

## MASTER

### The library for the inquisitive Dutchman evaluation and redesign of radical organization renewal project

van Raalte, S.V.

*Award date:*  
2010

[Link to publication](#)

#### **Disclaimer**

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

Eindhoven, February 2010

**The Library for the Inquisitive  
Dutchmen  
*Appendices***

by  
S.V. van Raalte

BSc Industrial Engineering and Management Science — TU/e (2007)  
Student identity number 0558806

in partial fulfilment of the requirements for the degree of

**Master of Science  
in Innovation Management**

Supervisors:

dr. F.M. van Eijnatten, TU/e, HPM

dr.ir. I.M. M. J. Reymen, TU/e, ITEM

N.A. Deegenars, VOB

TUE. Department Industrial Engineering and Innovation Sciences.  
Series Master Theses Innovation Management

Subject headings: Organisation development, Organisational change, Chaos; Non-physical systems,  
Complex systems, Library organisation

# **The Library for the Inquisitive Dutchman**

*Evaluation and Redesign of radical organization renewal project*

Master Thesis (1JM96)

## **Appendices**

**By:** Selinde (S.V.) van Raalte (0558806)  
Innovation Management  
Department of Industrial Engineering and Management Science  
Eindhoven, University of Technology  
The Netherlands

**University Supervisors:** dr. F.M. van Eijnatten (HPM)  
dr. ir. I.M.M.J. Reymen (ITEM)

**Company Supervisor:** N.A. Deegenars

This document belongs to Master Thesis report: The Library for the Inquisitive Dutchman  
Some of appendices contain confidential data and are not available in this document.

## Table of Content

Introduction.....	1
I Comparison of Methodological Lenses.....	2
II Interview Questions Initiators.....	4
III Questionnaire Sponsor .....	6
IV Culture of Libraries.....	7
V Integral Theory of Employee Holon and Team Holon.....	8
VI Questionnaire Ranking Teams .....	10
VII Interview Questions Teams.....	16
VIII Websites Related to the Organization renewal Project.....	17
IX Questionnaire Workshops .....	18
X Questionnaire Validation Redesign.....	20
XI Timeframe on Innovation within Public Libraries 1998-2009.....	22
XII History of Innovation Process Dutch Public Libraries .....	23
XIII Mind-Map .....	24
XIV Explanation Mind-map.....	25
XV Rhine Capitalism.....	26
XVI Timeframe of Interventions .....	28
XVII Overview of Interventions .....	29
XVIII Summary of Findings ‘Babelbox’ .....	30
XIX Themes in Findings Babelbox.....	31
XX Summary of World Café Dialogue.....	32
XXI Ranking Teams .....	33
XXII Summary E-mails Guides.....	35
XXIII Summary Interview with Team .....	36
References.....	37

## Introduction

The chapters of this report contain the appendices belonging to the Master Thesis: The Library for the Inquisitive Dutchman - Evaluation and Redesign of radical organization renewal project. The numbers of the chapters correspond with the number of the appendices as referred to in this Master Thesis.

As this Master Thesis is conducted in a Dutch organization where the used language is purely Dutch, the communication on this research has also been in this language. As a result a number of the appendices in this report are not in English, but in the Dutch language. Those chapters contain the interview questions and the questionnaires used in the research. Documents, which were used in direct communication with the employees of the organization.

A number of appendices are not published in this report. The appendices that are left out contain confidential information of the Dutch public libraries or contain data given in confidentiality to the researcher by the participants of the project.

# I Comparison of Methodological Lenses

**Source: Van Raalte, 2009**

As mentioned before, it is rather difficult to compare the three different methodological lenses. As well the variable, system, as the C&C based lens view the world from a different paradigm. Every paradigm has its own set of claims about the world; people who are in such a paradigm measure and interpret data from different standards (Godfrey-Smith, 2003). Therefore the paradigms are incommensurable and can never be completely objectively compared.

In this case it is possible for a researcher to do research from different perspectives. A researcher is able to study the same topic first as a variable based research and then as a system or C&C based one. However, when a researcher does, he researches the topic from a completely different view and thus, the researches, or methodological lenses, can never be compared directly. Though, it is possible to compare the strengths and weaknesses of these methodological lenses. Because every research method focuses on a different complexity level of the reality, they have different goals. In Table 1 the methodological lenses are shown with their strengths and weaknesses. The table demonstrates the ordinal order of the lenses: For certain characteristics it is more suitable to study out perspective of one lens than another.

Table 1 shows different aspects of the research approaches and their strengths. On the upper side of the table are the strengths of a variable based research. Once the variables and their interactions are determined with an acceptable confidence, those results can be used to analyze the findings. Moreover, the outcomes of the functions of the variables can be predicted with some certainty and similar functions can be compared.

However, because the functions of a variable based research are narrowed down that much, many interactions are left out of the research. A system or C&C based research, in contradiction, can deal with more interactions. A system based approach gives insights in a system's optimal input to reach its goal. And a system based approach is able to identify a system's self regulating abilities.

The strengths of a C&C based approach can be found in the lower end of Table 1. A C&C based approach is able to include the most interactions and moreover the interaction with the environment (an open system). When the studied system finds itself in an uncertain environment and where a lot changes over time, the C&C based approach has the best abilities to include that in the research.

The aim of this literature review is a preparation for a master thesis in the Organization Science. Organizations are defines as social systems, being complex, dynamic and non-linear. Organizations are also open systems, as the interaction with their environment is apparent and moreover, the future is uncertain and full of change. It may be concluded that from all three methodological lenses the C&C based approach the most appropriate seems to study these organizations.

This conclusion might give some difficulties. The C&C based approach is a theory that is relatively new and not much might be written from this perspective yet. To do this kind of research, researchers should be able to think differently from the more traditional approaches as a variable based research and furthermore, they will have to accept a certain level of uncertainty that is caused because of the different way of thinking.

**Table 1: Comparison methodological lenses**

Characteristics	Variable Based	System Based	C&C Based
Analysis	1	2	3
Compare	1	2	3
Formative causality	1	2	3
Predictability	1	2	3
Control	1	2	3
Steady State	3	1	2
Optimal input	3	1	2
Self-regulating	3	2	1
Interactions	3	2	1
Open system	3	2	1
Holarchy	3	2	1
Synthesis	3	2	1
Dealing with uncertainty	3	2	1
Change in time	3	2	1

Legend: 1 = most suitable; 2 = suitable, 3 = least suitable



## II Interview Questions Initiators

### Algemene informatie:

1. naam
2. functie
3. relatie tot het project

### Hoofdthema's

Aanleiding tot het organisatieontwikkelingsproject - In dit eerste deel ben ik geïnteresseerd in de vraag wat de aanleiding was die ertoe heeft geleid dat men zich ervan bewust werd dat er iets moest veranderen.

Initiële situatie – De vraag is in welke situatie de VOB en de bibliotheken zich bevonden op het moment voor aanvang van het project.

De start van het project – In dit deel ben ik benieuwd naar het proces dat heeft plaatsgevonden van het idee dat zich vormde tot de daadwerkelijke start van het organisatieontwikkelingsproject. En bovendien wat de verwachtingen van het project waren.

De uitvoering van het project – Hier is de vraag hoe volgens u het traject verder verlopen is en wat de eerste evaluatie is.

Het vervolg van het project – Als laatste ben ik benieuwd naar uw idee of en hoe het project verder moet worden voortgezet.

### Vragen

#### I Probleem definitie

*Aanleiding tot het organisatieontwikkelingsproject*

Wat is de aanleiding geweest die heeft geleid tot het idee dat er een project moest plaatsvinden?

- 1 Wat zijn de **oorzaken** geweest?
- 2 Hoe is dit probleem **gedefinieerd**?
- 3 Hoe is dit probleem **geanalyseerd**?
- 4 Wat zijn de **belangrijkste factoren** van dit probleem?
- 5 **Wanneer** heeft dit zich afgespeeld?
- 6 **Wie** hebben dit geïnitieerd?
- 7 Werde het probleem ook door anderen **ondersteund**?

#### II Initiële condities

*Initiële situatie*

In welke situatie bevonden de bibliotheken zich op het moment dat het project werd gedefinieerd?

- 1 Waar bevonden de **bibliotheken** zich?
- 2 Hoe stond de **VOB** daar ten opzichte van?
- 3 Wat waren daar de **oorzaken** van?
- 4 Heeft deze situatie **invloed** gehad op het project?

### III Project definitie

#### *De start van het project*

Wat is er gebeurd nadat duidelijk werd dat er het idee was geformuleerd dat er een project moest plaatsvinden?

- 1 Hoe is het idee voor het **organisatieontwikkelingsproject** ontstaan?
- 2 Wat is het **oorspronkelijke idee** van het project?
- 3 **Wanneer** heeft dit plaatsgevonden?
- 4 **Wie** waren daarbij betrokken?
- 5 Werde het project door meer mensen **ondersteund**?
- 6 Wat waren de **verwachtingen** van het project?
- 7 Wie is er **verantwoordelijk** voor het project en de uitvoering daarvan?

### IV Project uitvoering

#### *De uitvoering van het project*

Wat is uw idee hoe het project verder is uitgevoerd? Wat denkt u over de eerste resultaten van het project?

- 1 Hoe is de **uitvoering** van het project?
- 2 Wat is uw eerste idee als u nu zou moeten **evalueren**?
- 3 In hoeverre bent u **betrokken** geweest bij de uitvoering?

### V Toekomst

#### *Het vervolg van het project*

Wat is uw mening over het vervolg van het project?

- 1 Zijn de **doelen** nog hetzelfde als aan het begin van het project?
- 2 Moet het project op **dezelfde manier** worden doorgezet?
- 3 Met welke eventuele **aanpassingen**?
- 4 Of op een **andere manier**? Welke dan?

### III Questionnaire Sponsor

Bibliotheek/PSO:.....

Sponsor: (kleur)

Team: (kleur)

Organisatie: (kleur)

	Alleen A	Meer A dan B	Evenveel A als B	Meer B dan A	Alleen B	
Stelling A						Stelling B
Geïnspireerd willen worden						Zelf anderen inspireren
Georganiseerd willen worden						Zelf organiseren
Er worden doelen voor je gesteld						Je mag zelf doelen stellen
Het eigen werk klaar hebben en weglopen						Geïnteresseerd zijn in andermans werk
Er zitten als consument (ken ik al, heb ik al eens meegemaakt)						Er zitten als producent (wat kan ik ervan leren, hoe kan ik dat zelf toepassen in mijn eigen bibliotheek)
Mijn eigen nuttigheidsafweging						Mijn inbreng voor het grotere geheel (landelijke vernieuwing)
Ik ben met m'n eigen projectje bezig						Ik ben met bibliotheekvernieuwing bezig
Je eigen tijdsbesteding in de gaten houden						Er tijdloos voor die ander zijn
Wat kun jij voor mij betekenen?						Wat kan ik voor jou betekenen?
Natuurlijk weet ik waar het aan ligt als iets niet werkt						Natuurlijk weet ik wat ik moet doen om iets wel voor elkaar te krijgen

## IV Culture of Libraries

This description of the culture within the libraries is based on three interviews in which the cultural dimensions by Hofstede (Hofstede, 1980) are discussed.

**Power distance** – The power distance in the libraries is rather large. The system of libraries is very hierarchic, official and bureaucratic. Management is top-down and there is a clear arranging of tasks and responsibilities per employee (type). The three functional groups of management team, back-office and front-office are strictly separated and little communication takes place between the functional groups,

**Individualism** – Library employees work strongly individually, also because of their clear task definition. Employees feel a strong responsibility towards their own work and all develop their own method of working. Communication between the employees focuses mostly on scheduling tasks. Because of the individual attitude of the employees, the library as organization is focused inwards and not focused on the customers.

**Masculinity** – The culture within the libraries is very feminine. Not only does the work force of the libraries mostly exist out of women, who work part-time based, the culture has strong feminine characteristics as well. The employees are very solidary towards each other and very loyal to the organization; the culture is therefore not competitive and there is low mobility. A remark must be made, that this description does not count for the higher management levels, where the culture is very masculine.

**Uncertainty avoidance** – The culture is predominated by rules and structures to avoid uncertainty and risks. Both the organization itself is bounded by laws and rules, as their relationship with their customers.

**Long-term orientation** – In strategic planning the focus always has been on the long-term, however, daily work barely would focus on the long-term. In the last years, the management level realizes that predicting the future is impossible, so, another perspective is necessary.

## V Integral Theory of Employee Holon and Team Holon

This interpretation of the Integral Theory for a library employee and a team of the organization renewal project is based on a study of the work of a library employee and the culture of the libraries (see Appendix IV). The main source is: [www.fobidwiki.nl](http://www.fobidwiki.nl)

**Table 2: Integral Theory of library employee**

<b>Agentic Interior Individual</b>	<b>Agentic Exterior Individual</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identity of the team member in relation to the work</li> <li>2. Attitude and role of the team member in relation to innovation (within libraries)</li> <li>3. Development of cognitive skills in relations to the 'Goudklompjes' project</li> <li>4. Development of the team member's knowledge in relation to the 'Goudklompjes' project</li> <li>5. Reflection on the work progress of the team member</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Behavior of the team member</li> <li>2. Interpretation of the environment by the team member in relation to the 'Goudklompjes' team</li> <li>3. Application of cognitive skills and control of the work</li> <li>4. Application of skills and knowledge</li> <li>5. Actions of the team member</li> </ol>
<b>Communal Interior Individual</b>	<b>Communal Exterior Individual</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identity of a team member and his position in the team</li> <li>2. Influence of the culture, norms and values on a team member</li> <li>3. Attitude of a team member in relation to his teams</li> <li>4. Understanding the role of the team member in relation to his team</li> <li>5. Reflection on the progress of the 'Goudklompjes' team</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Behavior of the team member in the team</li> <li>2. Behavior of the team member in relation to his 'Goudklompjes' team</li> <li>3. Interaction and communication of the team member with other 'Goudklompjes' team members</li> <li>4. Role of the team member in relation to his 'Goudklompjes' team</li> <li>5. Actions in cooperation with his 'Goudklompjes' team members</li> </ol>

**Table 3: Integral Theory of organization renewal team**

<b>Agentic Interior Group</b>	<b>Agentic Exterior Group</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identity of the team in relation to the work</li> <li>2. Attitude and role of team in relation to innovation (within libraries)</li> <li>3. Development of cognitive skills in relations to the 'Goudklompjes' project</li> <li>4. Development of the team knowledge in relation to the 'Goudklompjes' project</li> <li>5. Reflection on the work progress of the team</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Behavior of the team</li> <li>2. Interpretation of the environment by the team in relation to the 'Goudklompjes' project</li> <li>3. Application of cognitive skills and control of the work</li> <li>4. Application of skills and knowledge</li> <li>5. Actions of the team</li> </ol>
<b>Communal Interior Group</b>	<b>Communal Exterior Group</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identity of the team and its position in the organization</li> <li>2. Influence of the culture, norms and values on the team</li> <li>3. Attitude of the team in relation to other 'Goudklompjes' teams</li> <li>4. Understanding the role of the team in relation to other 'Goudklompjes' teams</li> <li>5. Reflection on the progress of the 'Goudklompjes' project</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Behavior of the team in the organization</li> <li>2. Behavior of the team in relation to other 'Goudklompjes' teams and co-workers</li> <li>3. Interaction and communication of the team with other 'Goudklompjes' teams, coworkers and clients</li> <li>4. Role of the team in relation to other 'Goudklompjes' teams, coworkers and clients</li> <li>5. Actions in cooperation with other 'Goudklompjes' teams</li> </ol>

## VI Questionnaire Ranking Teams

### Het team

De naam van het team: .....

Bibliotheek/PSO: .....

### Innerlijke aspecten van het team

Stelling A	Alleen A	Meer A dan B	Evenveel A als B	Meer B dan A	Alleen B	Stelling B
Het team beschouwt zich als een individuele groep	0	0	0	0	0	Het team beschouwt zich als onderdeel van een geheel
Het team zoekt erg naar bevestiging vanuit het management	0	0	0	0	0	Het team voelt zich vrij om zaken uit te proberen
Het team heeft een reactieve houding	0	0	0	0	0	Het team heeft een proactieve houding
De houding van het team is dat innovatie een tijdsgebonden project is	0	0	0	0	0	De houding van het team is dat er een noodzaak is tot continue verandering
Het team is ervan overtuigd dat het doel van het project de bibliotheek is	0	0	0	0	0	Het team is ervan overtuigd dat het doel van het project het bedienen van de nieuwsgierige Nederlander is
Het team beschouwt innovaties als een noodzaak	0	0	0	0	0	Het team beschouwt innovaties als een uitdaging
De manier waarop het team problemen benadert, is rechtlijnig en gestructureerd	0	0	0	0	0	De manier waarop het team problemen benadert, is als een trektocht.
Het team ziet het Goudklompjesproject als verplichting	0	0	0	0	0	Het team begrijpt waar het Goudklompjesproject voor dient.
Het team verlangt erg naar structuur	0	0	0	0	0	Het team bepaalt zelf de structuur
Het team zoekt nieuwe kennis binnen het eigen team	0	0	0	0	0	Het team zoekt nieuwe kennis buiten het eigen team

Stelling A	Alleen A	Meer A dan B	Evenveel A als B	Meer B dan A	Alleen B	Stelling B
Het team is gewend weinig interactie met elkaar te hebben	0	0	0	0	0	Het team is gewend veel interactie met elkaar te hebben
Het team heeft de houding de bestaande competenties te gebruiken	0	0	0	0	0	Het team heeft de houding continu naar nieuwe competenties te zoeken
Het team ziet niet in, welke waarde zij toevoegt	0	0	0	0	0	Het team vindt haar input in werk nuttig
Het team heeft de houding dat ze aan hun eigen project werken	0	0	0	0	0	Het team heeft de houding dat ze aan de totale bibliotheek- vernieuwing werken
Het team wil haar eigen taken uitvoeren	0	0	0	0	0	Het team voelt zich betrokken bij het werk en de organisatie

***Innerlijke aspecten van het team in relatie tot anderen***

Stelling A	Alleen A	Meer A dan B	Evenveel A als B	Meer B dan A	Alleen B	Stelling B
Het team voelt zich verantwoordelijk voor werk vanuit eigenbelang	0	0	0	0	0	Het team voelt zich verantwoordelijk voor het gezamenlijke belang van de organisatie
Het team wil graag duidelijke steun hebben voor nieuwe ideeën	0	0	0	0	0	Het team heeft voor nieuwe ideeën aan een paar medestanders genoeg
Het team werkt vanuit de houding 'Wat kunnen jullie voor ons betekenen'	0	0	0	0	0	Het team werkt vanuit de houding 'Wat kunnen wij voor jullie betekenen'
Het team is ervan overtuigd dat de bestaande cultuur niet verandert	0	0	0	0	0	Het team is ervan overtuigd dat ze de cultuur kunnen veranderen
De bestaande waarden en normen beheersen het werk	0	0	0	0	0	De bestaande waarden en normen worden bekritiseerd door het team



Stelling A	Alleen A	Meer A dan B	Evenveel A als B	Meer B dan A	Alleen B	Stelling B
Het team hangt de bestaande waarden en normen aan	0	0	0	0	0	Het team wil een nieuw elan uitstralen
Het team deelt het werk vooral binnen de groep	0	0	0	0	0	Het team wil graag met de andere Goudklompjesteams delen
Een andere invalshoek van een ander Goudklompjesteam vindt het team niet nuttig	0	0	0	0	0	Een andere invalshoek van een ander Goudklompjesteam kan een interessant inzicht geven
Het team weet wat de klant wil	0	0	0	0	0	Het team weet dat alleen de klant kan vertellen wat hij/zij wil
Het team is ervan overtuigd dat de rol van het team conflicteert in de organisatie	0	0	0	0	0	Het team is ervan overtuigd dat de rol van het team een gezamenlijk doel met de organisatie heeft
Het team is erg met het eigen project bezig	0	0	0	0	0	Het team is erg met kruisbestuiving bezig
Het team wil alles zelf doen	0	0	0	0	0	Het team wil graag leren van anderen
Het team is overtuigd dat ze met haar werk niets nieuws bereikt	0	0	0	0	0	Het team is overtuigd dat ze met alle Goudklompjesteams vooruitgang kunnen maken
Het team denkt dat zij enkel haar eigen doelen dient	0	0	0	0	0	Het team is ervan overtuigd dat haar werk effect heeft op de organisatie en andere teams
Het team zoekt het succes in het eigen project	0	0	0	0	0	Het team zoekt het succes in de bibliotheek vernieuwing

***Uiterlijke aspecten van het team***

Stelling A	Alleen A	Meer A dan B	Evenveel A als B	Meer B dan A	Alleen B	Stelling B
Het team doet alleen wat nuttig is voor zichzelf	0	0	0	0	0	Het team doet datgene wat nuttig is voor het grotere geheel

Stelling A	Alleen A	Meer A dan B	Evenveel A als B	Meer B dan A	Alleen B	Stelling B
Het team consumeert	0	0	0	0	0	Het team produceert
Het team werkt naar een geplande uitkomst	0	0	0	0	0	Het team zet alleen een gewenste richting uit
Het team hanteert oude gedragspatronen	0	0	0	0	0	Het team hanteert nieuwe ideeën
Het team klampt vast aan het bibliotheekconcept zoals het is	0	0	0	0	0	Het team is kritisch tegenover het bibliotheekconcept
Het team gebruikt haar eigen inzichten	0	0	0	0	0	Het team zoekt voor nieuwe perspectieven
Er worden duidelijke doelen voor het team gesteld	0	0	0	0	0	Het team stelt zelf de doelen
Het team houdt zich uitsluitend bezig met bibliotheekvernieuwing in de gegeven projecttijd	0	0	0	0	0	Het team maakt tijd vrij voor bibliotheekvernieuwing
Het team laat zich leiden door haar meerderen met betrekking tot innovaties	0	0	0	0	0	Het team voert zelf de innovaties uit
Het team gebruikt uitsluitend haar eigen ervaringen als input voor innovaties	0	0	0	0	0	Het team gebruikt input van klanten voor innovaties
Het team werkt vanuit oude kennis	0	0	0	0	0	Het team zoekt actief naar nieuwe kennis
Het team gebruikt ontwikkelde competenties	0	0	0	0	0	Het team ontwikkelt nieuwe competenties
Het team voert het werk uit als een taak	0	0	0	0	0	Het team werkt aan een missie om de nieuwsgierige Nederlander te bedienen
Het team verwacht dat uitgevoerde taken op de korte termijn succes boeken	0	0	0	0	0	Het team werkt vanuit de overtuiging dat sommige projecten pas op de lange termijn succesvol zullen zijn
Gedurende het teamwerk wordt er veel individueel werk gedaan	0	0	0	0	0	Gedurende het teamwerk is er veel interactie

***Uiterlijke aspecten van het team in relatie tot anderen***

Stelling A	Alleen A	Meer A dan B	Evenveel A als B	Meer B dan A	Alleen B	Stelling B
Het team zoekt de antwoorden/ ideeën erg bij zichzelf	0	0	0	0	0	Het team haalt inspiratie uit de buitenwereld
Het team focust zich voornamelijk op het eigen werk	0	0	0	0	0	Het team is erg geïnteresseerd in wat de anderen in de bibliotheek doen
Het team is gebonden aan eigen werk	0	0	0	0	0	Het team stelt zich flexibel op naar de organisatie
Het team houdt nieuwe ideeën voor zichzelf	0	0	0	0	0	Het team probeert actief andere medewerkers te enthousiasmeren
Het team doet enkel het eigen werk	0	0	0	0	0	Het team deelt actief ervaringen en bevindingen met andere teams
Het team houdt vast aan bestaande gedragspatronen	0	0	0	0	0	Het team durft van de bestaande patronen af te wijken
Tijdens de communicatie met andere teams heeft het team vooral een luisterende rol	0	0	0	0	0	Tijdens de communicatie met andere teams doet het team actief mee aan een kritische discussie
Tijdens de communicatie met andere teams is het vooral van belang de eigen zaken te beschermen	0	0	0	0	0	Tijdens de communicatie met andere teams is het vooral van belang te werken aan een gezamenlijk doel
In samenwerking met andere teams werkt het team vanuit een vooraf bedacht plan	0	0	0	0	0	In samenwerking met andere teams reageert het team op input en veranderingen van het moment
Het team werkt aan het eigen project	0	0	0	0	0	Het team probeert andere werknemers bij het project te betrekken
Het team laat zich niet besmetten door andere teams	0	0	0	0	0	Het team is erop gericht andere team met nieuwe ideeën 'te besmetten'

Stelling A	Alleen A	Meer A dan B	Evenveel A als B	Meer B dan A	Alleen B	Stelling B
Het team gedraagt zich als een volger in de eigen organisatie	0	0	0	0	0	Het team beschouwt zichzelf als een kartrekker in de eigen organisatie
Het team werkt vanuit eigen inzichten	0	0	0	0	0	Het team betreft actief inzichten van klanten en andere externen in het proces
Het team hoort anderen aan	0	0	0	0	0	Het team neemt reacties en ervaringen van anderen mee
Tijdens de werkconferenties toont het team wat ze gedaan heeft	0	0	0	0	0	Tijdens de werkconferenties deelt het team haar ervaringen

## VII Interview Questions Teams

### De veranderingen

1. Welke veranderingen hebben er plaatsgevonden in de manier waarop jullie denken en/of doen? Wat zijn de grootste inzichten geweest die je hebt gehad? Hierbij kun je denken aan verschillende soorten veranderingen, zoals
  - a. De intenties die je zelf of jouw team hebben ontwikkeld,
  - b. De waarden en cultuur van jezelf of het team,
  - c. De manier waarop jij of jullie het project uitvoeren, en
  - d. De rol die je zelf of jouw team inneemt ten opzichte van elkaar, de organisatie of andere Goudklompjesteams.
2. Kun je ook bij bovenstaande veranderingen aangeven welke veranderingen op wie van toepassing zijn?
  - a. Op jou als individu?
  - b. Op het hele team?
  - c. Of op allebei?

### De oorzaken

3. Wat zijn de oorzaken geweest van deze veranderingen? Denk hierbij aan:
  - a. Interventies vanuit de organisatie, bijvoorbeeld één van de workshops,
  - b. De condities waarin het project zich afspeelde, of
  - c. Andere momenten gedurende het jaar die een indruk hebben achtergelaten.

### De problemen

4. Logischerwijs zijn er gedurende dit proces verschillende belemmeringen geweest die de verandering in de weg zaten. Of bepaalde moeilijkheden die jullie proces hebben beïnvloed. Wat zijn de moeilijkheden/problemen die jullie zijn tegengekomen?
5. Zijn deze problemen opgelost? En zo ja, hoe dan? Zo niet, waarom niet?

## **VIII Websites Related to the Organization renewal Project**

This chapter is left out, because of confidential matters.

## IX Questionnaire Workshops

### De workshop:

1. Uw naam: .....
2. Workshop: .....
3. Conferentie:.....

### De boodschap en het doel van de workshop:

De kernboodschap van de workshop was:

.....

Het mag worden aangenomen dat alle workshops gegeven worden met als doel iets te bereiken met de deelnemers. Kunt u aangeven welke beschrijving het beste bij uw workshop past.

- Het informeren
- Het verstrekken van kennis
- Het aanleren van vaardigheden
- Het ontwikkelen van competenties
- Het doorbreken van gewoontes
- Het laten ervaren/aanleren van nieuw denken
- Het laten ervaren/aanleren van nieuw doen
- Anders, namelijk ....

### Interactiviteit:

De manier waarop u uw workshop heeft gegeven heeft geleid tot een bepaalde interactiviteit met de deelnemers. Kunt u aangeven op welke manier u dit heeft toegepast in uw workshop?

- Presentatie/voordracht van de workshopleider
- Presentatie/voordracht vanuit de deelnemers
- Vraag en antwoord met de workshopleider
- Vraag en antwoord met de deelnemers en de workshopleider
- Individuele opdracht
- Groepsopdracht
- Discussie
- Anders, namelijk .....

### Focus:

Daarnaast zorgen de methodes die worden gebruikt in de workshop ervoor dat bepaalde kenmerken van de deelnemers of groepjes van deelnemers behandeld worden. Kunt u naar aanleiding van de onderstaande kwadranten aangeven op welk vlak uw workshop het meeste nadruk heeft gelegd? Vink aan welke kwadranten het beste bij uw workshop lijken te passen op niveau van het individu en het team.

Het doel van mijn workshop past het beste bij de volgende aspect(en) van de **individuele deelnemer**:

	Innerlijk Aspecten	Uiterlijke Aspecten
In relatie tot jezelf	Zelfbeeld van de werknemer Normen en waarden van zichzelf Kennis en inzicht Attitude Het stellen van prioriteiten	Gedrag Activiteiten Vaardigheden Het uitdragen van prioriteiten Het interpreteren van de omgeving
In relatie tot anderen	De rol van zichzelf in het geheel begrijpen De teamspirit Normen en waarden van het team Houding ten opzichte van andere teamsleden/klanten/etc. Mate van verantwoordelijkheid voelen	Activiteiten in samenwerking met andere individuen. De rol innemen in een groep of geheel Communicatie binnen het team Samenwerken in het team

Het doel van mijn workshop past het beste bij de volgende aspect(en) van een **team van deelnemers**:

	Innerlijk Aspecten	Uiterlijke Aspecten
In relatie tot jezelf	Zelfbeeld van het team Normen en waarden van het team Kennis en inzicht Attitude Het stellen van prioriteiten	Gedrag Activiteiten Vaardigheden Het uitdragen van prioriteiten Het interpreteren van de omgeving
In relatie tot anderen	De rol van het team in het grotere geheel begrijpen Normen en waarden van de organisatie Houding van het team ten opzichte van andere teams. Mate van verantwoordelijkheid voelen	Activiteiten in samenwerking met andere teams De rol die het team inneemt in het grotere geheel Communicatie in de organisatie Samenwerken met andere teams



## X Questionnaire Validation Redesign

The response on the redesign is gathered by a brief review of the following questions:

1. Does this redesign meet the requirements as formulated in the redesign?
2. Will this redesign improve the project's ability to achieve its goal?
3. Will this redesign threaten the original concept of the project?
4. Can the recommendations reasonably be developed and executed in a project in the future?
5. Can the proposed redesign be executed (realistically) in terms of time and costs that should be available to the organization and the participants?

### **Test van het herontwerp**

Geef aan op een 5-punts ranking hoe zeer u het beschreven herontwerp van het Organisatieontwikkelingstraject beoordeeld. U heeft per vraag de keuze mogelijkheid tussen:

1. Zeer oneens
2. Oneens
3. Niet oneens, niet eens
4. Eens
5. Zeer eens

#### **Vraag 1:**

Het herontwerp is gebaseerd op verschillende eisen (requirements), zoals geformuleerd in het 'Redesign'. Het doel van het herontwerp is dat het aan alle eisen voldoet.

	1	2	3	4	5
Het herontwerp voldoet aan alle eisen					

#### **Vraag 2:**

Het doel van het project is gedefinieerd als 'het veranderen van de capaciteiten van de bibliotheekmedewerkers om innovatief te zijn'. Het herontwerp is erop gericht het project de tweede maal nog dichterbij dit doel te brengen.

	1	2	3	4	5
Het kan worden verwacht dat dit herontwerp het project dichterbij het uiteindelijke doel zal brengen.					

#### **Vraag 3:**

Als doel van het herontwerp is gesteld dat conceptueel gezien het project van 2009 zal voortzetten. Dat wil zeggen dat het herontwerp niet teveel afwijkt van het project dat heeft plaatsgevonden en zo in dezelfde richting als de verandering die al heeft plaatsgevonden kan doorzetten.

	1	2	3	4	5
Het herontwerp bedreigt niet het originele plan van het project					

**Vraag 4:**

In het herontwerp zijn verschillende verbeteringen voor het project aangedragen. Deze verbeteringen moeten verder worden uitgewerkt om in het project te worden opgenomen. Dit moet wel praktisch haalbaar zijn.

	1	2	3	4	5
De voorgestelde verbeteringen kunnen redelijkerwijs in praktijk worden gebracht.					

**Vraag 5:**

De beperkingen waarmee in dit herontwerp nog geen rekening is gehouden zijn tijd en kosten. Het herontwerp zou wel met verwachte beschikbare tijd en geld moeten worden uitgevoerd. Aangezien zowel de tijd als de kosten nog onduidelijk zijn, vraag ik u een inschatting te maken naar de verwachte beschikbare bronnen.

	1	2	3	4	5
Het herontwerp kan realistisch worden uitgevoerd met oog op de tijd en geld die de organisatie kan spenderen.					
Het herontwerp kan realistisch worden uitgevoerd met oog op de tijd en geld die de deelnemers kunnen spenderen.					

**Extra:**

Als u nog opmerkingen heeft ter toelichting van uw keuze, kan dat hieronder.

## **XI Timeframe on Innovation within Public Libraries 1998-2009**

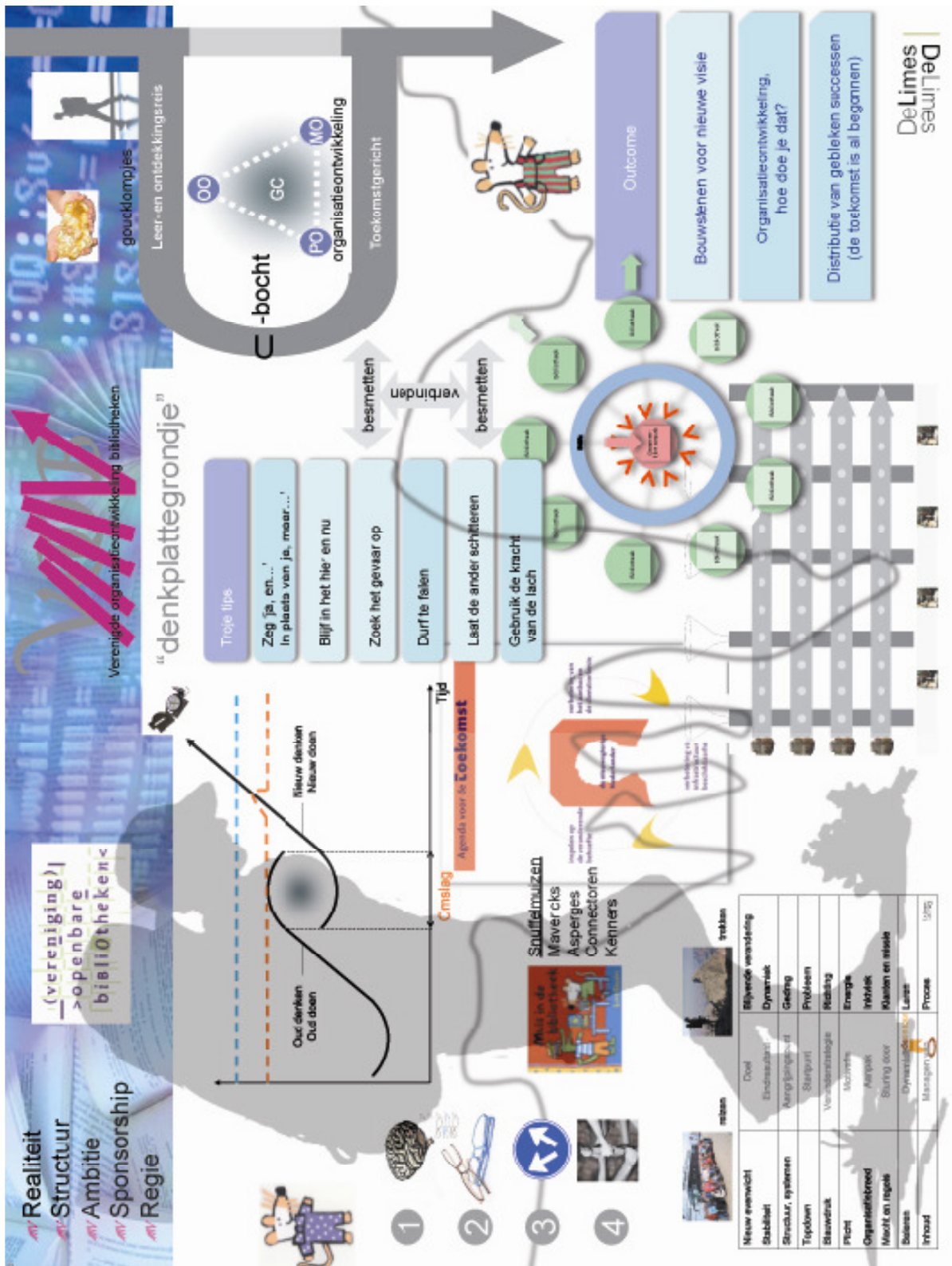
This chapter is left out, because of confidential matters.

## **XII History of Innovation Process Dutch Public Libraries**

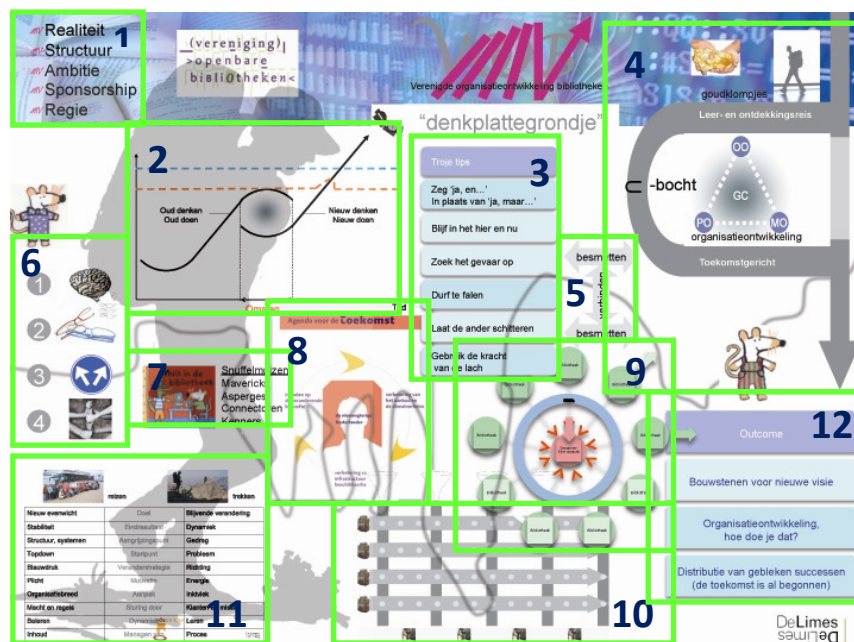
This chapter is left out, because of confidential matters.

# XIII Mind-Map

Figure 1: Mind-map of organizational renewal project



## XIV Explanation Mind-map



1. Assumed is that there are 5 levels of development in the project; namely development of 1) the reality; 2) the structure of the organization; 3) the ambition of the participants; 4) the sponsorship of the management team; and 5) 'to take control'.
2. The Sigmoid-model indicates that the old and new world can co-exist. Therefore one can explore the 'new world' while the 'old world' ensures the stability within the organization. The assumption is that by 'infecting' others more mass and commitment is created, so, the new world will eventually defeat the old one.
3. Participants need to develop a different attitude towards change; symbolized by 6 hints.
4. Learning requires time; it cannot be expected to be a straight learning curve, but a detour should be pre-calculated. One should be conscious of the fact that it is impossible to go straight from A to B. This learning curve can also be seen as Organization Development (OO) that consists of Personnel Development (PO) and Management Development (MO) and which is guided (GC).
5. Motivating and stimulating others is central for the success of the project. By interacting with others the positive energy and experiences are transferred to them.
6. The project assumes four different steps of change; namely 1) think differently; 2) see differently; 3) make choices; and 4) connect with others. This can be related to out-of-the-box thinking where it is necessary to switch 'thinking' and 'doing' from the known.
7. The participants of the project should fulfil a number of requirements. Not only should participants be professionals, also should they be open and curious to change.
8. The final goal is to be able to serve the inquisitive Dutchman with the libraries.
9. The project facilitates the concept that the libraries are all individual legal entities; all their key processes, visible for their clients, are done by the libraries themselves; the secondary processes, including innovation, can be done in collaboration.
10. The project is an integral program for the libraries. All libraries follow their own journey, but they cross each other multiple times to have interaction and time for infection.
11. The search for innovation should be a journey and not a trip. One does not know the destination and therefore the focus should be on travelling itself.
12. The outcome of the project is unknown; however, it is expected to form foundations for execution of the new strategy.

## XV Rhine Capitalism

This summary is based on the following sources: Europa-nu, 2009; Kuiken, 2009; Peters & Weggeman, 2009; and Rijnlandmodel, 2005.

Rhine capitalism is a form of capitalism which manifests itself in different levels. Both in the political context, as a business model and as organizational model the Rhine capitalism can be recognized. The model originates from the countries that the river the Rhine passes, hence the name and it is said to be perpendicular to the Anglo-Saxon capitalism that originated in the English-speaking countries.

The main principle of Rhine capitalism is the central position of humans. In Rhine capitalism systems are assumed to get its strength from the knowledge and skills of the humans who shape the system. Therefore it is important to model the systems in such a way that the human capacity is used optimally. And the main objective of Rhine capitalism is to pursue an equilibrium in which life is satisfactory and significant for as many people as possible. In line with the principles in Rhine capitalism it is necessary for humans to expect less growth in order to create a balanced society. Another principle says that not money is the most important driver of life, but quality and happiness is. This indicates that people should be willing to discuss and compromise and should be solidary to each other. Moreover, it indicates that cases are always context dependent.

This form of capitalism also influences the ideas on how to organize business and management. The basic fundamentals for Rhine capitalism in organizations are (Peters & Weggeman, 2009):

- Decentralization of responsibilities and authorities;
- Base choices on intrinsic needs of employees;
- Emphasis on cooperation of organizational level;
- Co-ordination by employees at 'lower levels' (instead of higher hierarchical levels) – those employees have knowledge and insights;
- Leadership focuses on development of task-maturity;
- Skills and personal qualities next to professionalism;
- A organizational structure where initiative lays with the employees;
- Securing of the learning organization (an organization learns from its mistakes and adjusts routines);
- Lateral communication should be more important than vertical communication;

In comparison to Anglo-Saxon capitalism or other forms of capitalism, Rhine capitalism has a number of advantages and disadvantages. Advantages are that Rhine capitalism is driven by quality and other less-tangible drivers and not only by money. All stakeholders have certain influence on the system and in an ideal situation most stakeholders should be satisfied. Moreover is that the Rhine capitalism is focused more on long term goals. Profits are gained by building up good relationships and sustainable situations. That indicates that there is more space for small-scale, context specific and the human side of organizing. Disadvantages are that in order to create a high quality situation for as many people as possible a lot of deliberating is necessary which can lead to slow decision making and bureaucracy. Moreover, the less tangible drivers make it harder to see what is going on. Also in Rhine

capitalism people are less likely to feel the urge for entrepreneurship and to excel. And because of the overall solidarity to each other; younger generations might suffer from the lack of adaptability by older generations.

Although most Rhine cultures have become less Rhine and more Anglo-Saxon over the last decades, the Rhine capitalism is gaining renewed interest in the last years.



## **XVI Timeframe of Interventions**

This chapter is left out, because of confidential matters.

## **XVII Overview of Interventions**

This chapter is left out, because of confidential matters.

## **XVIII Summary of Findings ‘Babelbox’**

This chapter is left out, because of confidential matters.

## **XIX Themes in Findings Babelbox**

This chapter is left out, because of confidential matters.

## **XX Summary of World Café Dialogue**

### ***Questions asked during World Café dialogue***

*Question 1 sponsor (rounds 1 and 2):*

Which changes have you noticed in the adaptability of your organization, team and yourself during the organization renewal project?

*Question 1 guide (rounds 1 and 2):*

Which changes have you noticed in the adaptability of your sponsor, team and yourself during the organization renewal project?

*Question 2 all (round 3):*

What caused the changes of question 1?

### ***Results of World Café dialogue***

These data are left out, because of confidential matters.

## XXI Ranking Teams

Table 4: Scores per quadrant per team as ranked by the guides

		Ranking 1 = only B				Totaal
		AI	CI	AE	CE	
1	Team A	1	0	0	0	1
2	Team B (no data)	0	0	0	0	0
3	Team C	1	1	0	0	2
4	Team D	0	0	1	0	1
5	Team E	0	0	0	0	0
6	Team F	1	1	0	1	3
7	Team G	2	3	3	1	9
8	Team H	0	0	0	0	0
9	Team I	2	1	1	1	5
10	Team J	0	0	0	0	0
11	Team K	0	0	0	0	0
12	Team L	1	1	0	0	2
13	Team M	0	0	0	0	0
14	Team N	0	0	0	0	0
15	Team O	3	4	3	3	13
16	Team P	2	3	1	1	7
17	Team Q	1	1	0	0	2
18	Team R	0	0	0	0	0
19	Team S	1	2	2	0	5
20	Team T	0	0	0	1	1
21	Team U	1	1	0	0	2
22	Team V	0	0	0	0	0
23	Team W	3	2	1	0	6
24	Team X	0	0	0	0	0

**Table 5: ranking of teams based on 'Only B'**

<b>Ranking only B</b>	
Team B (no data)	0
Team H	0
Team J	0
Team K	0
Team M	0
Team R	0
Team X	0
Team A	1
Team D	1
Team N	1
Team T	1
Team V	1
Team C	2
Team L	2
Team Q	2
Team U	2
Team F	3
Team E	4
Team I	5
Team S	5
Team W	6
Team P	7
Team G	9
Team O	13

**Table 6: Ranking of teams based on 'More B, litte A' and 'Only B'**

<b>Ranking 'More B, litte A' and 'Only B'</b>	
Team B (no data)	0
Team K	2
Team U	2
Team X	6
Team F	7
Team N	10
Team R	11
Team M	12
Team E	13
Team H	13
Team J	13
Team W	14
Team S	15
Team L	16
Team T	16
Team A	17
Team P	17
Team Q	17
Team C	18
Team D	18
Team G	18
Team I	19
Team V	19
Team O	20

## **XXII Summary E-mails Guides**

### ***Questions asked in e-mails guides***

1. At what stage is your team at the moment? Can they redefine a problem? Develop new insights and behavior? Did they find a way to gain a solid base in their own library? And how much do they think out-of-the-box?
2. What do they need now?
3. What can they bring to the conference?

### ***Results of e-mails guides***

These data are left out, because of confidential matters.



## **XXIII Summary Interview with Team**

This chapter is left out, because of confidential matters.

## References

- Raalte, S.V. van (2009). Sustainability within Work Organizations - A literature review on (work) sustainability and the benefits of a Chaos and Complexity perspective. Literature review as preparation for Master Thesis Innovation Management, Eindhoven University of Technology.
- Godfrey-Smith, P. (2003). Kuhn, Lakatos, Laudan. In: *Theory and Reliability. An introduction to the Philosophy of Science*. Chicago: Chicago UP, p 75-109.
- Kuiken, B. (2009). *Rijnland voor beginners*. WWW: <http://managementscope.nl/magazine/artikel/406-rijnlants-model-angelsaksisch-model>, visited on 29-12-2009.
- Rijnlandmodel (2009). *Het Rijnlandse model*. WWW: <http://www.rijnlandmodel.nl/modellen/rijnland/algemeen.htm>, visited on 29-12-2009.
- Europa-nu (2009). *Rijnlands model*. WWW: <http://www.parlement.com/9353000/1/j9vvh6nf08temv0/vhz7d0k1g1yk>, visited on 29-12-2009.
- Peters, J. & Weggeman; M. (2009). *Het Rijnland Boekje*, tweede druk, Amsterdam: Business Contact.