eigen beweging met het MDP aan de slag zouden gaan.

De respondenten zijn sterk verdeeld over voornoemde vraag. Een kleine meerderheid van 40% van de respondenten zegt niet uit zichzelf met het MDP aan de slag te zullen gaan. Daar staat tegenover dat 32% van de respondenten aangeeft dit wel van plan te zijn, en 23% geeft aan dit 'misschien' te gaan doen. De overige 5% 'weet het nog niet'. Dat 28% van de respondenten niet bevestigend of ontkennend antwoord op de vraag, lijkt logisch. 40% van de respondenten had nog nooit van het project gehoord voordat zij de vragenlijst invulden. Uit tabel 6 blijkt dat functionarissen die al van het project hadden gehoord, vaker aangeven niet uit zichzelf met het MDP aan de slag te gaan dan functionarissen die nog niet op de hoogte waren. Het is daarnaast opvallend dat bijna evenveel functionarissen die nog niet op de hoogte waren, als functionarissen die dit wel waren, aangeven wel met het MDP te gaan werken uit zichzelf. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat vooral de functionarissen die de inleiding van de vragenlijst hebben gelezen en deze als positief beoordeelden, de vragenlijst daadwerkelijk invulden. Waar het precies aan ligt blijft onduidelijk, feit is echter dat een meerderheid van de respondenten aangeeft met het MDP aan het werk te gaan uit

zichzelf, en dat daarnaast een grote groep hierover nog twijfelt. Deze laatste groep zal dus speciale aandacht moeten krijgen om overtuigd te worden van de meerwaarde van het MDP.

Tabel 6: gebruik MDP uit eigen beweging, afgezet tegen beschikbare kennis van het project vooraf (N=78)

	gebruik	MDP	eigen	beweging	
	Ja	Nee	Misschien	Weet niet	Totaal
<b>Vooraf op de hoogte?</b>					
Ja	16	12	17	2	47
Nee	15	6	8	2	31
Totaal	31	18	25	4	78

Door middel van een correlatieanalyse is gemeten of de antwoorden die respondenten op vraag 4 en vraag 23 gaven, verband met elkaar hielden. Dit zou betekenen dat respondenten naarmate zij een positievere mening hebben over het MDP, zij ook meer bereid zouden zijn uit zichzelf met het MDP aan de slag zouden gaan. Een omgekeerd effect zou in dat geval ook denkbaar zijn. Een correlatieanalyse toonde echter aan dat er van een dergelijk verband geen sprake is ( $r = 0,087$ ,  $p = 0,45$ ). Er is dus geen reden om aan te nemen dat functionarissen die aangeven niet uit zichzelf met het MDP aan de slag te gaan, het belang van het MDP als negatief beoordelen. Het omgekeerde hoeft het dus ook niet het geval te zijn. Omdat er geen direct verband te vinden is tussen vraag 23 en vraag 4, heeft alleen deze laatste vraag gediend als uitgangspunt voor het meten van de afhankelijke variabele; de mening die functionarissen hebben over het MDP.

De totale groep respondenten lijkt positief gestemd over een portfolio als hulpmiddel om persoonlijke ontwikkeling in te registreren. Op een schaal van 1 tot 10 wordt gemiddeld een 7,4 gescoord. Dit resultaat wordt enigszins vertekend door enkele negatieve uitschieters in de mening over het portfolio. Drie respondenten waardeerden het belang van het portfolio met respectievelijk het cijfer 1,2 en 3. Daarnaast gaven nog eens vier respondenten het cijfer 5 aan het belang van het portfolio. Hier staat tegenover dat maar liefst 19 respondenten een waardering met het cijfer 7 gaven, 33 respondenten gaven een 8 en elf respondenten gaven zelfs een 9 of een 10 om aan te geven dat zij het heel belangrijk vonden om een registratiemiddel te hebben voor persoonlijke ontwikkeling. Hoewel dus veel meer respondenten een hoger cijfer dan een 7 gaven, komt het gemiddelde toch uit op een 7,4. Dit is (deels) te verklaren door de negatieve mening die enkele respondenten er op nahielden.

De gemiddelde 7,4 die de positieve mening over het MDP van de respondent weergeeft, is gebaseerd op de totale groep respondenten uit alle drie de regio's. Functionarissen uit de regio's Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland Zuid waren het met elkaar eens over het belang van een portfolio; beide regio's scoorden een 7,5. In de regio Twente waren de functionarissen met een gemiddelde van 6,8 iets minder positief (tabel 7). Dit valt te verklaren door het feit dat de eerder genoemde negatieve uitschieters in mening, waarbij de cijfers 1, 2 en 3 werden gegeven, allen afkomstig waren uit de regio Twente. Een Kruskal-Wallis toets toont echter aan dat het verschil in mening tussen de regio Twente en de overige twee regio's niet significant is ( $\chi^2 = 0,196$ ,  $p = 0,91$ ). De negatieve uitschieters lijken te berusten op toeval en er is geen reden om aan te nemen dat functionarissen uit de regio Twente negatiever zullen denken over het MDP dan functionarissen uit de andere regio's. Wanneer de resultaten verder worden onderverdeeld en wordt gekeken naar de organisaties waar de functionarissen werkzaam waren, blijkt dat vooral functionarissen van de politie Twente negatief zijn over het belang van een portfolio. Van de zeven respondenten van de politie in deze regio, scoren vijf functionarissen het cijfer 5 of lager. Functionarissen van de brandweer, GHOR en gemeente in Twente zijn veel positiever en geven geen lagere cijfers dan een 6. De brandweer



Twente scoort zelfs opvallend hoog vergeleken met het gemiddelde, met een 8,67 (tabel 7). Omdat vooral de verschillen tussen brandweer en politie erg groot zijn, is een Wilcoxon toets uitgevoerd waarbij de verschillen in mening tussen deze twee organisaties met elkaar zijn vergeleken. Hieruit blijkt dat functionarissen van de politie er een significant meer negatieve mening op na houden over het MDP dan brandweerfunctionarissen ( $Z = -2,063$ ,  $p = 0,04$ ). Opvallend is dat uit tabel 7 niet blijkt dat in Rotterdam-Rijnmond en Zuid-Holland Zuid ook dergelijke verschillen in mening bestaan. Een mogelijke verklaring voor de negatieve houding die de politiefunctionarissen in Twente hebben, is dat zij minder belang hechten aan hun persoonlijke ontwikkeling, ten opzichte van functionarissen uit andere organisaties. Uit tabel 8 blijkt dat politiefunctionarissen uit Twente het belang van hun persoonlijke ontwikkeling waarderen met een 6,3. Brandweerfunctionarissen scoren daarentegen een 8,8 en de GHOR een 7,5. Omdat de politiefunctionarissen hun persoonlijke ontwikkeling minder belangrijk vinden, is het voor de hand liggend dat zij ook minder behoefte hebben aan een portfolio om deze ontwikkeling in te registreren. In paragraaf 5.3. wordt verder ingegaan op dit verband tussen het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling en de mening over het MDP. In tabel 7 is te zien dat in de regio Rotterdam-Rijnmond slechts kleine verschillen bestaan tussen de verschillende organisaties. De GHOR is het meest positief over het belang van het MDP, en wordt hierbij op de voet gevolgd door de andere organisaties. Het havenbedrijf vormt hierop een uitzondering met een 6,0. Hierbij dient echter te worden opgemerkt dat slechts één functionaris van het Havenbedrijf de vragenlijst invulde, waardoor de score van deze organisatie nauwelijks representatief kan worden genoemd. Ook in de regio Zuid-Holland Zuid zijn kleine verschillen in mening tussen de verschillende organisaties, waarvan de brandweer de meest positieve score heeft (zie tabel 7).

Tabel 7: gemiddelde score 'belang MDP' per organisatie, regio en discipline (N=78)

Organisatie	Rotterdam-Rijnmond	Twente	Zuid-Holland Zuid	Totaal discipline
Politie	7,50	5,00	7,33	6,53
Brandweer	7,43	8,67	7,67	7,74
GHOR	7,75	7,50	7,29	7,53
Gemeente	7,67	7,00	n.v.t.	7,50
Havenbedrijf	6,00	n.v.t.	n.v.t.	6,00
DCMR	7,50	n.v.t.	n.v.t.	7,50
<b>Totaal</b>	7,50	6,81	7,50	7,36

Bovenstaande resultaten geven een positieve eerste indruk van de mening die functionarissen hebben over het MDP. Op een schaal van 1 tot 10 is een gemiddelde 7,36 geen slechte score. In de vragenlijst was een drietal open vragen opgenomen die dienden ter ondersteuning van het meten van de mening over het MDP. De respondent vulde achtereenvolgens in wat volgens hem het doel, de toegevoegde waarde en het belang van het MDP was, ten opzichte van de huidige manier van oefenen en evalueren. Hieruit blijkt dat het een grote meerderheid (87%) van de respondenten duidelijk is wat het doel van het MDP is. Slechts 8% van de respondenten is niet in staat het doel te benoemen, en 5% gaf een antwoord waaruit niet viel op te maken of zij het doel van het MDP inzagen. Het is positief dat een grote meerderheid van de respondenten op de hoogte is van de doelstelling van het MDP, omdat gebleken is dat dit een belangrijke voorwaarde is voor de uiteindelijke acceptatie van veranderingsprocessen (o.a. van Dam *et al*, 2005). Dat respondenten weten wat het doel van het MDP is, hoeft echter niet automatisch te betekenen dat zij hier ook de toegevoegde waarde van inzien, zo blijkt uit de resultaten. 15% van de respondenten geeft aan geen

toegevoegde waarde te zien in de komst van een digitaal portfolio, tegenover 73% die dit wel ziet. Een verdere specificatie van dit resultaat toont aan dat de 15% negatieve reacties voor de helft afkomstig is van politie functionarissen uit Twente en Rotterdam-Rijnmond. De overige negatieve reacties over de toegevoegde waarde van het MDP zijn afkomstig van de brandweer, GHOR en gemeente. Uit de antwoorden van de overige 12% van de respondenten viel niet op te maken of zij de toegevoegde waarde van het MDP wel of niet inzagen. Op de vraag of functionarissen het belang van het MDP konden benoemen, gaf 77% een positief geformuleerd antwoord. Deze resultaten bevestigen het beeld dat eerder in deze paragraaf is geschetst van een overwegend positieve houding ten aanzien van het MDP. Uit de open vragen bleek, dat ongeveer driekwart van de respondenten het belang en de toegevoegde waarde van het portfolio inzag. Het doel van het portfolio was zelfs voor een nog grotere groep duidelijk.

### **5.2.2. Verklarende factoren voor de mening over het MDP**

Uit literatuurstudie en het vooronderzoek is een aantal factoren naar voren gekomen die van invloed zijn op de uiteindelijke mening van functionarissen over het MDP. Deze factoren zijn: het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling, betrokkenheid/participatie (bij het project), de mogelijke persoonlijke consequenties van werken met het portfolio, het belang dat functionarissen hechten aan hun CoPI/ROT functie, en de organisatiecultuur. In de vragenlijst waren deze factoren vertegenwoordigd, en in deze paragraaf worden de resultaten hiervan beschreven. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de onderlinge relaties tussen deze factoren en de afhankelijke variabele.

#### Belang persoonlijke ontwikkeling

Een van de belangrijkste functies van het portfolio is dat het meer inzicht verschaft in de persoonlijke ontwikkeling van CoPI en ROT functionarissen tijdens oefeningen. Wanneer het portfolio wordt bijgehouden, ontstaat een overzicht van leermomenten en ontstaat als het goed is een 'ontwikkelcurve'. Het is voor de hand liggend dat functionarissen hierin meer geïnteresseerd zijn, naarmate zij belang hechten aan persoonlijke ontwikkeling. Uit de resultaten blijkt dat dit laatste zeker het geval is. Op een schaal van 1 tot 10 scoort het belang dat aan persoonlijke ontwikkeling wordt gehecht binnen de CoPI/Rot functie, gemiddeld een 7,85. Slechts één respondent geeft aan zijn persoonlijke ontwikkeling helemaal niet belangrijk te vinden en scoort het cijfer 1. Nog een respondent scoort het cijfer 5, terwijl de overige respondenten allemaal erg veel belang zeggen te hechten aan hun persoonlijke ontwikkeling. Deze hoge gemiddelde score kan deels worden verklaard door het feit dat binnen de Hulpverleningsdiensten al sinds lange tijd en op regelmatige basis trainingen plaatsvinden. Doel van deze trainingen is dat functionarissen zichzelf blijven ontwikkelen, zodat zij op niveau kunnen blijven functioneren in de rampenbestrijding. Zij zijn er dus aan gewend dat in hun organisatie ontwikkeling belangrijk is, en zijn het hierdoor zelf ook belangrijk gaan vinden. Tussen de drie regio's bestaan weinig verschillen in score. Rotterdam-Rijnmond scoort het hoogst met een 8,0, en wordt gevolgd door Zuid-Holland Zuid met een 7,82. Twente scoort gemiddeld een 7,56. Een Kruskal-Wallis toets bevestigt dit beeld dat er weinig verschillen bestaan tussen de regio's; deze lijken op toeval te berusten ( $\chi^2 = 1,043$ ,  $p = 0,59$ ).

Tussen de afzonderlijke organisaties is wel een opmerkelijk verschil waarneembaar. De politie blijkt veel minder belang te hechten aan persoonlijke ontwikkeling dan brandweerfunctionarissen. Hoewel deze verschillen in alle regio's aanwezig zijn, is het verschil in de regio Twente het grootst. Bij de politie uit deze regio wijkt het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling sterk af van het gemiddelde. Met een score van 6,3 waardeert deze groep functionarissen het belang van persoonlijke ontwikkeling relatief laag, zowel ten opzichte van organisaties binnen de regio Twente als van de gemiddelde scores van andere regio's. Deze lage score biedt zoals eerder gezegd een mogelijke verklaring voor het feit dat dezelfde groep politiefunctiefunctionarissen een vrij negatieve mening

over het MDP heeft. Daarnaast scoort de gemeente (gemiddeld 9,00) en ook de brandweer (gemiddeld 8,83) juist erg hoog ten opzichte van het gemiddelde in de regio. Vooral het grote verschil in mening tussen de brandweer en de politie is opvallend, en toetsing met behulp van de Kruskal-Wallis toets wijst uit dat dit verschil significant is ( $\chi^2 = 7,225$ ,  $p = 0,03$ ). Organisatiecultuur lijkt hier geen verklaring voor te geven, omdat in beide organisaties de familiecultuur dominant is. In organisaties met een familiecultuur wordt meestal veel belang gehecht aan persoonlijke ontwikkeling, een verband dat duidelijk aanwezig is bij de brandweer Twente, terwijl bij de politie dit verband juist niet aanwezig is.

Dat functionarissen belang hechten aan hun persoonlijke ontwikkeling, blijkt ook uit de frequentie waarmee zij reflecteren op het eigen functioneren binnen hun CoPI/ROT functie. Van de totale groep respondenten zegt 55% dagelijks of wekelijks bezig te zijn met reflectie. Nog eens 18% doet dit eens per maand. 26% van de respondenten reflecteert slechts een aantal keer of eens per jaar op het eigen functioneren. Dat een ruime meerderheid van de respondenten dagelijks, eens in de week of maandelijks bezig is met reflectie, geeft aan dat zij inderdaad veel belang hechten aan persoonlijke ontwikkeling. Reflecteren op werkzaamheden en verbeterpunten is immers niet nodig als er geen vooruitgang geboekt hoeft te worden.

In de vragenlijst was ook een item opgenomen dat betrekking had op de mogelijke functies die het MDP kan hebben. Deze functies vielen uiteen in twee categorieën. Een eerste functie van het portfolio was het inzicht krijgen in persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast kon het MDP dienen als leidraad voor functionerings- of beoordelingsgesprekken. De respondent gaf hier aan welke functies hij het meest en het minst belangrijk vond. Hieruit blijkt dat 75% van de respondenten 'inzicht krijgen in de persoonlijke ontwikkeling' de belangrijkste functie van het MDP vond. Slechts 19% vond het fungeren als leidraad bij functionerings- of beoordelingsgesprekken de belangrijkste functie. Het betrof hier vooral functionarissen die bij de politie en brandweer een lagere rang bekleedden. Het is dus niet zo dat vooral functionarissen met een hogere rang en leidinggevende verantwoordelijkheid het belangrijk vinden om een hulpmiddel te hebben bij functionerings- of beoordelingsgesprekken. Dat vooral respondenten met een lagere rang belang hechten aan deze functie van het MDP, kan twee dingen betekenen. Ten eerste kan het betekenen dat zij het belangrijk vinden om te weten óf het MDP hiervoor gebruikt zal worden, omdat zij dit zien als een mogelijke bedreiging voor hun positie. Ten tweede zou het kunnen betekenen dat deze groep functionarissen het juist prettig vindt om een leidraad te hebben aan de hand waarvan zij hun leidinggevende beter duidelijk kunnen maken hoe zij hun functioneren zelf beoordelen. De eerste benadering is negatief en zou betekenen dat functionarissen bang zijn voor de mogelijke gevolgen van het MDP. De tweede benadering betekent juist het omgekeerde, namelijk dat functionarissen het MDP zien als een handig hulpmiddel aan de hand waarvan zij hun functioneren kunnen staven. Het is lastig te zeggen welke van de twee benaderingen de juiste is. Hoe dan ook, de scores uit onderstaande tonen aan dat persoonlijke ontwikkeling erg belangrijk wordt gevonden binnen de Hulpverleningsdiensten, in het bijzonder door de brandweer en in mindere mate ook door de politie.

Tabel 8: gemiddelde score 'belang Persoonlijke Ontwikkeling' per organisatie, regio en discipline (N=78)

Organisatie	Rotterdam-Rijnmond	Twente	Zuid-Holland Zuid	Totaal discipline
Politie	7,83	6,29	7,67	7,21
Brandweer	8,07	8,83	8,07	8,20
GHOR	8,13	7,50	7,43	7,76
Gemeente	8,00	9,00	n.v.t.	8,25
Havenbedrijf	7,00	n.v.t.	n.v.t.	7,00
DCMR	8,00	n.v.t.	n.v.t.	8,00
<b>Totaal regio</b>	8,00	7,56	7,82	7,85

### Participatie

Uit literatuurstudie is gebleken dat participatie bij veranderingsprocessen een positieve uitwerking heeft op de acceptatie hiervan. Functionarissen moeten dus betrokken zijn bij het portfolio en het proces van de totstandkoming ervan. Die betrokkenheid van functionarissen valt uiteen in een passieve en een actieve kant. Passieve betrokkenheid betekent dat zij vooral op de hoogte willen worden gehouden, terwijl actieve betrokkenheid inhoudt dat zij meedenken en/of meewerken aan de vormgeving van het portfolio. De betrokkenheid die functionarissen voelen bij het project MDP, zou moeten dienen als verklarende factor voor het belang dat zij hechten aan het portfolio.

Uit de resultaten blijkt dat respondenten meer passief dan actief betrokken zijn bij het portfolio. Op een schaal van 1 tot 10 scoort wordt 'regelmatig geïnformeerd worden over de vorderingen en ontwikkelingen omtrent het portfolio', gewaardeerd met een 7,0. Actief betrokken worden door mee te denken over of mee te werken aan de vormgeving van het portfolio, wordt minder belangrijk gevonden en gewaardeerd met een 6,4. Deze gemiddelde scores worden echter vertekend door de verschillen die tussen de regio's bestaan op dit punt. In de regio Rotterdam-Rijnmond vindt men het belangrijk om op de hoogte te worden gehouden en op die manier betrokken te worden, zo blijkt uit de score van 7,35 (tabel 9). De regio Zuid-Holland Zuid scoort hier een 7,29 en hecht er dus ook waarde aan betrokken te worden. Twente daarentegen scoort vrij laag, zelfs nog onder een 6 gemiddeld, wat betekent dat zij er weinig waarde aan hechten om regelmatig geïnformeerd te worden. De betrokkenheid van functionarissen in deze regio is dus relatief laag. Dit blijkt eveneens uit de scores voor 'actieve participatie'. Met een 5,13 waarden respondenten uit Twente deze nog lager dan 'passieve participatie'. Het lijkt er dus op dat functionarissen uit Twente zich maar weinig betrokken voelen bij het project, en dat zij er tevens weinig voor voelen om hier verandering in te brengen. Slechts één respondent uit deze regio gaf aan het belangrijk te vinden mee te denken over de vormgeving van het portfolio. De overige respondenten wensten op geen enkele manier actief betrokken te worden. Uit tabel 9 ontstaat het beeld dat de passieve betrokkenheid van functionarissen regionaal bepaald is. Toetsing met behulp van de Kruskal-Wallis toets toont aan dat er inderdaad een significant verschil bestaat tussen de regio's en hun passieve betrokkenheid bij het MDP ( $\chi^2 = 5,895$ ,  $p = 0,05$ ). Hetzelfde geldt voor de actieve betrokkenheid van de afzonderlijke regio's ( $\chi^2 = 9,897$ ,  $p = <0,01$ ). Dit geeft aan dat van functionarissen uit de regio Twente ook in de toekomst weinig betrokkenheid kan worden verwacht.

Tabel 10 laat zien dat vooral functionarissen van de politie in de regio Twente er weinig voor voelen actief betrokken te worden (gemiddelde score 4,0). Hoewel ook de brandweer en de GHOR slechts een 6,0 scoren, is de score van de politie opvallend laag. Eerder in deze paragraaf is al

besproken dat de politie Twente een negatieve mening heeft over het MDP en relatief weinig belang hecht aan persoonlijke ontwikkeling. Deze negatieve mening is er mogelijk de oorzaak van dat zij er weinig behoefte aan hebben om actief betrokken te worden. Een Kruskal-Wallis toets toont aan dat de verschillen in mening over het belang van actieve betrokkenheid tussen de organisaties significant is ( $\chi^2 = 16,915$ ,  $p = 0,00$ ). Dit bevestigt het beeld dat politiefunctionarissen minder dan anderen actief betrokken zijn of willen worden bij het project. Dit kan niet worden gesteld voor de verschillen in passieve betrokkenheid tussen organisaties. Hoewel er vooral in Twente grote verschillen bestaan tussen de betrokken organisaties, blijken deze niet significant te zijn ( $\chi^2 = 1,722$ ,  $p = 0,42$ ). De negatieve score van met name de politie lijkt dus te berusten op toeval, en er is geen reden om aan te nemen dat politiefunctionarissen minder betrokken willen worden dan anderen.

Functionarissen uit Rotterdam-Rijnmond geven met een gemiddelde 7,0 aan dat zij het redelijk belangrijk vinden actief betrokken te worden. Dit is opmerkelijk, want van de 34 respondenten uit deze regio, vinden slechts zes het belangrijk om mee te denken over de vormgeving en inhoud, en vijf respondenten willen daadwerkelijk meewerken. De wens van actieve participatie wordt hier dus niet omgezet in daden en de hoge gemiddelde score van deze regio is dan ook enigszins vertekenend. Een zelfde vertekenend effect, maar dan andersom, is van toepassing op de regio Zuid-Holland Zuid. De score van 6,43 doet vermoeden dat functionarissen uit deze regio er niet veel belang aan hechten actief betrokken te worden bij het project. Van de 28 respondenten uit deze regio geven er negen, bijna eenderde van de respondenten, aan dat zij graag willen meedenken over de vormgeving van het portfolio, en zeven respondenten willen zelfs meewerken hieraan. Hoewel Zuid-Holland Zuid dus gemiddeld iets lager scoort dan Rotterdam-Rijnmond, zijn respondenten uit de eerste regio wel meer betrokken bij het project.

*Tabel 9: gemiddelde score 'passieve participatie' per organisatie, regio en discipline (N=78)*

<b>Organisatie</b>	<b>Rotterdam-Rijnmond</b>	<b>Twente</b>	<b>Zuid-Holland Zuid</b>	<b>Totaal discipline</b>
Politie	7,50	4,43	7,50	6,37
Brandweer	7,29	7,50	7,13	7,26
GHOR	7,63	7,00	7,43	7,47
Gemeente	7,33	5,00	n.v.t.	6,75
Havenbedrijf	7,00	n.v.t.	n.v.t.	7,00
DCMR	6,50	n.v.t.	n.v.t.	6,50
<b>Totaal regio</b>	<b>7,35</b>	<b>5,94</b>	<b>7,29</b>	<b>7,04</b>

Tabel 10: gemiddelde score 'actieve participatie' per organisatie, regio en discipline (N=78)

Organisatie	Rotterdam-Rijnmond	Twente	Zuid-Holland Zuid	Totaal discipline
Politie	6,00	4,00	4,83	4,89
Brandweer	6,86	6,00	6,87	6,71
GHOR	7,75	6,00	6,86	7,18
Gemeente	7,00	6,00	n.v.t.	6,75
Havenbedrijf	7,00	n.v.t.	n.v.t.	7,00
DCMR	8,00	n.v.t.	n.v.t.	8,00
<b>Totaal regio</b>	7,00	5,13	6,43	6,41

### Persoonlijke consequenties

Het registreren van persoonlijke ontwikkeling aan de hand van competentieprofielen kan een bepaalde angst met zich meebrengen over wat er met deze informatie zal gebeuren. Wat als de ontwikkeling achterblijft ten opzichte van de geldende normen? Met andere woorden: zijn de functionarissen bang voor eventuele consequenties die het registreren van ontwikkeling met zich mee kan brengen?

Op de vraag hoe belangrijk men het vindt dat de inhoud van het portfolio alleen toegankelijk is voor henzelf, wordt op een schaal van 1 tot 10 gemiddeld een 6,71 gescoord. Deze score ligt ergens in het midden, en dat heeft alles te maken met het feit dat de respondenten erg verdeeld zijn over hoe belangrijk zij bescherming van de gegevens uit het portfolio vinden. 28% geeft aan dit helemaal niet zo belangrijk te vinden, door een van de cijfer 1 t/m 5 te scoren. Daarentegen geeft 56% aan bescherming van de gegevens juist erg belangrijk te vinden, door een 8, 9 of 10 te scoren. De meeste van deze groep geven op de vraag voor wie het portfolio toegankelijk moet zijn aan, dat dit alleen de werknemer zelf moet zijn, en eventueel een leidinggevende of coach. Het lijkt er dus op dat een kleine meerderheid wel degelijk nadenkt over de persoonlijke consequenties die het portfolio kan hebben. Gemiddelde cijfers zeggen in het geval van deze variabele dus weinig, aangezien de meningen sterk verdeeld zijn. In paragraaf 5.3. zal door middel van een correlatieanalyse worden gemeten of het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke consequenties van invloed is op de mening over het portfolio.

Gezien de gemiddelde scores lijken vooral functionarissen van de brandweer het erg belangrijk te vinden dat de inhoud van het portfolio alleen voor henzelf toegankelijk is. met een gemiddelde van 7,37 vinden zij bescherming van de gegevens veel belangrijker dan functionarissen van de politie (gemiddeld 6,05) en GHOR (5,82). Een Kruskal-Wallis toets toont aan dat dit verschil significant is ( $\chi^2 = 5,854$ ,  $p = 0,05$ ). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bij de politie al langere tijd gewerkt wordt met competenties en registratiemiddelen hiervoor, waardoor functionarissen meer overzicht hebben over de persoonlijke consequenties hiervan. De hoge score van de brandweer zou dan voortkomen uit angst voor het onbekende. Het is echter lastig te zeggen of dit inderdaad het geval is, aangezien ook de GHOR weinig waarde hecht een bescherming van de gegevens in het portfolio, terwijl ook binnen deze organisatie de werkwijze nieuw is.

In tabel 11 is te zien dat functionarissen in de regio Rotterdam-Rijnmond gemiddeld iets meer waarde hechten aan bescherming van gegevens dan de overige twee regio's. Een nadere toetsing met behulp van de Kruskal-Wallis toets toont echter aan dat deze hogere score niet significant is ( $\chi^2 = 2,44$ ,  $p = 0,31$ ). De resultaten uit dit onderzoek lijken dus meer te berusten op toeval, en er is dan ook geen

reden om aan te nemen dat functionarissen uit Rotterdam-Rijnmond meer belang hechten aan de persoonlijke consequenties dan functionarissen uit andere regio's.

Tabel 11: gemiddelde score 'belang persoonlijke consequenties' per organisatie, regio en discipline (N=78)

Organisatie	Rotterdam-Rijnmond	Twente	Zuid-Holland Zuid	Totaal discipline
Politie	6,00	6,71	5,33	6,05
Brandweer	7,64	6,17	7,60	7,37
GHOR	6,88	6,50	4,43	5,82
Gemeente	8,00	5,00	n.v.t.	7,25
Havenbedrijf	9,00	n.v.t.	n.v.t.	9,00
DCMR	6,50	n.v.t.	n.v.t.	6,50
<b>Totaal regio</b>	7,18	6,37	6,32	6,71

### Belang functie

Het feit dat een CoPI/ROT functie slechts een klein deel van de dagelijkse werkzaamheden in beslag neemt, zou volgens de resultaten van het vooronderzoek een reden kunnen zijn dat functionarissen het portfolio niet als een toegevoegde waarde zien. Het is daarom belangrijk om te bekijken hoe belangrijk de respondenten hun CoPI/ROT functie vinden.

De meeste respondenten (62%) vinden hun CoPI/ROT functie even belangrijk als hun 'dagelijkse' functie. 12% van de respondenten geeft aan zijn CoPI/ROT functie 'heel belangrijk' te vinden. Slechts 22% vindt zijn functie minder belangrijk, en 5% vindt zijn functie zelf onbelangrijk. Deze resultaten laten zien dat, ondanks dat een CoPI/ROT functie weinig tijd van de dagelijkse werkzaamheden in beslag neemt, functionarissen de functie wel degelijk serieus nemen. Er is echter ook een redelijk grote groep die de functie als minder belangrijk beschouwt. Uit een correlatieanalyse blijkt dat respondenten die hun functie als belangrijk of even belangrijk als hun dagelijkse werkzaamheden beschouwen, meer belang hechten aan hun persoonlijke ontwikkeling in deze functie ( $r = 0,302$ ,  $p = <0,01$ ). Dit zou betekenen dat wanneer het belang dat respondenten hechten aan persoonlijke ontwikkeling in verband staat met de mening over het MDP, het belang dat wordt gehecht aan de CoPI/ROT functie indirect inderdaad van invloed is op deze mening. In paragraaf 5.3. zijn deze mogelijke verbanden verder besproken.

### Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is op verschillende manieren gemeten in de vragenlijst. Allereerst met behulp van het OCAI, dat vier verschillende cultuurtypen onderscheidt. Daarnaast zijn in de vragenlijst twee items opgenomen die meten in hoeverre de respondent vindt dat er binnen zijn organisatie belang wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling, en in hoeverre hiervoor ruimte en middelen worden geboden.

In alle drie de regio's wordt volgens de respondenten in hun organisatie waarde gehecht aan persoonlijke ontwikkeling. Gemiddeld wordt op een schaal van 1 tot 10 een 7,12 gescoord. In de regio Rotterdam-Rijnmond ligt dit gemiddelde iets lager (6,82) en in de Twente en Zuid-Holland Zuid iets hoger (7,31 en 7,36). Dit zou betekenen dat alle organisaties in meer of mindere mate 'lerend' zijn; er wordt aandacht besteed aan de verbetering van de kwaliteit van optreden door oefenen en leren te stimuleren. Een correlatieanalyse wijst uit dat er een verband bestaat tussen het belang dat

organisaties hechten aan persoonlijke ontwikkeling, en de hoeveelheid ruimte en middelen die zij bieden om met het portfolio te werken ( $r = 0,208$ ,  $p = 0,06$ ). Hoewel het significantieniveau iets boven de gebruikelijke norm van 5% valt, zegt dit verband iets over de slaagkans van het MDP in organisaties. In organisaties waar men belang hecht aan persoonlijke ontwikkeling, zijn meer ruimte en middelen aanwezig om met het portfolio te werken. Het MDP zou dus het meest succesvol worden geïmplementeerd in organisaties waar persoonlijke ontwikkeling belangrijk wordt gevonden.

Het OCAI onderscheidt zoals gezegd vier organisatiecultuurtypen: de marktcultuur, de hiërarchie, de adhocratie en de familie. In tabel 12 is de verdeling van de verschillende cultuurtypen te zien. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de resultaten van het OCAI gebaseerd zijn op 64 respondenten. In alle drie de regio's waren een aantal respondenten die niet het cultuurdeel van de vragenlijst invulden. Wanneer niet wordt gelet op verschillen tussen regio's of organisaties, is de familiecultuur de meest dominante. Echter, de resultaten per regio laten zien dat in Rotterdam-Rijnmond alle vier de cultuurtypen sterk vertegenwoordigd zijn. De familiecultuur is het meest vertegenwoordigd (31%), maar ook de marktcultuur is opvallend aanwezig (27%). Dit is vooral opvallend, omdat de familiecultuur en de marktcultuur twee totaal verschillende typen zijn, die weinig overeenkomsten met elkaar hebben. Van het havenbedrijf, de gemeente en DCMR vulden maar weinig respondenten het de vragenlijst in. Er is daarom weinig te zeggen over de organisatiecultuur die er heerst binnen deze organisaties. Wanneer deze organisaties buiten beschouwing worden gelaten, valt op dat zowel bij de brandweer (46%) als bij de politie (50%) de marktcultuur overheerst. Opvallend genoeg is er bij de GHOR geen enkele respondent die zijn organisatie aanduidt als een marktcultuur. De familiecultuur is dominant in deze organisatie (43%). Hoewel uit tabel 12 dus blijkt dat de familiecultuur het sterkst vertegenwoordigd is in Rotterdam-Rijnmond, toont nadere analyse per organisatie aan dat de marktcultuur overheersend is binnen de twee organisaties die het meest vertegenwoordigd zijn.

In de regio Zuid-Holland Zuid zijn ook twee dominante cultuurtypen aanwezig: de hiërarchie (48%) en de familie (44%). Ook deze typen zijn erg verschillend. In een hiërarchie draait alles om formele regels en procedures, om stabiliteit en beheersbaarheid. De familiecultuur is veel persoonlijker van aard, iedereen kent elkaar en gaat in goed overleg en vertrouwen met elkaar om. Een mogelijke verklaring voor het feit dat er in deze regio twee dominante cultuurtypen zijn, is dat met name de brandweer en in mindere mate de politie organisaties zijn waar mensen hecht met elkaar samenwerken. Bij de brandweer bijvoorbeeld, werkt de uitrukdienst in ploegen waarbij samen gegeten, gedronken en geslapen wordt tijdens de 24-uursdiensten. Hierdoor ontstaat een gemoedelijke sfeer die doorwerkt in de rest van de organisatie. Vermoedelijk hebben veel respondenten met dit in het achterhoofd het OCAI ingevuld. 71% van de brandweerfunctionarissen in Zuid-Holland Zuid die de vragenlijst invulden, typeerden hun organisatie als een familiecultuur. Dit is opvallend, omdat de brandweer van oudsher een sterk hiërarchische organisatie kent, waarbij het belangrijk is om bevelen aan te nemen van meerderen. Blijkbaar is een goede, informele sfeer toch mogelijk, ondanks het feit dat de verhoudingen bij de brandweer hiërarchisch van aard zijn. De marktcultuur in de regio Rotterdam-Rijnmond staat in sterk contrast tot de regio Zuid-Holland Zuid, waar dit cultuurtype nauwelijks is benoemd. Uit tabel 12 blijkt dat de familiecultuur dominant is in Twente. De marktcultuur is echter ook met 18% vertegenwoordigd. Dit resultaat geeft een enigszins vertekend beeld van de cultuur in deze regio, doordat alleen enkele functionarissen van de GHOR en gemeente hun organisatie als marktcultuur typeerden. Bij de brandweer en politie, de twee grootste organisaties binnen de Hulpverleningsdienst Twente, wordt dit cultuurtype niet genoemd.



Tabel 12: verdeling cultuurtypen over de verschillende regio's in percentages (N=64)

Regio	Rotterdam- Rijnmond	Twente	Zuid-Holland Zuid	Totaal
<b>Cultuurtype</b>				
Familie	31%	64%	44%	42%
Adhocratie	19%	9%	4%	11%
Markt	27%	18%	4%	16%
Hiërarchie	23%	9%	48%	31%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Het is interessant om te bekijken in hoeverre de verschillende cultuurtypen verband houden met de hiervoor besproken factoren. Organisatiecultuur kan mogelijk dienen als een verklaring voor verschillen in opvatting over onder andere het belang van het MDP, persoonlijke ontwikkeling of het belang dat in organisaties wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling.

De afhankelijke variabele, de mening over het MDP, lijkt weinig cultureel bepaald. Tabel 13 laat zien dat de gemiddelde scores per cultuurtype weinig afwijken van het gemiddelde. Binnen een adhocratische organisatiecultuur wordt het MDP als het meest positief gewaardeerd (gemiddeld 7,71). Het lijkt er dus op dat verschillen in organisatiecultuur niet bepalend zijn voor de mening die functionarissen hebben over het MDP. Hetzelfde geldt voor het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling. In een adhocratische (gemiddeld 8,29) of marktcultuur (gemiddeld 8,00) wordt relatief meer belang gehecht aan persoonlijke ontwikkeling dan binnen de familie (gemiddeld 7,56)- en hiërarchische cultuur (gemiddeld 7,85). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zowel de adhocratie als de marktcultuur meer prestatiegericht zijn dan de hiërarchie en familiecultuur. In een prestatiegerichte organisatie moeten werknemers zichzelf vaker bewijzen en de concurrentie bij kunnen houden. Jezelf als werknemer blijven ontwikkelen speelt hierbij een belangrijke rol. De verschillen zijn echter klein en wijzen er daarom niet op dat het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling cultureel bepaald wordt. Aan de andere kant is het vreemd dat juist binnen de familiecultuur het minste belang wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling, terwijl dit volgens Cameron & Quinn (1999) het cultuurtype is waarbinnen persoonlijke ontwikkeling veel aandacht krijgt. Op basis hiervan mag verwacht worden dat in de regio's ZHZ en Twente veel belang wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling. Tabel 8 laat echter zien dat vooral in de regio Rotterdam-Rijnmond persoonlijke ontwikkeling belangrijk wordt gevonden, terwijl dit een marktcultuur is. Deze verschillen zijn echter niet significant gebleken en bieden dus geen verklaring voor de relatief lage mate van belang die binnen de familiecultuur aan persoonlijke ontwikkeling wordt gehecht.

Er bestaan echter wel enige verschillen tussen het belang dat organisaties hechten aan persoonlijke ontwikkeling en de cultuurtypen. In organisaties waar een familiecultuur heerst wordt persoonlijke ontwikkeling relatief belangrijk gevonden (gemiddeld 7,52). Binnen organisaties met een marktcultuur daarentegen, wordt hieraan minder waarde gehecht (gemiddeld 6,40). Ook de hiërarchische organisatie scoort lager ten opzichte van het gemiddelde (6,95). Opvallend aan deze resultaten, is dat functionarissen die hun organisatie als een marktcultuur aanduiden persoonlijke ontwikkeling zelf erg belangrijk vinden (gemiddeld 8,00), terwijl zij aangeven dat dit vanuit de organisatie zelf veel minder belangrijk wordt gevonden. Het is mogelijk dat organisaties met een marktcultuur meer gericht zijn op het leveren van externe prestaties, en het belangrijk vinden om bij te blijven met de concurrent en dat daardoor minder tijd overblijft voor de ontwikkeling van interne prestaties. Hierbij moet worden opgemerkt dat het hier de mening van de respondent betreft, en dat deze sterk subjectief kan zijn. Dat respondenten vinden dat hun organisatie weinig belang hecht aan persoonlijke ontwikkeling, betekent niet dat dit ook daadwerkelijk het geval is. De gemiddelde scores

in tabel 13 laten zien dat behalve in de familiecultuur, binnen alle cultuurtypen een dergelijk trend waarneembaar is, waarbij functionarissen meer belang aan hun persoonlijke ontwikkeling lijken te hechten dan de organisatie doet. Een correlatieanalyse toonde al aan dat er een verband bestaat tussen het belang dat organisaties hechten aan persoonlijke ontwikkeling en de ruimte en middelen die zij hiervoor bieden. Wanneer dit verband wordt gerelateerd aan de resultaten uit tabel 13, betekent dit dat organisaties minder ruimte en middelen bieden voor persoonlijke ontwikkeling dan functionarissen zouden willen. Dit geldt overigens niet voor organisaties die gekenmerkt worden door een familiecultuur. In de regio Twente en in mindere mate in Zuid-Holland Zuid is de familiecultuur dominant en valt dus te verwachten dat functionarissen voldoende ruimte en middelen krijgen om aan hun ontwikkeling te werken. In de regio Rotterdam-Rijnmond daarentegen, lijkt hiervoor minder tijd beschikbaar, wat het succes van het MDP in de weg kan staan.

De wens om betrokken te worden op een actieve danwel passieve manier, is per cultuurtype weinig verschillend. Functionarissen van organisaties met een marktcultuur worden graag op de hoogte gehouden met informatie over het MDP (gemiddeld 7,40). Actieve betrokkenheid wordt binnen dit cultuurtype gemiddeld juist het minst belangrijk gevonden (6,20). De verschillen tussen de cultuurtypen zijn klein en wijzen er niet op dat betrokkenheid verband houdt met organisatiecultuur.

Tabel 13 toont verder enkele interessante verschillen tussen het belang dat respondenten hechten aan bescherming van de inhoud van het MDP, en de verschillende cultuurtypen. In hiërarchische organisaties wordt er relatief weinig waarde aan gehecht dat de gegevens uit het MDP alleen voor de functionaris zelf toegankelijk zijn (gemiddeld 5,75). In organisaties met een marktcultuur daarentegen, wordt dit veel belangrijker gevonden (gemiddeld 7,30). De Familiecultuur (6,78) en de adhocratie (6,57) scoren meer gemiddeld. Organisationscultuur lijkt hier een goede verklaring te vormen voor de verschillen in het belang dat wordt gehecht aan eventuele persoonlijke consequenties. Hiërarchische organisaties worden gekenmerkt door een grote mate van stabiliteit en zekerheid. De marktcultuur staat hier lijnrecht tegenover en kenmerkt zich door een sterke nadruk op prestaties, doelgerichtheid en hoge eisen. Dit betekent dat functionarissen binnen een marktcultuur zich steeds moeten bewijzen om zichzelf te verzekeren van hun positie binnen de organisatie. Dit in tegenstelling tot de hiërarchie, waar functionarissen zichzelf minder hoeven te bewijzen, en het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden voldoende is. De zekerheid die dit laatste met zich meebrengt, kan er de oorzaak van zijn dat functionarissen in hiërarchische organisaties minder bang zijn voor de mogelijke gevolgen van het MDP. Zij worden in de dagelijkse praktijk immers niet streng beoordeeld op hun prestaties en denken niet dat er met de komst van het portfolio hierin iets verandert. In organisaties met een marktcultuur daarentegen, wordt het portfolio meer als een bedreiging gezien, omdat het kan dienen als een middel om de prestaties die zo belangrijk worden gevonden, zichtbaar te maken. Omdat Rotterdam-Rijnmond overwegend gekenmerkt wordt door een marktcultuur, mag verwacht worden dat functionarissen in deze regio gemiddeld meer waarde hechten aan de persoonlijke consequenties van het portfolio dan collega's uit de andere twee regio's. Tabel 11 laat zien dat dit inderdaad het geval is; gemiddeld scoort Rotterdam-Rijnmond een 7,18, tegenover een 6,37 in Twente en 6,32 in Zuid-Holland Zuid. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze gemiddelden sterk verschillen ten opzichte van de afzonderlijke organisaties. Zo vinden functionarissen van de politie Rotterdam-Rijnmond de persoonlijke consequenties niet erg belangrijk (gemiddeld 6,00) en functionarissen van de brandweer juist wel. Beide organisaties worden door de respondenten getypeerd als een marktcultuur. Vooral binnen de brandweer Rotterdam-Rijnmond lijkt dus sprake te zijn van een verband tussen de marktcultuur die daar heerst en het belang dat wordt gehecht aan de persoonlijke consequenties van het MDP.

Tabel 13: Gemiddelde score afhankelijke en onafhankelijke variabele, afgezet tegen cultuurtype (N=64)

Variabele	Belang PO	Mening MDP	Belang vanuit organisatie	Passieve participatie	Actieve participatie	Persoonlijke consequenties
<b>Cultuurtype</b>						
Familie	7,56	7,44	7,52	6,89	6,41	6,78
Adhocratie	8,29	7,71	7,14	7,29	6,71	6,57
Markt	8,00	7,40	6,40	7,40	6,20	7,30
Hiërarchie	7,85	7,30	6,95	7,25	6,55	5,75
Totaal	7,80	7,42	7,12	7,12	6,45	6,52

### 5.3. Onderlinge relaties variabelen

Uit voorgaande paragraaf is gebleken dat de meeste respondenten een positieve mening hebben over het belang van het MDP als hulpmiddel om persoonlijke ontwikkeling in te registreren. Om met behulp van communicatie gericht te kunnen sturen in deze mening, is het echter vooral belangrijk om te weten welke factoren bepalend zijn voor deze mening. De mogelijke factoren die hierop van invloed zijn, zijn in de voorgaande paragraaf afzonderlijk besproken. In deze paragraaf wordt voor iedere afzonderlijke factor de relatie met de afhankelijke variabele bepaald door middel van een correlatieanalyse. Deze analyses zijn uitgevoerd met behulp van de non-parametrische correlaties van Kendall's tau. Dit omdat niet aan alle voorwaarden is voldaan om een Spearman correlatieanalyse uit te voeren, de factoren zijn alle met 1 item gemeten en dan mag er niet van worden uitgegaan dat er sprake is van een normale verdeling. De correlaties die in deze paragraaf worden besproken, zijn allen terug te vinden in tabel 14 op pagina 67. Het meetniveau van de data laat bovendien niet toe dat er meer geavanceerde dan bivariate analyses worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld een regressie-analyse.

#### 5.3.1. Verklarende factoren voor de mening over het MDP

##### Het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling en de mening over het MDP

Uit de literatuurstudie is gebleken dat mensen het belang van veranderingsprocessen moeten inzien, om een positieve mening over de verandering te ontwikkelen. Er vanuit gaande dat een positieve mening een voorwaarde vormt voor bereidheid tot werken met het MDP, betekent dit dat CoPI/ROT functionarissen het belang van het MDP moeten inzien om het portfolio succesvol te kunnen implementeren. Een correlatieanalyse toont aan dat er inderdaad een sterk positief verband bestaat tussen het belang dat functionarissen hechten aan persoonlijke ontwikkeling, en de mening die zij hebben over het MDP ( $r = 0,545$ ,  $p = 0,00$ ). Functionarissen die het belangrijk vinden zich te blijven ontwikkelen, zien het MDP dus meer als een toegevoegde waarde dan functionarissen die minder waarde hechten aan persoonlijke ontwikkeling. Dit resultaat is in overeenstemming met wat uit de literatuurstudie en het vooronderzoek is gebleken.

De correlatieanalyse toonde verder aan dat er een significant verband bestaat tussen het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling en participatie. Respondenten die hun persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden, willen graag betrokken worden bij het project. Eerder werd al besproken dat deze betrokkenheid zich kan uiten op een passieve en een actieve manier. De analyse toont aan dat respondenten vooral graag op de hoogte willen worden gehouden met informatie ( $r = 0,267$ ,  $p = 0,00$ ). De correlatieanalyse toont verder aan dat functionarissen die hun persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden, ook bereid zijn zich meer actief te laten betrekken bij het project ( $r = 0,213$ ,  $p = 0,02$ ). Omgekeerd valt uit deze verbanden op te maken dat functionarissen die

persoonlijke ontwikkeling minder belangrijk vinden, en daarmee samenhangend een minder positieve mening hebben over het MDP, er weinig behoefte aan hebben om betrokken te worden.

#### Participatie en de mening over het MDP

Er bestaat een sterk positief verband tussen passieve participatie en de mening die functionarissen hebben over het MDP ( $r = 0,406$ ,  $p = 0,00$ ). Dit verband is eenvoudig te verklaren door interesse. Het is immers logisch dat functionarissen die een positieve mening hebben over het MDP, graag meer willen weten hierover. Zij willen graag op de hoogte worden gehouden met informatie en er op die manier meer over te weten komen. Deze interesse is op haar beurt weer te verklaren door het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling, zo bleek uit bovenstaande alinea. Functionarissen die persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden, zien het MDP als een toegevoegde waarde ( $r = 0,545$ ,  $p = 0,00$ ) en willen daarom graag betrokken worden en meer informatie over de mogelijkheden van het portfolio. Het belang van persoonlijke ontwikkeling dient hier dus als een soort mediërende factor tussen de mening over het MDP en participatie.

Het blijft echter niet alleen bij algemene interesse en informatiebehoefte. Een correlatieanalyse toont aan dat er eveneens een verband bestaat tussen actieve participatie en de mening over het MDP ( $r = 0,254$ ,  $p = <0,01$ ). Dit betekent dat functionarissen bereid zijn mee te denken over of mee te werken aan de vormgeving van het portfolio, wanneer zij een positieve mening hebben over het MDP. Hoe positiever van mening, hoe groter de wens om betrokken te worden, zo blijkt.

#### Persoonlijke consequenties en de mening over het MDP

Uit de beschrijvende resultaten in de vorige paragraaf bleek dat 56% van de respondenten het erg belangrijk vindt dat de informatie in het MDP alleen toegankelijk is voor hemzelf. Dit hoge percentage doet vermoeden dat functionarissen bescherming van persoonlijke gegevens erg belangrijk vinden, en dat dit hun mening over het MDP zal beïnvloeden. Een correlatieanalyse toont echter aan dat er geen significant verband bestaat tussen de mening over het portfolio en het belang dat de respondent hecht aan de bescherming van gegevens in het MDP ( $r = 0,025$ ,  $p = 0,781$ ). Hoewel een meerderheid van de functionarissen het blijkbaar belangrijk vindt dat de gegevens in het portfolio afgeschermd blijven voor derden, heeft dit geen directe invloed op zijn mening over het MDP. Dit resultaat is verrassend, gezien het feit dat veel respondenten aangaven privacy van gegevens belangrijk te vinden. Verwacht werd dat juist deze groep wantrouwend tegenover het MDP zou staan. Een mogelijke verklaring voor het feit dat dit blijkbaar niet het geval was, is dat het nog niet bekend is voor wie de inhoud van het portfolio in de praktijk toegankelijk zal worden. Het is goed mogelijk dat de respondent er daarom zelf vanuit is gegaan dat het portfolio alleen voor hemzelf toegankelijk zal worden, en dat deze redenatie niet tot een meer negatieve mening over het portfolio heeft geleid. Wat de respondent dacht op het moment dat hij de vragenlijst invulde is uiteraard niet te achterhalen, en daarom is het lastig om deze resultaten te interpreteren en uitspraken te doen over de mogelijke persoonlijke consequenties van het MDP en de mening die functionarissen hierover hebben. Er mag echter niet te snel voorbij worden gegaan aan het feit dat 56% van de respondenten bescherming van de gegevens in het portfolio erg belangrijk vond, ook al houdt dit dan geen direct verband met de mening die zij er op nahouden.

#### Het belang van de functie en de mening over het MDP

Uit het vooronderzoek bleek dat voor sommige functionarissen de kleine hoeveelheid tijd die de CoPI/ROT functie kost, een reden was dat zij het MDP als minder belangrijk zagen. Een correlatieanalyse toont aan dat er inderdaad een verband bestaat tussen het belang dat respondenten hechten aan hun CoPI/ROT functie, en de mening die zij hebben over het MDP ( $r = 0,205$ ,  $p = 0,059$ ). Hoewel het verband niet erg sterk is, en de overschrijdingskans iets groter is dan het gebruikelijke significantieniveau van 5% waarbij wordt getoetst, is het toch belangrijk dit resultaat nader te bespreken. Zoals eerder vermeld in paragraaf 5.2., is het zo dat respondenten die hun functie als belangrijk of even belangrijk als hun dagelijkse werkzaamheden beschouwen, veel belang hechten

aan hun persoonlijke ontwikkeling in hun CoPI/ROT functie ( $r = 0,302$ ,  $p = <0,01$ ). Eerder bleek al dat er een sterk positief verband bestaat tussen het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling en de mening over het MDP. Dit betekent dat het belang dat functionarissen hechten aan hun CoPI/ROT functie wel degelijk van invloed is op de mening die zij hebben over het MDP, maar dan vooral indirect. Naarmate zij hun functie belangrijker vinden, willen zij meer tijd besteden aan hun ontwikkeling binnen deze functie. Dit leidt op zijn beurt weer tot een meer positieve mening over het MDP.

#### Organisatiecultuur en de mening over het MDP

De variabele organisatiecultuur is op verschillende manieren gemeten met behulp van de vragenlijst. Hierin was onder andere een item opgenomen dat bedoeld was te meten in hoeverre organisaties persoonlijke ontwikkeling belangrijk vonden en stimuleerden. Een correlatieanalyse toont aan dat er een verband bestaat tussen de mate waarin organisaties belang hechten aan persoonlijke ontwikkeling, en de mening die functionarissen hebben over het MDP ( $r = 0,209$ ,  $p = 0,03$ ). Dit betekent dat de mening van functionarissen kan worden beïnvloed door de organisatie waarin hij werkzaam is. Wordt hier weinig waarde gehecht aan persoonlijk ontwikkeling, dan mag verwacht worden dat de functionaris er een minder positieve mening over het MDP op na zal houden. Dit verband toont aan hoe belangrijk de organisatiecontext is waarbinnen functionarissen werken, en bevestigt het beeld dat is ontstaan op basis van de literatuurstudie, dat organisatiecultuur een belangrijke voorwaarde vormt voor het mogelijk maken van leren.

De correlatietabel (bijlage 4, tabel 13) toont nog een ander opvallend resultaat. Er blijkt een verband te bestaan tussen de mate waarin organisaties belang hechten aan persoonlijke ontwikkeling, en de actieve participatie van respondenten ( $r = 0,304$ ,  $p = <0,01$ ). Blijkbaar zijn functionarissen eerder bereid actief mee te denken over het project, wanneer hun organisatie het stimuleert dat zij aan hun persoonlijke ontwikkeling werken. Op zich is dit niet vreemd, er is immers gebleken dat organisaties een belangrijke rol spelen bij het vormen van de mening over het MDP. Wat echter opvallend is, is dat de respondent hierdoor alleen actief meer betrokken raakt. Voor passieve betrokkenheid is geen significant verband gevonden ( $r = 0,089$ ,  $p = 0,351$ ). Misschien is het zo dat van functionarissen die werkzaam zijn in een organisatie waar persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd meer betrokkenheid wordt gevraagd, zodat zij al min of meer gewend zijn om mee te denken over zaken op dit gebied.

#### Persoonlijke variabelen en de mening over het MDP

Uit voorgaande paragrafen werd duidelijk dat op sommige punten verschillen bestaan tussen de betrokken regio's en organisaties die hier binnen vallen. Zo bleken functionarissen uit de regio Twente gemiddeld minder positief te denken over het MDP, en was binnen deze regio vooral de politie niet enthousiast. Een non-parametrische Kruskal- Wallis toets maakt het mogelijk om voor alledrie de regio's te toetsen of er significante verschillen in mening bestaan tussen deze regio's. Dit blijkt niet het geval te zijn ( $\chi^2 = 0,196$ ,  $p = 0,91$ ). Wanneer dus alleen naar de drie regio's wordt gekeken, is geen reden om aan te nemen dat functionarissen op basis van de regio waar zij werkzaam zijn, voorspeld kan worden welke mening zij over het MDP zullen hebben. Wanneer meer specifiek naar de afzonderlijke organisaties wordt gekeken, is een omgekeerd effect waarneembaar. Eerder in dit hoofdstuk werd al genoemd dat met name in de regio Twente, de politie opvallend negatief is over het MDP, zeker vergeleken met de brandweerfunctionarissen. Een non-parametrische toetsing tussen beide organisaties en de mening die zij hebben over het MDP, toont aan dat functionarissen van de politie er inderdaad een significant meer negatieve mening over het MDP op nahoudt dan brandweerfunctionarissen ( $Z = -2,063$ ,  $p = 0,04$ ). Dit is opvallend, omdat in de overige twee regio's geen grote verschillen in mening tussen brandweer en politie zijn waargenomen.

Daarnaast is getoetst of er verschillen in mening bestaan tussen functionarissen van het CoPI en het ROT, en functionarissen die in beide teams een rol vervullen. Ondanks dat functionarissen die in

beide teams een functie hebben, gemiddeld iets positiever zijn over het MDP dan ROT functionarissen, zijn deze verschillen niet significant gebleken ( $\chi^2 = 2,381$ ,  $p = 0,30$ ). Er is dus geen reden om aan te nemen dat de mening over het MDP beïnvloed wordt door het team waarin functionarissen een rol vervullen. Verder was ook de rang die brandweerfunctionarissen hadden niet van invloed op hun mening ( $\chi^2 = 1,927$ ,  $p = 0,89$ ). Verwacht werd dat functionarissen met een hogere rang meer doordrongen zouden zijn van het belang van persoonlijke ontwikkeling en er dus een meer positieve mening op na zouden houden, wat niet het geval blijkt te zijn. Voor politiefunctionarissen geldt hetzelfde; ook hier bestaan geen significant verschillen tussen de rang die zij bekleden en de mening over het MDP ( $\chi^2 = 2,807$ ,  $p = 0,25$ ).

Tabel 14: correlaties van afhankelijke en onafhankelijke variabelen

	Mening MDP	Belang PO	Participatie passief	Participatie actief	Persoonlijke consequenties	Belang functie
<b>Mening MDP</b>	-					
Belang PO						
Correlatie	0,545	-				
Overschrijdingskans	0,000					
Participatie passief						
Correlatie	0,406	0,267	-			
Overschrijdingskans	0,000	0,006				
Participatie actief						
Correlatie	0,254	0,213	0,176	-		
Overschrijdingskans	0,006	0,023	0,060			
Persoonlijke consequenties						
Correlatie	0,025	0,068	0,172	-0,003	-	
Overschrijdingskans	0,781	0,462	0,061	0,975		
Belang functie						
Correlatie	0,205	0,151	0,105	0,183	-0,006	-
Overschrijdingskans	0,059	0,168	0,329	0,083	0,954	
Organisatiecultuur (vraag5)						
Correlatie	0,209	0,147	0,089	0,304	-,137	0,114
Overschrijdingskans	0,025	0,121	0,351	0,001	0,128	0,289

#### **5.4. Overige resultaten**

In de vragenlijst is een aantal vragen opgenomen die erop gericht zijn informatie te verzamelen die bij kan dragen aan het uitbrengen van praktisch communicatieadvies. In deze paragraaf zijn de resultaten hiervan kort besproken.

Allereerst is respondenten de vraag gesteld door wie zij bij voorkeur geïnformeerd worden over de voortgang en ontwikkelen binnen het project. Uit literatuurstudie bleek dat dit het beste een leidinggevend persoon uit de organisatie kan zijn. In de praktijk blijkt echter dat respondenten de voorkeur geven aan de contactpersoon uit de projectgroep (50,1%), of dat het hen niet uitmaakt door wie ze geïnformeerd worden (38%). Opvallend is dat in de regio's Zuid-Holland Zuid en Twente de politiefunctionarissen relatief vaak de voorkeur geven aan een leidinggevende uit hun eigen organisatie. In Rotterdam-Rijnmond zijn het juist niet de politie- maar de brandweerfunctionarissen die hieraan de voorkeur geven.

De respondent is ook gevraagd aan te geven via welke informatiekanalen hij het liefst op de hoogte wordt gehouden. De meeste respondenten gaven de voorkeur aan een informatie moment voor, tijdens of na een oefening. Daarnaast gaf een groot deel van de respondenten aan graag via een nieuwsbrief met informatie op de hoogte te worden gehouden. Dit bevestigt het eerder geschetste beeld dat de respondenten vooral passief op de hoogte willen worden gehouden van het project. Aan een website waarop functionarissen zelf aanvullende informatie over het project kunnen opzoeken, was weinig behoefte. Slechts 14 respondenten van de totale groep gaf aan hier prijs op te stellen.

Tot slot is met de vragenlijst gepeild in hoeverre een beloningssysteem de respondent zou motiveren om met het MDP aan het werk te gaan. Het lijkt er op dat het weinig zin heeft een beloningssysteem op te zetten: 59% van de respondenten gaf aan hier geen behoefte aan te hebben. 26% van de respondenten zegt hierdoor wel gemotiveerd te worden en 15% heeft geen mening. De resultaten van deze vraag kunnen enigszins vertekend zijn door het feit dat niet gespecificeerd was hoe een eventueel beloningssysteem er uit zou komen te zien. Wanneer dit meer concreet was beschreven, waren de antwoorden op deze vraag wellicht anders uitgevallen. Op basis van de resultaten zoals ze er nu zijn echter, kan gezegd worden dat belonen niet de manier is om functionarissen aan het werk te krijgen.

## Hoofdstuk 6: Conclusies & Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek was om in kaart te brengen hoe CoPI en ROT functionarissen dachten over de mogelijke komst van een digitaal portfolio als registratiemiddel voor persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast is onderzocht welke factoren ten grondslag liggen aan deze mening over het MDP. In paragraaf 6.1. worden conclusies getrokken op basis van de besproken resultaten, waarna de onderzoeksvragen worden beantwoord. De conclusies worden per construct uit de vragenlijst besproken. In paragraaf 6.2. worden vervolgens concrete aanbevelingen gedaan die de Hulpverleningsdiensten een handvat bieden bij de introductie van het portfolio in de betrokken organisaties.

### 6.1. Conclusies

#### Belang Persoonlijke Ontwikkeling

Uit de literatuurstudie bleek dat veranderingsprocessen vaak staan of vallen met de mate waarin medewerkers het belang van de verandering inzien. Zien zij dit niet, dan zullen zij niet bereid zijn mee te gaan in de verandering en is het hele proces gedoemd te mislukken (o.a. van Dam *et al*, 2005; Henry, 1997). Toetsing in de praktijk door middel van zowel een vooronderzoek als het hoofdonderzoek bevestigt dit beeld. De resultaten van de vragenlijst sluiten aan bij de bestaande theorie en bevestigen het beeld dat het noodzakelijk is dat functionarissen het belang van de verandering inzien. De resultaten tonen aan dat er een verband bestaat tussen de mate waarin functionarissen het belang van persoonlijke ontwikkeling inzien (wat het uiteindelijke doel is van het MDP), en de mening die zij hebben over het MDP. In alle drie de regio's wordt veel belang gehecht aan persoonlijke ontwikkeling door functionarissen. De politie uit de regio Twente vormt hierop een uitzondering in negatieve zin; deze groep functionarissen vindt het minder belangrijk om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken. In de discussie in het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op dit opvallende resultaat van de politie Twente. Gezien het gevonden verband tussen het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling en de mening over het MDP, gecombineerd met het feit dat de meeste functionarissen hun persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden, kan worden geconcludeerd dat de meeste functionarissen er een overwegend positieve mening over het MDP op na houden.

#### Participatie

Wat betreft participatie is een aantal conclusies te trekken. Uit literatuurstudie bleek dat het voor het welslagen van een veranderingsproces van groot belang is om medewerkers te laten participeren in het proces, omdat dit de acceptatie van veranderingen bevordert (van der Vooren, 2004; Werkman *et al*. 2001; de Vries *et al*. 2005, Henry, 1997; Lewis, 1999). Berry (1998) daarentegen, vond dat participatie vaak contraproductief werkte, omdat medewerkers niet altijd gemotiveerd zijn om mee te denken over de op handen zijnde verandering. De resultaten uit dit onderzoek bevestigen dat beide partijen gelijk kunnen hebben. Het begrip participatie is in dit onderzoek opgesplitst in een actieve en een passieve vorm. Passieve participatie, bijvoorbeeld door het informeren van functionarissen en hen op de hoogte houden van het project, draagt bij aan een positieve houding ten aanzien van het MDP. Dit bevestigt het beeld uit eerder onderzoek dat participatie van belang is. Uit dit onderzoek is gebleken dat vooral functionarissen die hun persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden interesse hebben in het project. Zij willen graag meer weten over het MDP en zodoende dus passief betrokken worden.

Actieve participatie, bijvoorbeeld door functionarissen mee te laten denken over of werken aan het project, heeft ook een positieve uitwerking op de mening over het MDP. Dit betekent dat functionarissen die een positieve mening hebben over het MDP, graag actief betrokken willen worden bij het project. Dit betekent echter ook dat functionarissen die negatief denken over het MDP juist niet



actief betrokken willen worden. Gebeurt dit wel, dan ontstaat een omgekeerd effect waarbij de mening over het portfolio er bepaald niet positiever op zal worden. In dat geval is er dus wel degelijk sprake van een contraproductief effect zoals beschreven door Berry (1998). Uit dit onderzoek is gebleken dat vooral in de regio Twente door functionarissen weinig waarde wordt gehecht aan actieve participatie en in mindere mate ook aan passieve participatie. Er moet hier gewaakt worden voor een contraproductief effect door deze groep functionarissen niet te actief te benaderen. De conclusies wat betreft participatie zijn dus tweeledig. Enerzijds is het inderdaad zo dat het belangrijk is om functionarissen te betrekken bij het project, omdat dit de mening over het MDP ten goede kan komen. Anderzijds moet men zich bewust zijn van de keerzijde hiervan, en geen functionarissen actief betrekken die hieraan geen behoefte hebben. De politie Twente is in dit geval een goed voorbeeld van een groep functionarissen die met voorzichtigheid benaderd dient te worden.

### Persoonlijke consequenties

De meeste functionarissen zien het MDP en de registratie van hun persoonlijke ontwikkeling hierin, niet als een bedreiging. Zij geven aan er niet veel problemen mee te hebben als de inhoud van het MDP ook voor andere toegankelijk zou zijn, omdat 'anders het hele idee van leren weg is'. Of de resultaten ook voor derden toegankelijk worden gemaakt, heeft ook geen significante invloed op de mening die functionarissen hebben over het MDP. Het is opvallend dat er geen direct verband is gevonden tussen deze twee factoren, omdat eerder onderzoek uitwees dat angst voor het onbekende of onzekerheid weerstand kan oproepen (Agocs, 1997; van der Vooren, 2004). Ook functionarissen die deelnamen aan het vooronderzoek gaven aan een probleem te zien in de mogelijke persoonlijke consequenties die het registreren van competenties met zich mee zouden brengen. Dat er geen significant verband gevonden is, wil echter niet zeggen dat het de functionarissen koud laat wat er met de informatie uit het portfolio gebeurt. Een grote groep respondenten gaf aan het belangrijk te vinden dat alleen zichzelf toegang hebben tot hun persoonlijke leerdossier, het portfolio. Vooral bij de brandweer wordt dit erg belangrijk gevonden. Organisatiecultuur lijkt een verklaring te bieden voor de verschillen in mening over hoe belangrijk het is dat de inhoud van het portfolio beschermd is of niet. In organisaties waar een prestatiegerichte marktcultuur heerst, willen functionarissen liever niet dat de inhoud van het MDP ook voor derden toegankelijk is. In hiërarchische, stabiele organisaties met een hoge mate van zekerheid, vinden functionarissen dit veel minder belangrijk. In meer organisaties met een marktcultuur zoals de brandweer en de politie in Rotterdam-Rijnmond bestaat dan ook meer weerstand tegen het toegankelijk maken van gegevens uit het MDP voor derden. De oorzaak hiervan is vooral gelegen in het feit dat functionarissen waarschijnlijk bang zijn dat zij met de komst van het MDP niet meer in staat blijken te zijn hun werk op het gevraagde niveau uit te voeren, en dat zij hierop worden afgerekend. Toetsing toonde echter ook aan dat de angst voor persoonlijke consequenties in Rotterdam-Rijnmond berust op toeval, er is dus geen reden om aan te nemen dat in deze regio functionarissen daadwerkelijk meer waarde hechten aan bescherming van de gegevens dan in andere regio's het geval is. In organisaties met een hiërarchische cultuur worden werknemers minder snel beoordeeld op tekortkomingen en hoeven functionarissen dus ook minder snel te vrezen voor de mogelijke consequenties.

De stelling van van der Vooren (2004) en Agocs (1997) dat veranderingen angst en onzekerheid met zich meebrengen, wordt dus bevestigd door dit onderzoek. Dat deze gevoelens van angst en onzekerheid bestaan onder een grote groep van de functionarissen, betekent echter niet dat zij hiermee ook het MDP afwijzen als bruikbaar registratiemiddel. Dit staat haaks op de stelling van voornoemde onderzoekers dat angst en onzekerheid weerstand tegen de verandering met zich meebrengt. Er dient bij de introductie van het MDP rekening te worden gehouden met deze onzekere gevoelens, zodat deze het succes van het MDP niet in de weg kunnen gaan staan.

### Belang functie

Functionarissen die hun CoPI/ROT functie als belangrijk beoordelen, hebben een positieve mening over het MDP. Dit in tegenstelling tot collega's die hun CoPI/ROT functie meer zien als iets dat zij 'erbij' doen; zij vinden het MDP minder belangrijk en zien er de toegevoegde waarde vaak niet van in. Deze conclusie komt overeen met het beeld dat ontstond uit het vooronderzoek, waarin functionarissen stelden dat hun CoPI/ROT maar een heel klein onderdeel uitmaakt van de dagelijkse werkzaamheden, en dat zij daarom het MDP niet als erg belangrijk beoordeelden. Dit effect blijkt inderdaad te bestaan. Opvallend is echter, dat de meeste functionarissen hun CoPI of ROT functie als minstens even belangrijk als hun dagelijkse werkzaamheden beoordelen. Het is mogelijk dat de functionarissen die deelnamen aan het vooronderzoek de veel kleinere groep respondenten vertegenwoordigde die zijn CoPI/ROT functie minder belangrijk vond en dat daardoor een verkeerd beeld is ontstaan. Een andere mogelijkheid is dat de respondenten sociaal wenselijk hebben geantwoord op deze vraag. Het CoPI en ROT komen alleen bij elkaar in geval van grootschalige incidenten, waar vaak zelfs levens op het spel staan. Toegeven dat je dit minder belangrijk vindt dan je dagelijkse bureautaken, is wellicht wat te controversieel, zodat sociaal wenselijke antwoorden hier de overhand hebben genomen. Op basis van de resultaten uit dit onderzoek, kan echter worden gesteld dat de meeste respondenten hun CoPI/ROT functie belangrijk vinden en dat zij graag aan hun persoonlijke ontwikkeling binnen deze functie willen werken. Het MDP als hulpmiddel hiervoor beoordelen zij daarbij positief.

### Organisatiecultuur

Voorafgaand aan dit onderzoek was al bekend dat organisaties een belangrijk rol spelen binnen dit project. Hun ondersteuning is nodig om het MDP in de verschillende organisaties te kunnen introduceren. Hoe deze ondersteuning er precies uit zou moeten zien, was vooraf echter niet geheel duidelijk. Dit onderzoek levert een aantal antwoorden op deze vraag. Allereerst is het van groot belang dat organisaties persoonlijke ontwikkeling van hun functionarissen stimuleren, omdat dit een positief effect heeft op de houding die zij hebben ten aanzien van het MDP. Wanneer de leiding van de organisatie persoonlijke ontwikkeling niet belangrijk vindt en daarmee samenhangend het MDP van weinig toegevoegde waarde vindt, heeft dit zijn weerslag op de houding die functionarissen hebben ten aanzien van het portfolio. Dit is in overeenstemming met de bevindingen van o.a. van der Vooren (2004) dat het management van de organisatie zich vooral bezig zal moeten houden met het overtuigen van medewerkers dat het veranderingsproces van belang is. Of organisaties persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden en zullen aanmoedigen bij hun functionarissen, is afhankelijk van de heersende organisatiecultuur. In een marktgerichte cultuur zoals die te vinden is bij de politie en brandweer in Rotterdam-Rijnmond, wordt door de organisaties minder waarde gehecht aan persoonlijke ontwikkeling dan in de regio's Twente en Zuid-Holland Zuid waar de familiecultuur overheerst. De organisatiecultuur binnen de regio Rotterdam-Rijnmond bij brandweer en politie, staat het MDP in bepaalde mate in de weg. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat organisaties die persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden, meer ruimte en middelen beschikbaar stellen om hieraan te werken. Wat betreft de regio Rotterdam-Rijnmond betekent dit, dat functionarissen het gevoel hebben onvoldoende tijd, ruimte of middelen te krijgen om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken. Zij willen het zelf wel graag, zo is gebleken, alleen bieden de betrokken organisaties hiervoor niet altijd de mogelijkheden. De marktgerichte cultuur staat persoonlijke ontwikkeling en hiermee de mogelijkheid tot succes van het MDP dus in de weg. In Twente en Zuid-Holland Zuid daarentegen biedt de organisatiecultuur meer aanknopingspunten voor succes.

Behalve dat organisatiecultuur invloed heeft op hoe het management tegen persoonlijke ontwikkeling aankijkt, heeft het ook effect op hoe functionarissen tegen bepaalde zaken aankijken. Eerder in dit hoofdstuk is al besproken dat de angst om beoordeeld te worden op basis van de inhoud van het portfolio, per cultuurtype verschillend is. In een marktcultuur die sterk op prestaties gericht is,

zijn functionarissen meer terughoudend tegenover het MDP en zien zij de informatie die hierin is opgenomen over hun functioneren het liefst afgeschermd voor derden. In een hiërarchische cultuur wordt hier veel minder waarde aan gehecht. Organisatiecultuur heeft dus een grote invloed op de slaagkans van het MDP. Enerzijds omdat het bepalend is voor hoe in organisaties door het management over persoonlijke ontwikkeling wordt gedacht. Anderzijds omdat het bepalend is voor de bezwaren die functionarissen mogelijk zien tegen het registeren van hun competenties in een portfolio. En zolang zij deze bezwaren blijven zien en organisaties weinig aandacht aan persoonlijke ontwikkeling willen besteden, zal dit het succes van het MDP zeker niet vergroten. Cameron & Quinn (1999) stelden dat organisatiecultuur de bepalende factor is bij veranderingsprocessen, en dat wanneer hieraan voorbij wordt gegaan, het proces gedoemd is te mislukken. Dit onderzoek bevestigt dat beeld en toont aan dat organisatiecultuur inderdaad bepalend is voor veel verschillende factoren, waaraan in de haast van alledag misschien snel voorbij zou worden gegaan.

## **6.2. Beantwoording onderzoeksvragen**

Nu de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek geformuleerd zijn, kunnen de afzonderlijke deelvragen beantwoord worden.

### Beantwoording deelvragen

1. De eerste deelvraag luidde 'hoe belangrijk vinden CoPI en ROT functionarissen het om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken?'. Uit dit onderzoek bleek dat in alle drie de regio's hieraan veel belang wordt gehecht. De functionarissen lijken zich bewust van de verantwoordelijke taak die hun CoPI of ROT functie is, en zijn in grote mate bereid zich te blijven ontwikkelen binnen deze functie om zo de kwaliteit van optreden te garanderen. Functionarissen van de politie Twente vormen hierop een uitzondering. Zij zijn, zeker vergeleken met functionarissen uit andere organisaties uit dezelfde regio, opvallend negatief over het belang van persoonlijke ontwikkeling. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op dit bijzondere resultaat. Wanneer deze groep echter even buiten beschouwing wordt gelaten, kan worden geconcludeerd dat functionarissen binnen de Hulpverleningsdiensten persoonlijke ontwikkeling hoog in het vaandel hebben staan.

2. De tweede deelvraag had betrekking op de factor participatie. 'Hoe belangrijk vinden functionarissen het om betrokken te worden bij de stappen die worden gemaakt in het ontwikkelproces van het MDP?' luidde deze tweede deelvraag. Functionarissen vinden het belangrijk om betrokken te worden, zo is gebleken uit dit onderzoek, maar slechts onder bepaalde omstandigheden. De wens om al dan niet betrokken te worden, is vooral afhankelijk van de interesse die de functionaris heeft in het project. Vindt de functionaris persoonlijke ontwikkeling belangrijk, dan is hij eerder geïnteresseerd in het MDP als mogelijk hulpmiddel hierbij en ontstaat de wens om betrokken te worden bij het project. Deze betrokkenheid valt overigens uiteen in een passieve en een actieve kant. Het liefst worden functionarissen passief betrokken, door zich op regelmatige basis te laten informeren over het project en de voortgang. Ook functionarissen die hun persoonlijke ontwikkeling minder belangrijk vinden, worden graag op de hoogte gehouden. Actieve betrokkenheid in de vorm van meedenken over of meewerken aan de vormgeving van het MDP daarentegen, wordt vooral gewaardeerd door functionarissen die persoonlijke ontwikkeling en het MDP belangrijk vinden. Deze deelvraag is dus niet eenduidig te beantwoorden. Hoe belangrijk functionarissen het vinden om betrokken te worden, is afhankelijk van de interesse die zij hebben in hun persoonlijke ontwikkeling en de mogelijkheden die het MDP hierbij biedt.

3. De mogelijke persoonlijke consequenties die het MDP met zich mee kan brengen, worden zeker belangrijk gevonden door een grote groep functionarissen. Veel functionarissen geven aan het belangrijk te vinden dat de inhoud van het MDP alleen toegankelijk is voor henzelf. De reden hiervoor is dat zij vaak 'bang' zijn dat de inhoud van het portfolio anders wel eens verkeerd zou kunnen worden geïnterpreteerd, met alle mogelijke consequenties van dien voor de functionaris. Er is echter ook een aanzienlijke groep functionarissen die hier juist geen enkel probleem mee zegt te hebben. Ook deze deelvraag is dus niet eenduidig te beantwoorden. Voor veel functionarissen zijn de mogelijke consequenties heel erg belangrijk, voor anderen juist niet. Vooral bij de brandweer bestaat ongerustheid, zo is gebleken.

4. 'Hoe belangrijk vinden functionarissen hun CoPI/ROT functie ten opzichte van hun niet-repressieve functie?'. Het antwoord op deze vraag is anders dan het vooronderzoek deed vermoeden. Functionarissen die hieraan deelnamen gaven aan dat hun CoPI/ROT functie een dermate klein onderdeel van hun dagelijkse werkzaamheden uitmaakte, dat dit een reden was om minder tijd en moeite te willen steken in de functie. Dit blijkt echter niet het geval te zijn. Functionarissen vinden hun CoPI/ROT functie minstens even belangrijk als hun dagelijkse, niet-repressieve functie. Slechts bij uitzondering geven enkele functionarissen aan dat zij hun CoPI/ROT functie minder belangrijk vinden.

5. Dit onderzoek heeft enkele opvallende verschillen in organisatiecultuur aangetoond, zowel tussen de drie betrokken regio's als tussen de organisaties die binnen deze regio's functioneren. Er is dus niet eenduidig vast te stellen of de organisatiecultuur aansluit bij het project. Algemeen kan worden gesteld dat de familiecultuur en de adhocratie de twee cultuurtypen zijn die organisaties het grootste lerend vermogen geven. De marktcultuur en de hiërarchie bieden veel minder ruimte voor leren en persoonlijke ontwikkeling. In Rotterdam-Rijnmond waar bij de brandweer en de politie een marktcultuur heerst, lijkt weinig ruimte te worden gegeven om te leren. Dit ligt niet zozeer aan de functionarissen zelf, die juist wel bereid zijn om aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken. Het probleem is meer dat vanuit de organisatie (en de dieper liggende cultuur) onvoldoende ruimte wordt geboden hiervoor. De cultuur in deze regio komt onvoldoende tegemoet aan de doelstellingen van het MDP, omdat de nadruk teveel ligt op wat in de externe omgeving van de organisatie gebeurt, en veel minder op wat binnen de eigen organisatie gebeurt. Persoonlijke ontwikkeling is typisch een 'zachte' factor waar prestatiegerichte organisaties, zoals bijvoorbeeld in Rotterdam-Rijnmond, snel aan voorbij gaan. In de regio Twente daarentegen, is de familiecultuur overheersend. Binnen deze cultuur ligt veel nadruk op de langetermijnvoordelen van persoonlijke ontwikkeling (Cameron & Quinn, 1999). De organisatiecultuur in deze regio sluit dus goed aan bij de doelstellingen van het project. Wat betreft de regio Zuid-Holland Zuid kent de brandweer een sterke familiecultuur en deze cultuur sluit goed aan bij het project. De GHOR daarentegen is sterk hiërarchisch georganiseerd. Dit betekent dat functionarissen uit deze organisatie gewend zijn aan stabiliteit, dat hun werkzaamheden voorspelbaar zijn en dat efficiëntie hoog in het vaandel staat. Deze voorspelbaarheid en stabiliteit verkleinen het lerend vermogen van de organisatie. Leren is veranderen volgens de Laat *et al.* (2001), en de hiërarchische organisatie biedt onvoldoende ruimte voor deze veranderingen. Het is lastig te zeggen of de politie in Zuid-Holland Zuid een organisatiecultuur heeft die aansluit bij het project. De functionarissen van deze organisatie gaven allemaal een ander cultuurtype aan en de groep respondenten was te klein om op basis hiervan conclusies te trekken over het dominante cultuurtype bij de politie. In Rotterdam-Rijnmond sluit de cultuur dus het minst goed aan bij het project en de hiermee gepaard gaande verandering op het gebied van competentiegericht oefenen en opleiden. In Twente daarentegen lijkt de meest ideale cultuur al aanwezig te zijn, evenals bij de brandweer in Zuid-Holland Zuid. Bij de GHOR in deze regio kan de cultuur echter wel voor de nodige problemen bij de introductie van het portfolio zorgen.

6. De laatste deelvraag, of eventuele verschillen in mening over het MDP te verklaren zijn door onderscheid te maken naar persoonlijke kenmerken van functionarissen, is eenvoudig te beantwoorden. Er zijn wel degelijk verschillen in mening tussen functionarissen uit de afzonderlijke regio's en organisaties. Geen van deze verschillen is echter toe te schrijven aan een verschil in leeftijd, opleidingsniveau of rang. Tevens zijn er geen significante verschillen in mening waargenomen tussen functionarissen van het CoPI en het ROT. Tussen de regio's zelf bestaan ook maar hele kleine verschillen in mening over het MDP, zo is gebleken uit dit onderzoek. De verschillen in mening moeten dus meer worden gezocht in andere verklarende factoren. De beantwoording van de hoofdvraag zal uitwijzen welke factoren dit zijn.

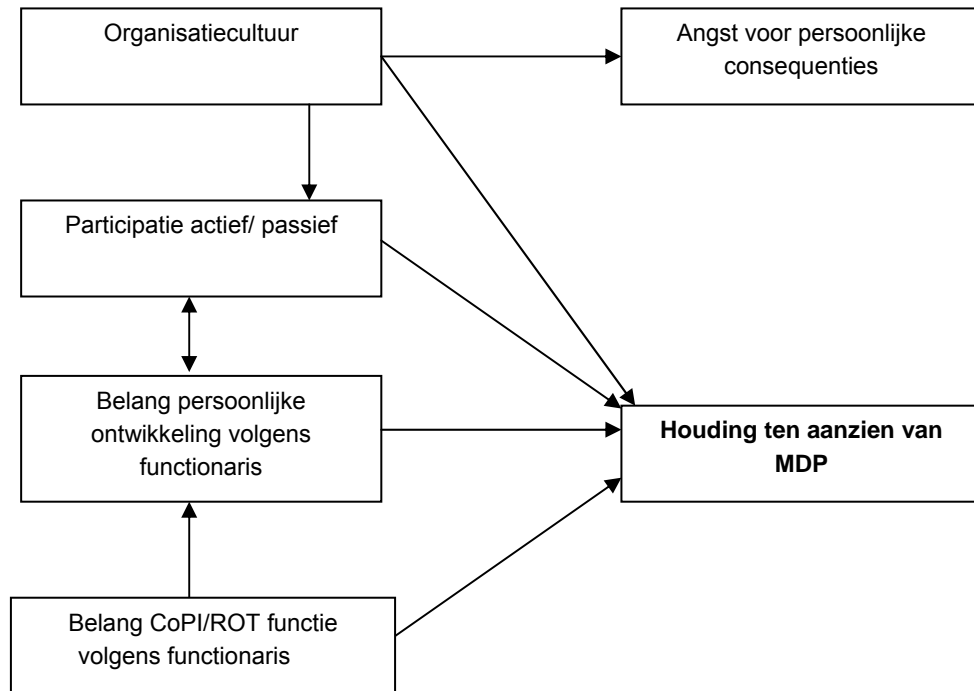
#### Beantwoording hoofdvraag

Nu de afzonderlijke deelvragen zijn beantwoord, is het eenvoudig een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag. Deze vraag luidde als volgt:

*'hoe staan CoPI en ROT functionarissen uit de betrokken regio's tegenover de mogelijke komst van een Multidisciplinair Digitaal Portfolio als registratiemiddel voor persoonlijke ontwikkeling en welke factoren zijn bepalend voor deze mening?'*

Wat betreft het eerste deel van deze vraag kan worden gesteld dat CoPI en ROT functionarissen positief staan tegenover de mogelijke komst van het MDP. De meeste van hen zijn zich bewust van de toegevoegde waarde van een portfolio om de persoonlijke ontwikkeling in te registreren. Een aantal factoren kan dienen als verklaring voor deze positieve houding. De belangrijkste reden waarom functionarissen positief zijn over het MDP, is dat zij persoonlijke ontwikkeling erg belangrijk vinden. Zij hechten er waarde aan zich te blijven ontwikkelen binnen hun CoPI/ROT functie, en vinden het belangrijk om hierbij een registerend hulpmiddel te hebben, in de vorm van het MDP. Een volgende verklarende factor is dat de meeste functionarissen hun CoPI/ROT functie (erg) belangrijk vinden, en dat zij in het bijzonder binnen deze functie graag aan hun ontwikkeling willen werken. Het MDP kan in hun ogen hierbij goed als hulpmiddel dienen. Daarnaast is het voor het vormen van de mening die functionarissen over het MDP hebben, belangrijk hen te betrekken bij het project, zowel passief als actief. Functionarissen die informatie krijgen over het belang en de mogelijkheden van het MDP, of die actief bij de vormgeving ervan betrokken zijn, hebben een positieve mening over het portfolio. Tenslotte is er organisatiecultuur als verklarende factor voor de mening die functionarissen hebben over het MDP. De cultuur raakt aan de dieperliggende waarden en normen binnen organisaties. Wanneer persoonlijke ontwikkeling niet tot de norm in organisaties behoort, zoals bijvoorbeeld het geval is binnen de marktcultuur en de hiërarchie, kan dit de doorslag geven voor het mislukken van de introductie van het MDP. Functionarissen kunnen hun persoonlijke ontwikkeling op individueel niveau nog zo belangrijk vinden, als hiervoor in de organisatie waar zij werken geen aandacht is, is de kans dat er 'iets geleerd wordt' erg klein.

In paragraaf 2.4. is op basis van literatuurstudie een model opgesteld (zie pagina 20) waarin de veronderstelde relaties zijn weergegeven van factoren die de gedragsintentie van medewerkers tijdens veranderingsprocessen bepalen. Nu de onderzoeksvragen zijn beantwoord, is een beeld ontstaan van de daadwerkelijke relatie die bestaat tussen de houding ten aanzien die functionarissen hebben ten aanzien van het MDP, en de verklarende factoren hiervoor. In Onderstaande figuur 4 zijn deze besproken relaties schematisch weergegeven. In deze figuur is te zien dat de angst voor mogelijke persoonlijke consequenties geen verband houdt met de houding die functionarissen hebben met de mening over het MDP. Dit wil echter niet zeggen dat er geen bezorgdheid is over de mogelijke consequenties van een portfolio. Deze bezorgdheid is vooral afhankelijk van de cultuur die in organisaties heerst. Verder laat figuur 4 nogmaals zien dat het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling van grote invloed is op de houding die functionarissen hebben ten aanzien van het MDP, en dat de factoren participatie en het belang van de functie ook invloed hebben hierop.



*Figuur 4: relaties tussen factoren die de houding van CoPI/ROT functionarissen ten aanzien van het MDP bepalen*

### 6.3. Aanbevelingen

Wat nu te doen met de conclusies van dit onderzoek? Nu bekend is hoe functionarissen uit de verschillende regio's en organisaties over het MDP denken, kunnen concrete aanbevelingen worden gedaan om te sturen in deze mening. Uit de literatuurstudie bleek al dat communicatie een belangrijke, zometert cruciale rol speelt bij de implementatie van veranderingsprocessen. De aanbevelingen in deze paragraaf zullen dan ook vooral betrekking hebben op de manier waarop communicatie ingezet kan worden om de introductie van het MDP in de betrokken organisaties te ondersteunen. Het betreft hier vooral de grote lijnen. De details over de inzet van communicatie worden besproken in het communicatieplan dat is geschreven voor de Hulpverleningsdiensten.

Allereerst moet het besef aanwezig zijn dat er geen eenduidige doelgroep voor dit project bestaat. Een aanpak waarbij alle regio's en organisaties op dezelfde manier benaderd worden, zal weinig succes hebben. Daarvoor zijn de verschillen in mening over het MDP en ook de cultuurverschillen tussen de verschillende organisaties te groot. Daarom wordt in deze paragraaf besproken welke verschillende aanpakken het beste gebruikt kunnen worden.

- In de regio Rotterdam-Rijnmond en dan vooral bij de brandweer en de politie, wordt volgens de functionarissen door hun organisatie minder belang gehecht aan persoonlijke ontwikkeling dan zijzelf doen. De focus zal in deze regio dan ook niet gericht moeten zijn op het overtuigen van de functionarissen, maar meer van de leidinggevenden in de organisaties. Hierbij kan de nadruk worden gelegd op het belang van de ontwikkeling van functionarissen voor het functioneren van de organisatie naar buiten toe. Bovendien is het belangrijk om vooral met functionarissen van de brandweer, maar ook met die van andere organisaties, duidelijk te communiceren over de consequenties die aan het portfolio worden verbonden. Worden functionarissen inderdaad beoordeeld op de inhoud van het portfolio? Wees hier dan eerlijk en

duidelijk over en wijs hen op de voordelen voor henzelf, bijvoorbeeld dat zij aan de hand van het MDP ook sterker staan in functioneringsgesprekken doordat zij het kunnen aantonen wanneer zij sterk gefunctioneerd hebben. Worden er geen consequenties aan het portfolio verbonden? Ook dit dient zeer duidelijk naar de doelgroep gecommuniceerd te worden zodat geen onrust ontstaat over wat eventueel allemaal zou kunnen gebeuren als anderen de inhoud van het portfolio te zien krijgen. Dit zal veel verhelderen en zorgt ervoor dat iedereen weet waar hij of zij aan toe is. Dit geldt overigens ook voor de andere twee regio's.

- In de regio Zuid-Holland Zuid zal het niet nodig zijn om functionarissen te overtuigen van het belang van het MDP. Zowel de organisaties als geheel, als de functionarissen die er werkzaam zijn, zien het belang van het MDP doorgaans positief in. Functionarissen in deze regio zullen dus niet meer overtuigd hoeven te worden van de toegevoegde waarde van het MDP. De communicatie moet erop gericht zijn het MDP verder onder de aandacht te brengen en de mogelijkheden ervan uiteen te zetten, door middel van bijvoorbeeld nieuwsbrieven of mailings. Met het meer actief betrekken van functionarissen moet ook in deze regio, ondanks de positieve houding ten aanzien van het MDP, voorzichtig worden omgesprongen. Vooral bij de politie bestaat hieraan weinig behoefte, en ook de brandweer en GHOR lijken er niet om te staan springen. Een groot aantal respondenten heeft echter wel aangegeven graag actief betrokken te willen worden bij het project en het is belangrijk om aan deze wens gehoor te geven. Via een nieuwsbrief kunnen bijvoorbeeld functionarissen die hieraan behoefte hebben gevraagd worden dit aan te geven bij de projectgroep, zodat zij mee kunnen denken over hoe het portfolio zo optimaal mogelijk kan worden vormgegeven en zo gebruiksvriendelijk mogelijk kan worden gemaakt voor de doelgroep. Door de functionarissen zichzelf te laten aanmelden hiervoor, wordt voorkomen dat irritatie ontstaat bij mensen die hieraan geen behoefte hebben, en heeft de projectgroep meteen een klankbord waaraan ze het portfolio in de praktijk kan toetsen. Een deel van deze vrijwilligers is momenteel al geworven door de projectgroep.
- De regio Twente verdient weer een andere benadering. In deze regio is vooral de mening van de politie opvallend negatief. De brandweer, GHOR en gemeente zien het nut van een portfolio juist wel in, en daarom zal in deze regio de benadering per organisatie moeten verschillen. Hoewel de mogelijkheid bestaat dat de mening van de politiefunctionarissen die deelnamen aan dit onderzoek niet representatief is voor de hele organisatie, wordt er in dit geval vanuit gegaan dat er in ieder geval een negatieve stemming bestaat. Daarom wordt aanbevolen om contact te zoeken met de verantwoordelijke leidinggevenden in deze organisatie, zodat kan worden getoetst in hoeverre zij positief staan tegenover het MDP. Mocht hieruit blijken dat de negatieve stemming vooral van de werkvloer afkomstig is, dan is het goed de politieleiding zelf in te schakelen en functionarissen op het belang van het MDP te wijzen. Dit omdat de kans aanwezig is dat de toch al negatief gestemde functionarissen zich niet zullen laten overtuigen door een projectgroep lid die niet uit de eigen organisatie of zelfs afkomstig is. Mocht de leiding zelf ook negatief staan tegenover het portfolio, dan is er een groter probleem en zal serieus moeten worden nagedacht of er wel voldoende draagvlak bestaat voor het MDP om deze te introduceren bij de politie Twente. De GHOR en de brandweer in Twente zijn wel grotendeels overtuigd van het belang van een portfolio. In deze regio wordt echter al langere tijd met het zogenaamde 'repressief logboek' gewerkt, welke sterke overeenkomsten vertoont met het idee achter het MDP. De vraag die hier moet worden gesteld, is of de introductie van een heel nieuw concept en systeem nuttig en noodzakelijk is. Een uitbreiding waarbij het repressief logboek wordt aangevuld met de competentieprofielen zoals deze gebruikt worden in het MDP zou een mogelijke oplossing kunnen zijn. Mocht er toch voor gekozen worden het MDP te introduceren, dan is het net als in Zuid-Holland Zuid zaak om functionarissen goed op de hoogte te houden met nieuws over de aanstaande introductie. Hierbij hoeft niet nagelaten te worden de toegevoegde waarde van het MDP nogmaals te benadrukken.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek wordt aanbevolen de naam van het MDP nog eens kritisch te bekijken. Hoewel veel functionarissen aangaven 'portfolio' een geschikte term te vinden, was er ook een grote groep die deze naam verwarrend vond omdat deze al bestond of de verkeerde associaties oproep. Als alternatief voor deze benaming stelden functionarissen vaak voor het gewoon een 'persoonlijk leerdossier' te noemen. Het is belangrijk dat de naam in ieder geval zo geformuleerd wordt, dat alle functionarissen direct weten wat het portfolio is en wat ze ermee kunnen.

De diversiteit aan organisaties en regio's die bij het project betrokken zijn, roept de vraag op hoe het beste naar deze doelgroep gecommuniceerd kan worden. Het is vooral belangrijk dat de informatie zoveel mogelijk iedereen bereikt, en dit maakt de communicatie ook direct weer complex, doordat CoPI/ROT functionarissen niet dagelijks bij elkaar in een gebouw zitten. Daarom wordt aanbevolen om belangrijke informatiemomenten zoveel mogelijk voor, tijdens of na afloop van oefeningen te houden. Hier zijn veel functionarissen bij aanwezig, en is bovendien meer kans op onverdeelde aandacht. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat eventuele communicatie tijdens of na afloop van oefeningen vooral betrekking moet hebben op relevante mededelingen, en geen algemene update moet zijn over het project. De functionarissen zijn vooral geïnteresseerd in informatie die vanuit hun eigen functie relevant is. Op het moment wordt het MDP al in papieren vorm geïntroduceerd tijdens oefeningen in de regio Rotterdam-Rijnmond, en dit is hiervoor dan ook een prima gelegenheid. Aanbevolen wordt om ook de introductie van de digitale versie via oefeningen onder de aandacht te brengen. De meer algemene informatie over de voortgang van het project, die veel functionarissen tocht graag blijken te ontvangen, kan worden verspreid via een nieuwsbrief. Aanbevolen wordt om deze in aparte versies per organisatie te verspreiden en niet in één algemene versie. De reden hiervoor is dat functionarissen vooral geïnteresseerd zijn in wat het project zal gaan betekenen binnen de eigen organisatie, en dat zij minder interesse hebben in 'wat er bij de burens gebeurt'. Hiervoor dient goed contact te worden onderhouden met de oefenleiders van iedere organisatie, zodat in overleg met hen kan worden afgestemd wat nieuwswaarde heeft en welk nieuws prioriteit heeft. Daarnaast is er nog de website die momenteel in ontwikkeling is en waar inmiddels al informatie over het project opstaat. Deze site kan worden gebruikt als extra medium, maar veel functionarissen gaven aan hieraan geen behoefte te hebben. De website is dus vooral bedoeld voor extra geïnteresseerden die op zoek zijn naar aanvullende informatie. De belangrijke algemene informatie zal verspreid moeten worden via nieuwsbrieven en de oefeningen.

In het belang van het draagvlak voor het project is het ook aan te bevelen niet alle communicatie via de projectgroep uit te doen gaan. Veruit de meeste functionarissen vinden het geen probleem om door de contactpersoon uit de projectgroep geïnformeerd te worden, maar toch is het ook goed eens te kijken naar de mogelijkheden om via een contactpersoon uit de eigen organisatie te communiceren. Zeker bij de brandweer en de politie, van oorsprong sterk hiërarchische organisaties, is men gewend om orders van hogerhand te ontvangen en uit te voeren. Het is daarom goed mogelijk dat het meer impact heeft wanneer een leidinggevende of anderszins verantwoordelijke met de functionarissen over het project communiceert. Hiermee wordt aangegeven dat de organisatie belang hecht aan het project, en wordt eveneens de kans vergroot dat functionarissen de boodschap minder snel naast zich neer zullen leggen.

Vanuit de projectgroep is overwogen of het eventueel een optie zou zijn om een beloningssysteem in te stellen om op die manier gebruik van het MDP te stimuleren. Uit dit onderzoek is gebleken dat maar weinig functionarissen zich daardoor laten motiveren. Het is daarom beter om in plaats van een beloningssysteem in te stellen, de nadruk nogmaals te leggen op de voordelen die het portfolio heeft voor het in kaart brengen en verbeteren van de persoonlijke ontwikkeling en de sterkere positie die dit kan opleveren bij het maken van promoties of bijvoorbeeld functionering- en beoordelingsgesprekken.



## Hoofdstuk 7: Discussie

Uiteraard kent ook dit onderzoek enkele tekortkomingen en punten die discussie zullen oproepen. Zoals gebruikelijk roepen ook de resultaten van dit onderzoek allerlei nieuwe vragen op, waarop een antwoord gevonden zal moeten worden. In paragraaf 7.1. van dit hoofdstuk worden het onderzoek, de methode en de resultaten kritisch onder de loep genomen en bediscussieerd. In paragraaf 7.2. worden tenslotte enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

### 7.1. Discussie

Een eerste en belangrijk punt van discussie binnen dit onderzoek betreft de vragenlijst aan de hand waarvan alle data verzameld zijn. Doordat het onderzoek is uitgevoerd binnen een organisatie, moest rekening worden gehouden met de wensen van de opdrachtgever, en met het feit dat de functionarissen weinig tijd zouden hebben om de vragenlijst in te vullen. Hierdoor is de vragenlijst een combinatie geworden van verschillende soorten vragen, met verschillende antwoordopties, en zijn de onderzoeksvariabelen slechts op ordinaal niveau, dus aan de hand van steeds één item, gemeten. Hierdoor is het niet mogelijk geweest om bijvoorbeeld de betrouwbaarheid van de items te meten, en om verdere analyses uit te voeren die ingaan op de vraag in hoeverre de genoemde factoren binnen dit onderzoek nu werkelijk een verklaring bieden voor de houding over het MDP. Aan de hand van deze vragenlijst is een goede eerste indruk verkregen van deze mening en de factoren die eraan ten grondslag liggen. Men dient zich er echter bewust van te zijn dat de resultaten en de conclusies van dit onderzoek gebaseerd zijn op slechts enkele items, en dat een meer uitgebreide meting van de variabelen mogelijk andere resultaten zou hebben opgeleverd.

Een volgend punt van discussie zijn de respondenten die de vragenlijst invulden. Uit de resultaten bleek dat de mening over het MDP tussen sommige organisaties erg uiteen liepen. Tussen de brandweer en de politie in de regio Twente bijvoorbeeld, bestonden erg grote verschillen in mening. Hoewel toetsing uitwees dat veel van deze verschillen significant waren, rijst toch de vraag of er misschien andere factoren te benoemen zijn waaraan deze verschillen in mening kunnen worden toegewezen. Een mogelijke verklaring is dat functionarissen met een of een sterk positieve mening, of een sterk negatieve mening over het MDP de vragenlijst invulden. Bij de verspreiding van de vragenlijsten bleek al snel dat veel functionarissen geen tijd of zin hadden om de vragenlijst in te vullen. Het is goed mogelijk dat vooral functionarissen die het project een goed initiatief vonden, wel de tijd namen om hun mening te geven, en dat anderzijds functionarissen die uitgesproken tegen het project waren, de gelegenheid aangrepen om hun mening te geven in de vragenlijst. Het is moeilijk te zeggen in hoeverre dit inderdaad het geval is geweest, er heeft immers geen voormeting plaatsgevonden over de mening die functionarissen hadden over het MDP. De overwegend positieve resultaten die dit onderzoek heeft opgeleverd, komen echter niet geheel overeen met de geluiden die in de wandelgangen zijn opgevangen. Veel functionarissen vinden het project juist wel (te)veel tijd kosten en zien weinig noodzaak in een portfolio. De resultaten van het onderzoek verhullen dit enigszins, en dit zou dus verklaard kunnen worden door het feit dat vooral erg positief of juist negatief gestemde functionarissen de moeite namen de vragenlijst in te vullen.

De verdeling van de respondenten over de afzonderlijke regio's en organisaties is een volgend punt van discussie. In Zuid-Holland Zuid vulden relatief veel functionarissen de vragenlijst in vergeleken met de andere twee regio's. Het lijkt aannemelijk dat dit komt doordat de leider van het project MDP een vrij hoge functie binnen de brandweer bekleedt in deze regio. Hij is dus bekend onder de functionarissen, en zijn handtekening stond tevens onder de introductie van de vragenlijst. Dit kan een reden zijn geweest voor functionarissen uit Zuid-Holland Zuid om gehoor te geven aan de oproep de vragenlijst in te vullen. In de regio's Rotterdam-Rijnmond en Twente is de projectleider

natuurlijk meer een onbekende en zal dit effect geen rol hebben gespeeld. Uit de regio Twente was slechts een klein aantal respondenten vertegenwoordigd. Vooral vanuit de GHOR en de politie waren te weinig respondenten vertegenwoordigd om conclusies te kunnen trekken over de mening die functionarissen uit deze organisatie hebben over het MDP. Hetzelfde geldt overigens voor de politie uit de andere twee regio's. Hun mening over het MDP biedt weliswaar een goede eerste indruk van wat men kan verwachten aan reacties binnen deze organisatie, maar er is geen reden om aan te nemen dat deze meningen generaliseerbaar zijn naar de rest van de organisatie. Een volgende tekortkoming met betrekking tot de respondenten van dit onderzoek, was dat er niet precies bekend is hoe groot de totale groep CoPI en ROT functionarissen in de afzonderlijke regio's precies is. De aantallen die in dit onderzoek gehanteerd werden, zijn gebaseerd op schattingen. Het is dus goed mogelijk dat de totale doelgroep van het project groter blijkt te zijn dan gedacht, en dit maakt de conclusies van het onderzoek minder representatief. Op basis van de schattingen wordt de mening van 42% van de totale doelgroep van dit onderzoek vertegenwoordigd. In de praktijk is het dus mogelijk dat groep functionarissen groter is, en op basis hiervan zouden de resultaten van dit onderzoek meer genuanceerd moeten worden bekeken.

De generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten vormt dus ook een punt van discussie, en niet alleen vanwege het feit dat onzeker is of inderdaad wel 42% van de mening van functionarissen in dit onderzoek is vertegenwoordigd. De mening die functionarissen hebben over het MDP is onder andere afhankelijk van de organisatiecultuur, zo bleek uit dit onderzoek. Er kan daarom niet worden aangenomen dat dit project in andere regio's dan welke nu betrokken zijn, ook positief zou worden ontvangen. Iedere organisatie en regio wordt gekenmerkt door een eigen cultuur, en naar verwachting zal dit in andere regio's ook het geval zijn. Daarom kan niet zonder meer worden aangenomen dat dit onderzoek de landelijke mening van brandweer- politie of GHOR functionarissen vertegenwoordigt.

Bij het interpreteren van de conclusies uit dit onderzoek, is het van belang om op te merken dat sommige resultaten haaks staan op conclusies uit eerder onderzoek. Zo is er geen significant verband gevonden tussen de mogelijke persoonlijke consequenties die het MDP met zich meebrengt, en de mening die functionarissen hebben over het MDP. Dit is opvallend, omdat zowel uit de literatuurstudie als uit het vooronderzoek bleek dat dit wel een belangrijke factor was die de mening over veranderingsprocessen beïnvloedt. Uit dit onderzoek bleek wel dat veel functionarissen het belangrijk vonden dat de inhoud van het portfolio alleen voor henzelf toegankelijk zou zijn. Dit kan erop duiden dat er wel degelijk een bepaalde mate van angst voor mogelijke persoonlijke consequenties bestaat, maar dat de vragenlijst onvoldoende mogelijkheid bood dit te meten. Wellicht zou een meer uitgebreide vragenlijst waarin deze factor aan de hand van meerdere items wordt gemeten, wel een verband kunnen aantonen tussen de persoonlijke consequenties en de mening over het MDP. Daarnaast bleek uit dit onderzoek dat participatie niet per definitie een positief effect op de mening over veranderingsprocessen heeft. Uit literatuurstudie bleek dat Berry (1998) met zijn stelling dat participatie contraproductief kan werken, op zichzelf stond met deze mening. Dit onderzoek bevestigt echter deels wel het beeld dat Berry schetst. Het is belangrijk om niet zonder meer alle functionarissen bij het project te betrekken, omdat de groep mensen die een negatieve houding heeft ten aanzien van het MDP, in dit geval alleen maar een meer negatieve houding zal ontwikkelen. Anderzijds is het wel zo dat functionarissen die betrokken worden ook een positieve mening over het MDP kunnen ontwikkelen. De resultaten uit dit onderzoek bevestigen dus het beeld dat participatie belangrijk is bij veranderingsprocessen, maar tonen anderzijds ook aan dat Berry (1998) geen ongelijk heeft wanneer hij stelt dat participatie contraproductief kan werken.

Tenslotte is het belangrijk om enkele kanttekeningen te plaatsen bij de gemeten organisatiecultuur binnen de betrokken organisaties. In alledrie de regio's, maar met name in Rotterdam-Rijnmond, vulden veel respondenten het cultuurdeel van de vragenlijst niet in omdat zij aangaven hiervoor geen tijd te hebben. De conclusies over de cultuur die heerst in de verschillende organisaties zijn daardoor gebaseerd op slechts een beperkt aantal (64) vragenlijsten. De cultuur zoals deze nu verondersteld wordt te zijn, is dus gebaseerd op de mening van respondenten die de vragenlijst wel invulden, en de resultaten hiervan zijn niet generaliseerbaar voor de hele organisatie. Te weinig functionarissen vulden de vragenlijst in om dit te kunnen concluderen. Bovendien is het de vraag in hoeverre het OCAI als meetinstrument geschikt is om te gebruiken binnen Nederlandse organisaties. Het is van oorsprong een instrument dat werd gebruikt om de cultuur van organisaties in de Verenigde Staten te kunnen typeren. Daarnaast vonden veel respondenten dat de stellingen erg gericht waren op profit organisaties, waardoor zij het moeilijk vonden hun eigen (overheids)organisatie te herkennen in de stellingen. Dat het OCAI minder geschikt was voor overheidsinstanties, heeft mogelijk invloed gehad op de manier waarop respondenten deze invulden.

## **7.2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is om de aangetoonde verschillen in mening tussen de verschillende organisaties verder te onderzoeken. Uit dit onderzoek bleek dat vooral de verschillen in mening tussen de brandweer en de politie erg groot zijn. De politie was overwegend negatief, vooral in de regio Twente, terwijl de brandweer erg positief was over het MDP. Het kleine aantal politiefunctionarissen dat deelnam aan dit onderzoek, maakt het echter onmogelijk om de resultaten te generaliseren. Daarom is het interessant om in een vervolgonderzoek meer politiefunctionarissen te betrekken, en te onderzoeken in hoeverre de negatieve mening over het MDP inderdaad bestaat in deze organisaties. Vooral in de regio Twente is de noodzaak voor een vervolgonderzoek aanwezig, omdat een kleine groep respondenten hier een uitgesproken negatieve mening over het MDP heeft getoond. De vraag is of deze negatieve resultaten van met name de politie berusten op toeval of dat er inderdaad meer aan de hand is in deze regio. Het is belangrijk om hierover meer te weten te komen, omdat de communicatiestrategie bij de introductie van het MDP voor een groot deel gebaseerd moet zijn op de mening over het portfolio. Zoals het er nu naar uitziet, zal het MDP in de regio Twente geen succes worden. Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen of er inderdaad reden is om aan te nemen dat dit het geval zal zijn.

Uit de literatuurstudie bleek al dat organisatiecultuur een heel belangrijke factor vormt waarmee rekening dient te worden gehouden bij het implementeren van veranderingen in organisaties. De uitkomsten van dit onderzoek bevestigen dit beeld bovendien. Deze belangrijke rol van organisatiecultuur geeft aan dat het belangrijk is om verder te onderzoeken in hoeverre de cultuurtypen zoals deze nu per organisatie zijn vastgesteld, inderdaad de dominante cultuur in deze organisaties vertegenwoordigen. Zoals gezegd is de cultuurvragenlijst door een te klein aantal respondenten ingevuld om duidelijke conclusies te kunnen trekken over het dominante cultuurtype in de betrokken organisaties. Vooral bij de politie in de regio Zuid-Holland Zuid is geen eenduidig beeld verkregen van de cultuur, en ook in de andere regio's vulden te weinig politiefunctionarissen de vragenlijst in om uitspraken te kunnen doen over de organisatiecultuur. Omdat dit wel erg belangrijk is voor het doorgronden van de beweegredenen van organisaties en de functionarissen die er werken om het MDP al dan niet te accepteren, zou een vervolgonderzoek zeker interessant zijn.

Het belang van participatie tijdens veranderingsprocessen is onderstreept door dit onderzoek. Echter, tegelijkertijd werd aangetoond dat betrokkenheid ook een keerzijde kent en dat het in sommige gevallen contraproductief kan werken door de mening juist negatief te beïnvloeden. De vraag die dit onderzoek niet heeft kunnen beantwoorden maar wel degelijk relevant is, is in welke gevallen participatie nu wel of juist niet effectief is. Uit dit onderzoek bleek dat vooral mensen die al een overwegend positieve mening over het MDP hebben, graag betrokken willen worden, in tegenstelling tot mensen met een meer negatieve mening. Het is echter ook goed denkbaar dat er andere factoren in het spel zijn die bepalen wanneer participatie nuttig is, of juist niet. Het is belangrijk om deze factoren in kaart te brengen, en op die manier het contraproductieve effect te voorkomen dat het succes van het veranderingsproces danig in de war kan schoppen.

Dit onderzoek heeft naast enkele wetenschappelijke conclusies ook een praktisch eindproduct voor de opdrachtgever opgeleverd in de vorm van een communicatieplan. De komende periode zal het MDP geïntroduceerd worden in de verschillende regio's en organisaties en hierbij worden de communicatieaanbevelingen gebruikt ter ondersteuning. Het is interessant om aan het einde van het introductietraject te onderzoeken in hoeverre de mening van functionarissen over het MDP veranderd is ten opzichte van de huidige situatie. Aan de hand hiervan kan worden gekeken of de ingezette communicatiemiddelen het beoogde effect hebben gesorteerd, of dat er nog moet worden bijgestuurd. Een onderzoek ter evaluatie kan zo inzicht bieden in de effectiviteit van de introductie van het MDP.

## Literatuur

- Agocs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, 16, 917-931
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper & Brothers
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A. & Boonstra, J.J. (2003). The change capacity of organisations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 83-105
- Berry, L.M. (1998). *Psychology at work*. Singapore: McGraw-Hill
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. (2001). *Focus Groups in Social Research*. London: Sage
- Boisot, M.H. (1998). *Knowledge assets. Securing competitive advantage in the information economy*. New York: Oxford University Press
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4)
- Botter, C.H. (1994). *Industrie en organisatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Caluwé, de, L. & Vermaak, H. (2001). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service
- Campbell, J.P., Brownas, E.A., Peterson, N.G. & Dunnette, M.D. (1974). *The measurement of organizational effectiveness: A review of relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Cox-Woudstra, E. & Vervoort, M. (2001). 'Brandweer wachtte op Poetin'. *Veiligheid, participatie en zelfregulering*. Hoofddorp: TNO Arbeid
- Dam, van, W., Boer, de, E. & Berge, ten, H. (2005). *Mysteries bij veranderen. Strategisch veranderen en leren(d) vernieuwen*. 's Hertogenbosch: KPC Groep
- DBC-GGZ. 7 risicofactoren bij verandering. <http://www.dbcggz.nl>
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of behaviour at work*. Hove, UK: Psychology Press
- Henry, P.K. (1997). Overcoming resistance to organizational change. *Journal of the American Dietetic Association*, 97, 145-147
- Hofstede, G.H. (1986). Werken aan de organisatiecultuur. *Bedrijfskunde*, 58, 102-106
- Johnson, A. (1996). It's good to talk. The focus group and sociological imagination. *Sociological Review*, 4 (3), 517-538.
- Jong, M. de (1998). *Reader feedback in text design, Validity of the plus-minus method for the pretesting of public information brochures*. Amsterdam, Rodopi

- Jong, M. de & Schellens, P.J. (1998). Focus groups or individual interviews? A comparison of text evaluation approaches. *Technical Communication*, 45, 77-88
- Jonge, de, M. (2005). Carrièreladder. De ontwikkeling van een portfolio voor competentiegericht leren en werken. Enschede: Universiteit Twente (Afstudeerscriptie)
- Kolk, van der, L. (2004). Cultuurverandering op de werkvloer. Enschede: Universiteit Twente (Afstudeerscriptie)
- Kuipers, H. & van Amstelvoort, P. (1990). Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als ontwerpleer. Deventer: Kluwer Bedrijfwetenschappen
- Laat, de, M., Poell, R., Simons, R.J. & Krogt, van der, F. (2001). Organiseren van leren op de werkplek. <http://igitur-archive.library.uu.nl>
- Lewis, A. (1992). Group child interviews as a research tool. *British Educational Research Journal*, 18 (4), 413-423
- Lewis, L.K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. *Management Communication Quarterly*, 13, 43-75
- Madriz, E. (2000). Focus groups in feminist research. p. 835-850 in Norman, K., Denzin, A. & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. (1994). Organisatiestructuren. Schoonhoven: Prentice Hall/Academic Service
- Muntslag, D.R. (2001). De kunst van het implementeren. Enschede: Oratie Universiteit Twente
- Nieuwenhuis, A. (2005). Natuurlijk veranderen. Doorlopend zoeken naar het nieuwe dat in de kern al aanwezig is. <http://www.nieuwadvis.nl/downloads/management>
- Olsthoorn, A.C.J.M. (1997). Cultuur en communicatie. Een verkenning naar de samenhang tussen bedrijfscultuur en communicatiebeleid. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142
- Rapport: *Eindrapportage Interimopdracht*. (2006). Bureau GHOR Zuid-Holland Zuid
- Rasmussen, J., Duncan, K. & Leplat, J. (1987). New technology and human error. New York: John Wiley and Sons
- Reenen, van, G.J. & Waisfisz, B. (1995). Organisatiecultuur als beleidsinstrument. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1987). Bedrijfscultuur, diagnose en beïnvloeding. Assen: Stichting Management Studies.
- Schein, E.H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E.H. (2000). De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over verandering. Schiedam: Scriptum Management
- Sitter, de, L.U. (1994). Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw. Assen: van Gorcum

- Stichtman, S. (2005). De kloof tussen denken en doen in verandermanagement. *Management Executive*, mei-juni
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4)
- Vooren, van der, M. (2004). Organisatieverandering als uitdaging; Factoren die van invloed zijn op het succes van organisatieverandering. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam (afstudeerscriptie)
- Vries, de, M., Aa, van der, P., Hezemans, M., Kinkhorst, G., Muizelaar, S. & Ritzen, M. (2005). Succesfactoren voor instellingsbrede ICT-implementatie in het onderwijs. Utrecht: Stichting SURF
- Weggeman, M. (1992). Leidinggeven aan professionals, het verzilveren van creativiteit. Deventer: Kluwer Bedrijfwetenschappen
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50, 361-386
- Werkman, R., Boonstra, J.J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties. Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering. *M&O*, 2.
- Woerkum, van, C. & Meegeren, van, P. (1999). Basisboek communicatie en verandering. Amsterdam: Uitgeverij Boom
- Zwetsloot, G.I.J.M. & Allegro, J.T. (1994). Organisatieveranderingen door managementsystemen voor voortdurende verbetering. *Gedrag en Organisatie*, 7 (6), 352-366

## Bijlage 1: Structuur focusgroepen

### Inleiding

Deze brainstormsessie wordt gehouden om te achterhalen hoe jullie als CoPI/ROT- functionarissen op dit moment denken over het (project) Multidisciplinair Digitaal Portfolio. Ik heb jullie allemaal afgelopen week of weken de nieuwsbrieven gemaïld waarin meer te lezen is over dit project. In het kort komt het erop neer dat er functiegerichte competentieprofielen zijn opgesteld voor CoPI en ROT functionarissen. Het is de bedoeling dat oefeningen en waarnemingen worden afgestemd op deze profielen. De ervaringen die uit de oefeningen naar voren komen worden opgeslagen in een persoonlijk digitaal portfolio zodat een overzicht ontstaat van de individuele competentieontwikkeling. Deze profielen zijn inmiddels ontwikkeld door Twynstra en Gudde en worden nu getest tijdens een aantal CoPI- en ROT oefeningen in de drie betrokken regio's. De resultaten van het testen van deze werkwijze moeten leiden tot een concrete manier van leren en werken met competenties voor het CoPI en ROT. Momenteel is het bureau Stoas bezig met het ontwikkelen van een conceptversie van het digitale portfolio, binnenkort zal de eerste versie hiervan getest worden door leden van het projectteam. Het komende halfjaar zal de ontwikkeling van dit portfolio verder worden uitgewerkt en uitgetest onder CoPI en ROT functionarissen.

Deze discussie zal zich in het bijzonder richten op de ontwikkeling van het digitaal portfolio en niet zozeer op aspecten als competentiegericht oefenen en waarnemen. De invulling hiervan is immers voor een groot deel al vastgelegd en staat dus niet zozeer ter discussie. De oefeningen aan de hand van competenties zijn inmiddels van start gegaan, en het is juist de bedoeling om nu aandacht te besteden aan de volgende stap in het proces: het registreren van de resultaten die uit de oefeningen en waarnemingen naar voren zijn gekomen in een digitaal portfolio.

De hoofdvraag van deze discussie luidt dan ook:

*Hoe staan CoPI functionarissen tegenover een digitaal portfolio als middel om competentiegericht oefenen te ondersteunen?*

Ik heb een aantal punten op papier gezet waarover ik graag jullie mening wil weten. Daarnaast is uiteraard ook ruimte voor het aandragen van algemene opmerkingen etc. De discussie zal ongeveer een uur duren, in verband met een ieders drukke agenda is het streven om het binnen deze tijd te houden. Ik zal het gesprek opnemen met een recorder, zodat ik me bezig kan houden met het leiden van de discussie en niet te druk ben met het opschrijven van wat er wordt gezegd. Uiteraard wordt deze informatie vertrouwelijk behandeld en zal die niet aan derden worden doorgegeven. De resultaten worden opgenomen in mijn afstudeerscriptie en kunnen dus naderhand worden nagelezen door geïnteresseerden.

Als het voor iedereen duidelijk is wat de bedoeling van de discussie is en niemand er bezwaar tegen heeft dat ik het gesprek opneem op tape, en er geen verdere vragen of opmerkingen zijn, dan wilde ik graag beginnen met de discussie.



---

## Inleiding

---

- Vraag 1** Met welke factoren moet rekening worden gehouden voor het creëren van draagvlak voor het portfolio?
- Vraag 2** Hoe valt de huidige organisatiecultuur binnen de hulpverleningsdienst te omschrijven en sluit deze aan bij de doelen van het project?
- Vraag 3** Hoe dient de communicatie over het portfolio vormgegeven te worden?
- Vraag 4** Moeten functionarissen betrokken worden bij het project en de vormgeving van het portfolio? Zo ja, hoe dan? Zo nee, waarom niet?
- Vraag 5** Zijn er nog andere factoren waarmee rekening dient te worden gehouden bij dit project die nog niet ter sprake zijn gebracht in deze discussie?

## Samenvatting

---

- Afsluiting** Als er verder geen opmerkingen meer zijn dan wil ik bij deze graag de discussie afsluiten. Heel erg bedankt voor jullie komst en medewerking aan mijn onderzoek. Ik rond mijn onderzoek eind deze zomer af en ik zal jullie op de hoogte brengen van de resultaten te zijner tijd!
-

## Bijlage 2: Vragenlijst



### Multidisciplinair Digitaal Portfolio

Geacht CoPI/ROT lid,

In november vorig jaar is het project Multidisciplinair Digitaal Portfolio van start gegaan. Doel van dit project is het competentiegericht oefenen vorm te geven voor de leden van het CoPI en Regionaal Operationeel Team. Het project wordt uitgevoerd door vertegenwoordigers uit de regio's Rotterdam-Rijnmond, Twente en Zuid-Holland Zuid. Recentelijk zijn er functiegerichte competentieprofielen ontwikkeld voor functionarissen van de betreffende multidisciplinaire teams. Aan de hand van deze profielen worden oefeningen en waarnemingen afgestemd op de gevraagde competenties. De ervaringen die uit de oefeningen naar voren komen worden opgeslagen in een persoonlijk digitaal leerdossier zodat een overzicht ontstaat van de persoonlijke competentieontwikkeling.

In het kader van dit project is Saskia Kerkhof aangetrokken. Zij is student Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente en voor haar afstudeeronderzoek heeft zij bijgaande vragenlijst opgesteld. Met deze vragenlijst wordt u de mogelijkheid geboden uw mening te geven over het persoonlijk leerdossier dat op dit moment in ontwikkeling is. Wij willen deze graag zoveel mogelijk toespitsen op de wensen van de (toekomstige) gebruiker, u dus! Het invullen duurt ongeveer 20 minuten. De gegevens blijven anoniem en zullen worden gebruikt om het digitale persoonlijk leerdossier te optimaliseren. Uw mening kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

Hans Varkevisser

Plaatsvervangend Commandant  
Brandweer Regio Zuid-Holland Zuid

Projectleider Multidisciplinair Digitaal Portfolio

## Algemene gegevens

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd?

- 18-29 jaar
- 30-39 jaar
- 40-49 jaar
- 50 jaar of ouder

Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau?

- MBO
- HBO
- WO
- Anders, nl:

In welke regio bent u werkzaam?

- Rotterdam-Rijnmond
- Twente
- Zuid-Holland Zuid

In welk team heeft u een repressieve functie?

- ROT
- CoPI
- Beide

Vanuit welke organisatie heeft u een functie in het CoPI/ROT?

- Politie
- Brandweer
- GHOR
- Gemeente
- Havenbedrijf (alleen RR)
- DCMR (alleen RR)

Wat is uw functie binnen het CoPI / ROT?

---

Indien u bij de brandweer werkzaam bent, wat is uw rang?

---

Indien u bij de politie werkzaam bent, wat is uw rang?

---

## Uw mening

1. Was u al op de hoogte van het feit dat er een digitaal persoonlijk leerdossier wordt ontwikkeld voor CoPI en ROT voordat u gevraagd werd deze vragenlijst in te vullen?

- Ja
- Nee

Zo ja, hoe heeft u over dit project of over het persoonlijk leerdossier gehoord?

---

2. Vindt u de term 'portfolio' geschikt voor het omschrijven van een persoonlijk leerdossier?

- Ja
- Nee

Zo nee, wat zou een betere term zijn?

---

3. Hoe belangrijk vindt u het om inzicht te krijgen in uw persoonlijke ontwikkeling binnen uw CoPI/ROT functie, op een schaal van 1 tot 10 waarbij 1 totaal onbelangrijk is en 10 heel erg belangrijk?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

4. Hoe belangrijk vindt u het om hierbij een (registrerend) hulpmiddel te hebben in de vorm van een persoonlijk leerdossier, op een schaal van 1 tot 10 waarbij 1 totaal onbelangrijk is en 10 heel erg belangrijk?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

5. Hoe belangrijk wordt het in uw organisatie gevonden dat u tijd steekt in uw persoonlijke ontwikkeling op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 totaal onbelangrijk is en 10 heel erg belangrijk?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

6. Hoe belangrijk vindt u het om op regelmatige basis geïnformeerd te worden over de vorderingen in de ontwikkeling van het persoonlijk leerdossier, op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 totaal onbelangrijk is en 10 heel erg belangrijk?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

7. Hoe belangrijk vindt u het om *actief betrokken* te worden bij het ontwikkel proces van het persoonlijk leerdossier door bijvoorbeeld mee te denken over de vormgeving op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 totaal onbelangrijk is en 10 heel erg belangrijk

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

8. Hoe belangrijk vindt u het dat de inhoud van het persoonlijk leerdossier alleen toegankelijk is voor de werknemer zelf, op een schaal van 1 tot 10 waarbij 1 totaal onbelangrijk is en 10 heel erg belangrijk?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

9. Hieronder staat een aantal mogelijkheden waarop u betrokken zou kunnen worden bij het project. Geef aan hoe belangrijk u deze mogelijkheden vindt. De belangrijkste geeft u het cijfer 1, de minst belangrijke het cijfer 4.

- ..... Op de hoogte worden gehouden met algemene informatie over de voortgang en ontwikkeling van het persoonlijk leerdossier
- ..... Op de hoogte worden gehouden met informatie die voor mij en mijn functie relevant is
- ..... Meedenken over hoe het portfolio vormgegeven kan worden
- ..... Inhoudelijk meewerken aan de vormgeving van het portfolio

10. Het persoonlijk leerdossier kan een aantal functies hebben. Geef aan hoe belangrijk u deze mogelijke functies vindt. De belangrijkste geeft u het cijfer 1, de minst belangrijke het cijfer 4.

- ..... Inzicht krijgen in de persoonlijke ontwikkeling
- ..... Middel om intercollegiale feedback in op te nemen/registreren
- ..... Leidraad voor functioneringsgesprekken
- ..... Leidraad voor beoordelingsgesprekken

11. Wat zou volgens u het doel moeten zijn van een persoonlijk leerdossier?

---

---

---

12. Wat is volgens u de toegevoegde waarde van een persoonlijk leerdossier voor uw CoPI/ROT functie, ten opzichte van de huidige situatie van oefenen en evalueren?

---

---

---

13. Wat is volgens u het belang van een persoonlijk leerdossier voor uw CoPI/ROT functie?

---

---

---

14. Hoe belangrijk is uw CoPI/ROT functie ten opzichte van uw niet-repressieve functie?

- Veel belangrijker
- Heel belangrijk
- Even belangrijk
- Minder belangrijk
- Onbelangrijk

15. In welke mate wilt u aandacht besteden aan uw persoonlijke ontwikkeling in uw repressieve functie ten opzichte van uw niet-repressieve functie?

- Veel meer
- Meer
- Evenveel
- Minder
- Veel minder

16. Via welke kanalen wordt u bij voorkeur geïnformeerd over relevant nieuws over de ontwikkeling van het persoonlijk leerdossier? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Algemene nieuwsbrief per mail
  - Nieuwsbrief met specifieke informatie per organisatie
  - Plaatsing van een algemene nieuwsbrief op intranet
  - Informatie voor, tijdens of na een oefening
  - Via een interne memo
  - Via een website met daarop aanvullende informatie
  - Anders, nl:
- 

17. Door *wie* wordt u bij voorkeur geïnformeerd over bovenstaande aspecten van het project?

- De contactpersoon uit de projectgroep
  - Een directe leidinggevende uit mijn eigen organisatie
  - Een willekeurig iemand, maar wel uit mijn eigen organisatie
  - Maakt niet uit
  - Anders, nl:
- 

18. Voor wie moet het persoonlijk leerdossier van een werknemer toegankelijk zijn? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- Alleen voor de werknemer zelf
- Voor de leidinggevende
- Voor de oefenstaf
- Voor de coach/mentor
- Voor collega's

19. Waarom vindt u dit belangrijk of onbelangrijk?

---

20. In hoeverre zou een beloningssysteem u motiveren om uw persoonlijke leerdossier bij te houden?

- Dat motiveert me helemaal niet
- Dat motiveert me niet
- Dat zou me wel motiveren
- Dat zou me heel erg motiveren
- Geen mening

21. Biedt de organisatie waar u werkt voldoende ruimte en middelen om met een persoonlijk leerdossier te werken?

- Geen ruimte en middelen
- Onvoldoende ruimte en middelen
- Niet teveel maar ook niet te weinig ruimte en middelen
- Voldoende ruimte en middelen
- Meer dan voldoende ruimte en middelen

22. Hoe vaak bent u gemiddeld bezig met reflecteren op uw eigen functioneren?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Een aantal keer per jaar
- Ongeveer een keer per jaar
- Nooit

23. Zou u uit eigen beweging met het portfolio aan de slag gaan om meer inzicht te krijgen in uw persoonlijke ontwikkeling?

- Ja
- Nee
- Misschien
- Dat weet ik niet

24. Acht u uw computervaardigheden toereikend om met een eenvoudige digitale versie van het persoonlijk leerdossier te kunnen werken?

- Ja
- Nee
- Misschien
- Dat weet ik niet

Het tweede deel van deze vragenlijst is erop gericht de organisatiecultuur bij de GHOR/Brandweer/Politie in beeld te brengen.

Op de volgende pagina staan zes onderdelen met elk vier verschillende stellingen hieraan gekoppeld. Het is de bedoeling dat u steeds 100 punten verdeelt over deze vier stellingen. Daarbij is het de bedoeling dat u het hoogste aantal punten geeft aan de stelling die naar uw mening het meeste betrekking heeft op de situatie binnen de organisatie waar u werkt, die dus het meeste van toepassing is. Als u bijvoorbeeld vindt dat bij het eerste onderdeel stelling A heel goed weergeeft hoe het er binnen uw organisatie aan toe gaat, stelling B en C minder en stelling D het minste, dan kunt u bijvoorbeeld 55 punten geven aan A, 20 punten aan B en C en 5 punten aan D. Dit is maar een voorbeeld van de puntenverdeling, u kunt deze uiteraard ook anders verdelen, zolang het totaal maar gelijk is aan 100.

	<b>1. Dominante kenmerken</b>	<b>Nu</b>
A	De organisatie heeft een zeer persoonlijk karakter. Ze heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken er veel met elkaar gemeen te hebben	
B	De organisatie is zeer dynamisch en er heerst een echte ondernemingsgeest. De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht. De grootste zorg is het werk af zien te krijgen. De mensen zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten.	
D	De organisatie is strak geleid en gestructureerd. Formele procedures bepalen in het algemeen wat mensen doen.	
	<b>Totaal</b>	100
	<b>2. De leiding van de organisatie</b>	<b>Nu</b>
A	De leidinggevende gedraagt zich in het algemeen als mentor: hij faciliteert en stimuleert.	
B	De leidinggevende spreidt in het algemeen ondernemingslust ten toon, evenals vernieuwingsgezindheid en risicobereidheid.	
C	De leidinggevende geeft in het algemeen blijk van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid.	
D	De leiding van de organisatie geeft in het algemeen blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende, efficiënte machine.	
	<b>Totaal</b>	100
	<b>3. Personeelsmanagement</b>	<b>Nu</b>
A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwork, overeenstemming en participatie.	
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en is erop gericht uniek te willen zijn.	
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door niets ontziende competitie, hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid, overeenstemming, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen.	
	<b>Totaal</b>	100



	<b>4. Het bindmiddel van de organisatie</b>	<b>Nu</b>	
A	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid bij de organisatie staat hoog in het vaandel.		
B	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven voorop te lopen.		
C	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Doelgerichtheid en winnen zijn gangbare thema's.		
D	Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidsstukken. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is belangrijk.		
	<b>Totaal</b>	100	
	<b>5. Strategische accenten</b>	<b>Nu</b>	
A	De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. Een grote mate van vertrouwen, openheid en participatie zijn niet weg te denken.		
B	De organisatie legt de nadruk op het aanboren van nieuwe bronnen en het creëren van nieuwe uitdagingen. Het uitproberen van nieuwe dingen en zoeken naar kansen wordt gewaardeerd.		
C	De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen speelt de hoofdrol.		
D	De organisatie legt de nadruk op het behoud van de bestaande situatie en stabiliteit. Efficiëntie, beheersbaarheid en soepele uitvoering spelen de hoofdrol.		
	<b>Totaal</b>	100	
	<b>6. Succescriteria</b>	<b>Nu</b>	
A	De organisatie definieert succes op grond van de ontwikkeling van human resources, teamwork, de betrokkenheid van de medewerkers en zorg voor de medewerkers.		
B	De organisatie definieert succes als kunnen beschikken over zo uniek mogelijke of zo nieuw mogelijke diensten. De organisatie kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend wat betreft dienstverlening.		
C	De organisatie definieert succes als winnen. De concurrentiepositie neemt een centrale plaats in binnen de organisatie.		
D	De organisatie definieert succes binnen het kader van efficiëntie. Betrouwbare dienstverlening en soepel verlopende uitvoering van richtlijnen zijn van cruciaal belang.		
	<b>Totaal</b>	100	

**Dit waren alle vragen. Als u op de hoogte wilt worden gehouden van de ontwikkelingen omtrent het project of de ontwikkeling van het persoonlijk leerdossier, vult u dan hieronder uw emailadres in.**

---

**Heeft u nog algemene opmerkingen over het persoonlijk leerdossier? U kunt ze hieronder plaatsen!**

---

---

---